



Radoslav Avlijaš
Goran Avlijaš

Preduzetništvo

Beograd, 2021.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Radoslav Avlijaš

Goran Avlijaš

PREDUZETNIŠTVO

Peto izmenjeno i dopunjeno izdanje

Beograd, 2021.

PREDUZETNIŠTVO

Autori:

dr Radoslav Avlijaš

dr Goran Avlijaš

Recenzenti:

dr Ondrej Jaško

dr Danilo Golijanin

dr Gordana Dobrijević

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Jelena Petrović

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Tiraž:

1500 primeraka

Štampa:

Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-599-6

Copyright:

© 2021. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

IZVOD IZ RECENZIJE



„Pred vama je sada novo, potpuno prerađeno, osavremenjeno i programu prilagođeno izdanje udžbenika „Preduzetništvo“. Autori nas vode od generisanja poslovne ideje, preko izrade biznis plana i implementacije, izlaska na tržište i međunarodne ekspanzije do mehanizama državne podrške dostupne malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima. Knjiga pokriva sve aspekte preduzetničkog poduhvata. Opisuju nam preduzetnika – ko je to, kakve osobine poseduje? Shvatamo da je to individualac, hrabar čovek ili žena, osoba sa vizijom, osoba koja ne čeka naređenja, nego stvara budućnost i svoju sudbinu.

Autori veoma rano uvode koncept biznis plana što je strateški mudro izabrano kako bi studenti mogli da imaju dovoljno vremena da generišu svoju poslovnu ideju i pripreme sopstveni biznis plan za njenu tržišnu realizaciju. Stvarna vrednost ove knjige je da služi i kao praktični priručnik, uputstvo kome se student ili drugi čitalac vraća kad ga tržišna utakmica na to natera. Praktični primer urađenog biznis plana služi kao neophodni model, a ujedno i potvrda da se u praksi zaista upotrebljava sve ono što autor napominje u knjizi.

Tema preduzetništva je danas veoma relevantna, možda relevantnija, više nego ikada, posebno u Evropi, a naročito u Srbiji. Ponovo provodim dobar deo svog vremena u Americi i ponovo otkrivam kako je preduzetništvo „deo DNK“ Amerikanaca. Oni se sa osećajem za biznis rađaju i kao kornjačice koje upravo izlaze iz jajeta na plaži nepogrešivo jure ka bezbednosti mora – tako i mladi Amerikanci od malih nogu idu ka biznisu. Uzmite milijardere sa Forbsove liste i pogledajte šta su im bili prvi poslovi. Često je to nešto prozaično, kao na primer pakovanje namirnica kupcima u samousluzi.

Sa druge strane, Evropljani se isuviše oslanjaju na socijalnu mrežu zaštite, tako da ne „grizu“. Mladi u Srbiji su nasledili od svojih roditelja lažno uverenje da „radio još uvek svira“ i da će nešto dobiti, eto tako, pa zato. Mi sada muku mučimo sa studentima da ih ubedimo da radnih mesta ima sve manje i manje, a posla i poslova sve više i više. Govorimo im da je potrebno da budu više preduzimljivi, da ne čekaju da im neko da posao, nego da ga stvore. Da budu proaktivni i radoznali, a ne da zavise od veza i partija da bi dobili „siguran“ činovnički posao u opštini. Preduzetništvo i samozapošljavanje postaju sve moćnija životna putanja koja vodi ka ličnoj sreći i ispunjenju.

Udžbenik daje alate i uputstva kako započeti i voditi svoj biznis, kako ga osmisliti, kako napisati biznis plan. Student mora da shvati da je svrha biznis plana da mu pomogne da osmisli sve aspekte biznisa, od tržišta i klijenata, preko promocije, marketinga i prodaje, do finansijskog planiranja, novčanih tokova i finansiranja. Šta nećete naći u ovoj knjizi? Ovdje nema kamičaka. One poslovne kamičke u cipeli koji nas žuljaju i koji nas teraju na akciju, njih moramo sami ili da otkrijemo ili da izmislimo.

Dobro došli u fantastični, riskantni, uzbudljivi svet sopstvenog biznisa i preduzetništva!“

Prof. dr Danilo Golijanin

PREDGOVOR



Od početka dvadesetog veka do danas, struktura svetske privrede drastično se promenila. Poslednjih decenija, promenu privredne strukture, na svetskom nivou, karakteriše preraspodela učešća zaposlenih u privrednim sektorima, gde dolazi do preliivanja radne snage iz primarnog i sekundarnog u tercijalni sektor. Ključni trend razvoja jeste prelaz iz industrijskog u informatičko društvo. Ovde se pre svega misli na kraj industrijskog društva i nastanak društva u kome je osnovni resurs informacija, odnosno veština, znanje i umeće.

Osnovni impuls razvoju postaje razmena informacija sa okruženjem. Najprofitabilnije grane više nisu proizvodnja čelika i tekstila već one u kojima je znanje važnije od kapitala. To su i osnovni razlozi današnjoj ekspanziji preduzetništva i osnivanja novih preduzeća. Imajući u vidu i aktuelni tranzicioni period, istorijsko iskustvo pokazuje da je prelaz sa jednog tipa privrede na drugi istovremeno doba procvata preduzetništva.

Poslednje decenije razvoja nose obeležja krupnih promena, koje se dešavaju u ekonomijama svuda u svetu. Nosioci ekonomskog razvoja su preduzeća koja svoj kvalitet i uspešnost manifestuju konkurentnošću i poboljšanjem tržišne pozicije. Osnovna želja autora udžbenika je da kroz savremenu preduzetničku teoriju i svoje bogato privredno iskustvo prenese poruku o važnosti razvoja novih preduzeća, odnosno preduzetničke ekonomije i načina razmišljanja, čiji su osnovni nosioci inventivni ljudi, slobodni preduzetnici i uspešni menadžeri.

A ko su ti ljudi? Ko je čovek voljan da prihvati sav rizik i uloži ogroman napor u novi poslovni poduhvat? Ta osoba može biti muškarac ili žena, neko ko dolazi iz više ili niže klase, inženjer, stolar ili neko kome nedostaje tehnička osnova, fakultetski obrazovan čovek ili propalica. Taj čovek može biti menadžer, pronalazač, lekar, trgovac, nastavnik, domaćica, student ili penzioner. U svakom slučaju to je osoba koja je u stanju da istovremeno vodi posao, vodi računa o porodici i na vreme isplaćuje svoje obaveze.

Kako bi smo lakše predstavili preduzetnika i proces pokretanja i razvoja novog poslovnog poduhvata, udžbenik smo podelili na dvanaest poglavlja koja svako za sebe tretira određeni aspekt preduzetništva – počevši od pojma preduzetnika i preduzetništva, preko postupka osnivanja i finansiranja poslovnog poduhvata, pa sve do razvoja, upravljanja i napuštanja preduzeća. Tekst je obogaćen brojnim primerima iz svetske literature i prakse, kao i profilima preduzetnika čija je karijera posebno relevantna za materijal datog poglavlja.

U poslednjem delu udžbenika posebna pažnja posvećena je institucionalnoj podršci razvoju preduzetništva i praktičnom primeru izrade poslovnog plana. Povezivanjem teorijskih i praktičnih materijala, knjiga na jednostavan i savremen način razmatra organizacione, marketinške, finansijske i pravne aspekte novog poslovnog poduhvata. Kao takva, knjiga obezbeđuje čvrstu osnovu za što jasnije razumevanje procesa preduzetništva prvenstveno od strane studenata, ali i svih ostalih zainteresovanih za ovu sve aktuelniju oblast.

Autori

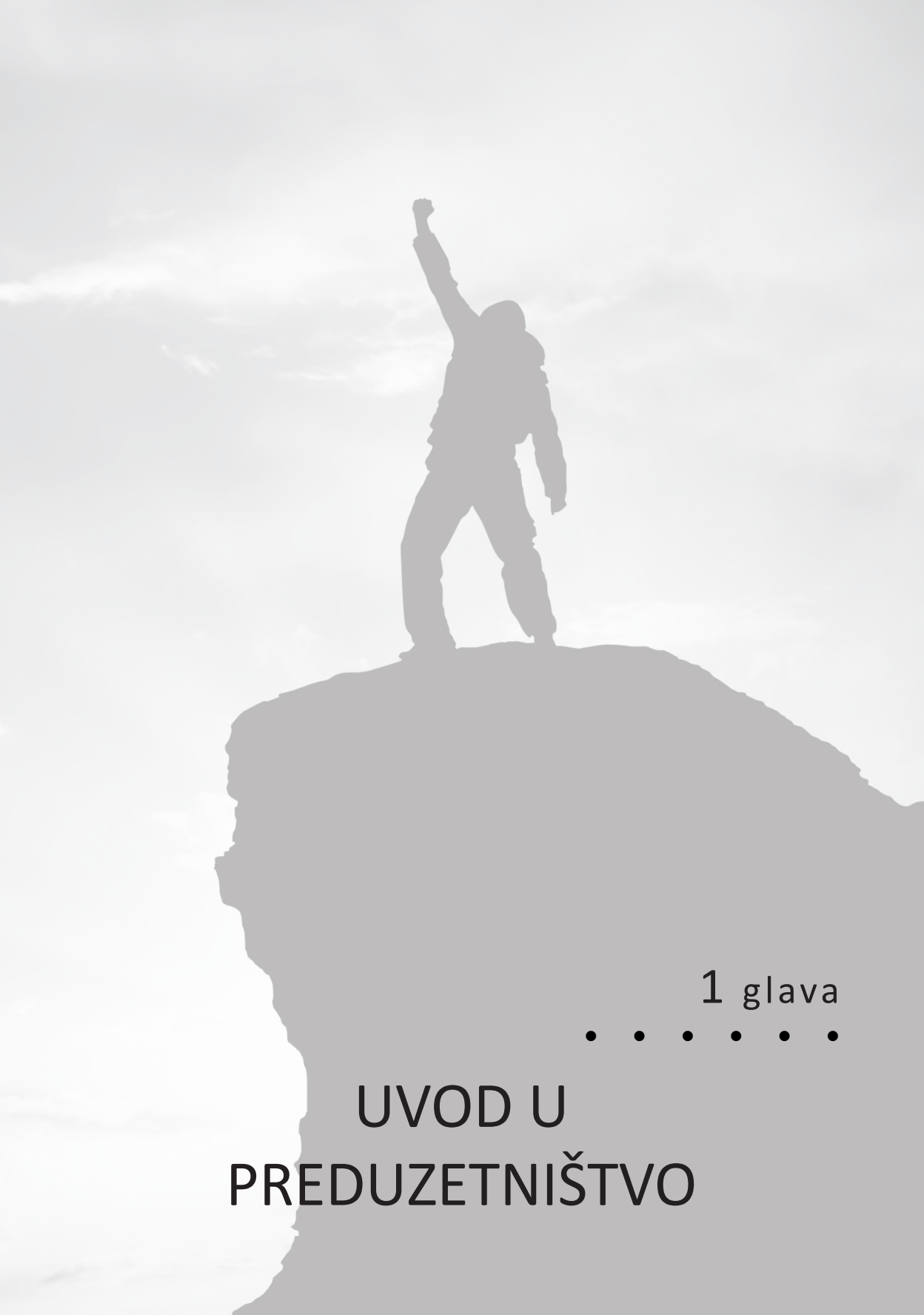
SADRŽAJ



Izvod iz recenzije	III
Predgovor	V
1. UVOD U PREDUZETNIŠTVO	5
1.1. Razvoj preduzetništva	6
1.2. Pojam preduzetništva	8
1.3. Preduzetnički proces	10
1.4. Vrste poslovnih poduhvata	14
1.5. Preduzetništvo i privredni razvoj	16
1.6. Korporativno preduzetništvo	18
1.7. Socijalno preduzetništvo	25
1.8. Budućnost preduzetništva	27
2. KARAKTERISTIKE PREDUZETNIKA	32
2.1. Ko je preduzetnik?	34
2.2. Ličnost preduzetnika	35
2.3. Preduzetničke veštine	38
2.4. Preduzetnički rizik	40
2.5. Uzori i sistem podrške	45
2.6. Muški i ženski preduzetnici	47
2.7. Preduzetnik i menadžer	50
2.8. Preduzetnička etika	50
3. BIZNIS IDEJA I ANALIZA ŠANSE	57
3.1. Izvori biznis ideja	58
3.2. Metode generisanja ideja	60
3.3. Kreativnost i inovacija	61
3.4. Analiza poslovne šanse	67
3.5. Kanvas poslovni model	71
3.6. Proces razvoja proizvoda	74
3.7. Elektronsko preduzetništvo	78

4. PRAVNI ASPEKTI NOVOG PODUHVATA	87
4.1. Odabir pravnog savetnika	87
4.2. Odabir pravne forme	88
4.3. Zaštita intelektualne svojine	93
4.4. Poverljivost informacija	103
4.5. Bezbednost proizvoda	104
4.6. Osiguranje poslovanja	105
4.7. Ugovaranje u preduzetništvu	106
5. IZRADA BIZNIS PLANA	112
5.1. Planiranje poslovnih aktivnosti	113
5.2. Pojam i značaj biznis plana	113
5.3. Forma i sadržaj biznis plana	116
5.4. Formalni delovi biznis plana	118
5.5. Izrada operativnog plana	120
5.6. Izrada marketing plana	124
5.7. Izrada finansijskog plana	130
6. FINANSIRANJE POSLOVNOG PODUHVATA	144
6.1. Izvori kapitala	144
6.2. Finansiranje poslovanja	156
6.3. Rizični kapital	157
6.4. Neformalni rizični kapital	165
6.5. Izlazak na berzu	167
6.6. Model procesa investiranja	171
7. STRATEGIJA ULASKA NA TRŽIŠTE	178
7.1. Stvaranje šansi ulaska na tržište	179
7.2. Procena šanse za ulazak	182
7.3. Strategija prvog ulaska na tržište	184
7.4. Strategija smanjenja rizika	190
7.5. Stvaranje nove organizacije	193
8. UPRAVLJANJE RASTOM PREDUZEĆA	198
8.1. Strategije rasta preduzeća	199
8.2. Posledice i izazovi rasta preduzeća	203
8.3. Upravljanje finansijskim aspektima	205

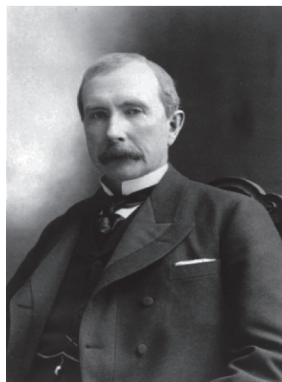
8.4. Upravljanje ljudskim resursima	210
8.5. Upravljanje vremenom preduzetnika	212
8.6. Kategorizacija preduzetnika prema rastu	214
9. SPOLJNE MOGUĆNOSTI ZA RAST PREDUZEĆA	221
9.1. Franšizno poslovanje	221
9.2. Zajednički poduhvati	228
9.3. Strateške alijanse	231
9.4. Preuzimanje preduzeća (akvizicija)	234
9.5. Spajanje sa preduzećem (merdžer)	238
9.6. Otkupi pomoću finansijske poluge	241
10. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	247
10.1. Uticaj globalizacije na preduzetništvo	247
10.2. Karakteristike međunarodnog poslovanja	248
10.3. Proces internacionalizacije	258
10.4. Odabir stranog tržišta	260
10.5. Strategije internacionalizacije	262
11. IZLAZAK PREDUZETNIKA IZ PODUHVATA	273
11.1. Nasleđivanje poslovanja	273
11.2. Prenos vlasništva na zaposlene	275
11.3. Prodaja preduzeća	277
11.4. Poslovni neuspeh	285
11.5. Preokret ili novi početak	287
12. PODRŠKA RAZVOJU PREDUZETNIŠTVA	292
12.1. Podrška razvoju preduzetništva u Srbiji	293
12.2. Poslovni inkubatori	299
12.3. Finansijska podrška u Srbiji	308
12.4. Finansijska podrška u svetu	312
PRIMER BIZNIS PLANA	317
REČNIK POJMOVA	357
LITERATURA	367



1 glava

• • • • •

UVOD U PREDUZETNIŠTVO



Džon Rokfeler

Standard Oil Company

„Ne plašite se da odustanete od nečega što je dobro, kako biste se upustili u trku za nečim što je odlično. Ako je vaš jedini cilj da se obogatite, nikada nećete uspeti u tome.”

Džon Dejvison Rokfeler, američki naftni industrijalac, investitor i filantrop, 1870. godine osnovao je najdominantniju i najuspešniju kompaniju 19. veka kojom je upravljao do odlaska u penziju 1897. godine. Džon Rokfeler je osnovao kompaniju u partnerstvu sa svojim bratom Vilijemom i investitorima Džejvis Bovikom, Henrijem Fleglerom, Stivenom V. Harknesom i hemičarem Semjuelom Endrjusom. Za manje od dve godine, sa povećanjem potražnje kerozina i benzina, njihova kompanija dostigla je vrhunac uspeha.

Rođen 8. jula 1839, Džon Rokfeler je bio drugo od šestoro dece putujućeg prodavca Vilijama Rokfelera i njegove supruge domaćice Elize Dejvison. Budući da se njegov otac duže vreme nije mogao trajno zaposliti, često je prihvatao različite i teške poslove kako bi izdržavao svoju porodicu. Sa druge strane njegova majka je boreći se za stabilnost u kući, proda-

vala krompir, slatkiše i uzgajala živinu. Ona je naučila Džona da radi, zarađuje, štedi i daje u dobrotvorne svrhe. Sa 12 godina uštedeo je 50 dolara radeći kod suseda i gajeći ćurke, a zatim je to pozajmljivao lokalnom farmeru po kamati od 7% godišnje.

1853. godine, Rokfeler se sa porodicom preseljava u Klivlend gde je u srednjoj školi pokazao veliki talenat za matematiku i bio u stanju da reši teške aritmetičke probleme u glavi, što se kasnije pokazalo korisnim u njegovoj poslovnoj karijeri. Proveo je 10 nedelja u komercijalnom koledžu (Falsom's Commercial College) gde je učio vođenje poslovnih knjiga, trgovačke poslove i bankarstvo. U septembru 1855. sa šesnaest godina, konačno se zaposlio kao činovnik - knjigovođa u komisionom preduzeću „Hewitt & Tuttle“ radeći za 50 centi na dan.

Rokfeler je ubrzo impresionirao svoje poslodavce svojom ozbiljnošću i pedantnošću. Bio je veoma precizan u vođenju poslovnih knjiga, tačan i pošten. Nikad ni pod kojim uslovima ne bi napisao lažan račun. Bio je uvek prikladno i uredno obučen, prijatan, istrajan i strpljiv. Za ovaj posao nije bio dobro plaćen, ali je uvek davao priloge u dobrotvorne svrhe. Imao je gvozdene nerve i samoinicijativno rešavao teške poslovne probleme, što mu je donelo ugled i poštovanje u poslovnim krugovima Klivlenda.

Sa dvadeset godina odlučivši da radi samostalno, Rokfeler je sav novac koji je uštedeo uložio u osnivanje preduzeća „Klark & Rokfeler“ sa mladim Englezom Morisom Klarkom. Svaki od njih uložio je po 2.000 dolara, a prodavali su opremu za farme, seno, đubrivo, meso i kućne potrepštine. Na kraju prve godine biznisa imali su bruto kapital od 450.000 dolara i čist profit od 4.400 dolara, a sledeće

godine profit od 17.000 dolara. Rokfelerova kompanija bila je prilično uspešna, ali nije mu donela bogatstvo koje je želeo.

U to vreme otkrivena su nalazišta nafte u Pensilvaniji i očekivao se naftni "bum" jer utvrđeno je da je pronađena nafta visokog kvaliteta. Godine 1862. Rokfeler je saznao da je Samjuel Endrjus razvio nov i jeftiniji metod prerade sirove nafte. Rokfeler je prodao svoj prvi biznis i investirao u novu kompaniju koju je osnovao zajedno sa Flaglerom i Endrjusom nazvavši je "Rockfeller Andrews & Flagler". Već 1868. ta kompanija je bila najveća naftna kompanija na svetu. Rokfeler i Flagler su shvatili da je jedini način za siguran profit da se biznis proširuje što više.

Godine 1868. formirali su kompaniju "Standard Oil Company" koja je u to vreme držala 10 procenata naftnog tržišta. Jedan od prvih poslovnih problema sa kojim se Rokfeler suočio bila je visoka cena transporta sirove nafte u rafinerije u Klivlendu - 40 centi po barelu, i transport prerađene nafte iz Klivlenda u Njujork - 2 dolara po barelu. Rokfeler je uspeo u pregovorima sa železničkom kompanijom da izdejstvuje ekskluzivan ugovor po kome garantuje 60 vagona prevoza na dan. Zauzvrat železnička kompanija je smanjila cene transporta sirove sa 40 na 30 centi i prerađene nafte sa 2 dolara na 1.30 dolara.

Ceo ovaj posao bio je pod tajnom što će kasnije doneti lošu reputaciju Rokfeleru. Najveća greška u njegovoj karijeri je to što nije javno radio na tome. Kako je kasnije rekao "Večno ću žaliti što tada nismo pozvali izveštače..." Kako se pokazalo ovo je bio najznačajniji ugovor za njegovu kompaniju i cene njegove nafte dramatično su pale, što je bilo neizdrživo za druge naftne kompanije.

Samo za godinu dana četiri od trideset konkurentskih naftnih kompanija ispalilo je iz posla. Rokfelerov Standard Oil monopolizovao je preradu nafte u Klivlendu, a onda se Rokfeler usmerio se ka kontroli naftne industrije širom Sjedinjenih Država.

Rokfeler je težio da preuzme potpunu kontrolu nad naftnom industrijom. Kupio je većinu rafinerija u Klivlendu kao i ostale u Njujorku, Pitsburgu i Filadelfiji. Uveo je nove metode transporta nafte, tankove za železnicu i prvi je uveo naftne cevovode. 1879. Rokfeler je prerađivao 90% nafte SAD. Rokfeler je prošao finansijsku krizu kada je železnica Pensilvanije 1877. osnovala sopstvenu rafineriju kako bi slomila Rokfelerovu kontrolu nafte. Radnički štrajkovi koji su te godine izbili u železnici Pensilvanije primorali su ih da se pripoje Rokfelerovoj Standard Oil kompaniji. 1883 god. Rokfeler je preuzeo i preostale naftne kompanije u jedan veliki monopol koji je mogao da određuje cene i uslove biznisa jer više nije imao konkurenciju.

Zbog monopola Rokfeler je ubrzo došao pod udar javnosti. Pojavile su se serije članaka u novinama kako je Rokfeler došao do monopola nad naftom i stvorio naftnu imperiju. Najviše je kritikovan zbog već pomenutog, privilegovanog sistema transporta nafte železnicom i načina na koji je slamao male kompanije. U to vreme za predsednika je izabran Teodor Ruzvelt koji je pobedio zahvaljujući izbornom programu za smanjenje moći velikih korporacija. Ruzvelt je pokušao da suzbije monopol Rokfelerove kompanije koja je 1892. razbijena na 20 manjih kompanija, što u stvari nije donelo ništa, jer su isti ljudi i dalje bili u igri, samo su u novim kompanijama bili većinski vlasnici.

Rokfeler je bio prvi preduzetnik u ljudskoj istoriji koji je zaradio više od milijardu dolara i ujedno najbogatiji čovek u ljudskoj istoriji. Bio je pionir u naftnoj industriji i postavio temelje moderne industrije u Sjedinjenim Američkim Državama. Rokfeler se pokazao kao izuzetan filantrop koji je za života donirao više od 600 miliona dolara (današnjih 250 milijardi dolara) u oblasti medicine, obrazovanja, umetnosti i nauke. Rokfeler je osnivač Univerziteta u Čikagu i Rokfeler Univerziteta.

Tokom svog života, Rokfeler je bio antialkoholičar i držao se podalje od alkohola i duvana.

Posvetio je skoro tri decenije svog života filantropskim aktivnostima. Rokfelerov život je bio veoma jednostavan, voleo je svoj posao i imao je genijalan smisao za organizaciju posla. Glavne osobine Rokfelera su bile disciplina i odanost porodici (žena Laura i četvoro dece). Njegov talenat da zna kad šta treba kupiti, a kad prodati, rad i organizacija posla doveli su ga do neverovatnog uspeha. Njegovo bogatstvo je procenjeno na današnjih neverovatnih 664 milijardi dolara. Rokfeler je umro od arterioskleroze 1937. godine u svom domu u Ormond Biču na Floridi.¹

1. UVOD U PREDUZETNIŠTVO

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

U današnjim uslovima, kada se gubi sigurnost posla na dugi rok u većim organizacijama, mnogi vide preduzetništvo kao idealan način da kreiraju svoju vlastitu sigurnost posla i da sami ostvare uspeh. Na nastanak savremene preduzetničke ekonomije u razvijenim tržišnim privredama posebno su uticala dva faktora: brz razvoj novih znanja i tehnologija koji je uslovio ekspanziju novih preduzetničkih firmi visoke tehnologije, kao i razvoj tržišta preduzetničkog kapitala koji je postao efektivni mehanizam finansiranja novih preduzetničkih poduhvata.² Sa druge strane, u privredama u tranziciji dolazi do razvoja preduzetništva, ali je često vezano za restrukturiranje bivših velikih državnih preduzeća, odnosno za proces privatizacije.

Sve više dolazi do afirmacije unutrašnjeg preduzetništva kao preduzetništva u okviru velikog preduzeća. Unutrašnji preduzetnik se često karakteriše kao „sanjar“ koji dolazi do rešenja kako da pretvori jednu ideju u profitabilnu realnost. Menadžeri u velikim korporacijama su sve više uključeni u preduzetničke aktivnosti kada razvijaju nove proizvodne linije, posebno da bi osvojili određeno tržište gde kompanija ranije nije bila prisutna.

Takođe, pojedinci postaju preduzetnici kada shvate da ne mogu da ostvare ciljeve vezane za svoju karijeru u velikoj organizaciji. U isto vreme dolazi do razvoja malih preduzetničkih firmi, posebno onih čija je delatnost vezana za profesionalne usluge, za nove informacione i komunikacione tehnologije, za nove materijale i za biotehnologiju.

„Kada me pitaju da li volim da budem preduzetnik, najčešće odgovaram: u danima kada je prodaja veća od troškova i problema – obožavam; u danima kada ima više problema nego prodaje, pitam se zbog čega to radim. U principu, preduzetnik sam jer mi to daje dobar osećaj o samom sebi. Čovek nauči mnogo o svojim sposobnostima kada je izložen takvoj šansi. Vođenje poslovanja nije samo finansijski, već i emotivni rizik. Veliko zadovoljstvo potiče od toga što sam se usudio – uradio – i postao uspešan”.

Da li naveden citat odgovara vašoj percepciji preduzetnika? Preduzetništvo je zanimljivo za proučavanje, a istraživanja ukazuju da studenti koji izučavaju preduzetništvo imaju četiri puta veće šanse da pokrenu sopstveni biznis, kao i da će zarađivati 20 do 30 procenata više od kolega koje studiraju neku drugu oblast. Razumevanje ove oblasti nalaže sticanje znanja o prirodi i razvoju preduzetništva, procesa preduzetništva i njegovoj ulozi u privrednom razvoju zemlje.³

1.1. RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA

Ko je preduzetnik? Šta je preduzetništvo, a šta proces preduzetništva? Ova pitanja, koja se sve češće postavljaju, ukazuju na sve veći interes na nacionalnom i svetskom nivou za preduzetništvo – kod pojedinaca, profesora, studenata i državnih službenika. Uprkos značaju, jasna i opšteprihvaćena definicija preduzetništva još uvek ne postoji. Razvoj teorije preduzetništva teče paralelno sa razvojem samog termina. Reč preduzetnik na engleskom jeziku „*entrepreneur*“ je francuskog porekla, a u bukvalnom prevodu znači „*onaj koji uzima između*“ ili „*ide između*“. Primer najranije definicije preduzetništva – ići između – predstavlja Marko Polo, koji je uspeo da uspostavi trgovačke rute sa Dalekim Istokom.

Marko Polo, kao „osoba koja ide između“, potpisivao je ugovor sa osobom koja je imala novac (preteča današnjeg finansijera) da bi prodavao svoju robu. Najčešće se takvim ugovorom davao zajam trgovcu-putniku sa 22,5% kamate. Finansijer je snosio pasivni rizik, dok je trgovac-putnik preuzimao aktivnu ulogu u trgovini i snosio fizički i emotivni rizik. Kada bi trgovac-putnik uspešno prodao robu i završio putovanje, profit je deljen, pri čemu je finansijer dobijao većinu (75%), a trgovac-putnik preostalih 25%.⁴

U srednjem veku se izraz preduzetnik koristio za izvođača i za osobu koja upravlja velikim proizvodnim investicionim projektima. U velikim proizvodnim projektima rizik nije padao na pojedinca koji je samo upravljao projektom primenom dostupnih resursa, koje je često obezbeđivala politička vlast, odnosno država. Klerik (svešteno lice) je bio tipičan preduzetnik ove vrste, koji je bio nadležan za izgradnju velikih građevinskih objekata kao što su dvorci i utvrđenja, javni objekti, manastiri i katedrale.

U 17. veku se ponovo razvija veza između rizika i preduzetništva, gde se preduzetnik predstavlja osobu koja ulazi u ugovorni odnos sa vladom radi isporuke ugovorom definisanih proizvoda ili pružanja usluga. Kako je ugovorna cena bila fiksna, ostatak u obliku profita ili gubitka pada na preduzetnika. Takav preduzetnik je bio Džon Lov iz Francuske, koji je dobio odobrenje da osnuje trgovačku Misisipi kompaniju u Americi. Na žalost, monopol nad francuskom trgovinom je doveo do propasti kompanije i Lova nakon pokušaja da cene akcija kompanije podigne iznad vrednosti njene imovine.

Ričard Kentilon, poznati ekonomista i autor iz 18. veka uočava grešku koju je počinio Lov. Kentilon razvija jednu od prvih teorija o preduzetniku i smatra se jednim od začetnika ovog pojma. On je posmatrao preduzetnika kao osobu koja preuzima rizik, primećujući da trgovci, poljoprivrednici, zanatlije i ostali poslovni ljudi „kupuju po definisanoj ceni, a prodaju po nedefinisanoj ceni – dakle, posluju s rizikom“.⁵

U 18. veku je postojala razlika između osobe koja je posedovala kapital i osobe koja je tražila kapital. Drugim rečima, preduzetnik nije bio osoba koja je davala kapital (današnji finansijer, odnosno investitor koji finansira poduhvat). Jedan od razloga za premošćavanje ove razlike je bio jačanje industrijalizacije. Veliki broj izuma u tom periodu predstavlja reakciju na promenu okruženja, kao što su izumi Nikole Tesle i Tomasa Edisona.

*Edison je razvijao nove tehnologije, ali sam nije mogao da finansira svoje izume. Edison je koristio kapital iz privatnih izvora za razvoj i eksperimente u oblasti električne energije i hemije. On je bio korisnik kapitala (preduzetnik), a ne njegov vlasnik (finansijer poduhvata). Finansijer je onaj koji finansira poduhvat na osnovu očekivanja visokog povraćaja investicije, koji takođe profesionalno upravlja novcem koji je dodelio preduzetniku za rizična ulaganja iz fonda akcijskog kapitala.*⁶

Krajem 19. i početkom 20. veka nije postojala razlika između menadžera i preduzetnika. Sa ekonomskog stanovišta ove dve grupe su posmatrane na sledeći način: Preduzetnik organizuje i upravlja preduzećem radi sopstvene dobiti. On plaća tekuće cene za materijal, rad, zemljište, usluge i potreban kapital. Doprinosi sopstvenom inicijativom, veštinom i mudrošću u planiranju, organizovanju i vođenju preduzeća. Istovremeno pretpostavlja mogućnost da dođe do gubitka ili profita, usled nepredviđenih okolnosti ili okolnosti koje su izvan njegove kontrole. Neto rezultat preduzeća nakon pokrivanja troškova, zadržava za sebe.⁷

Sredinom 20. veka se javlja pojam *preduzetnika kao inovatora*, odnosno pojedinca koji razvija nešto jedinstveno. Funkcija preduzetnika je u promeni ili revoluciji načina proizvodnje kroz korišćenje pronalazaka, nove ili neisprobane tehnološke metode, za proizvodnju novog proizvoda za široku potrošnju ili proizvodnju postojećeg proizvoda na novi način, otvaranjem novog izvora snabdevanja ili novog proizvodnog kanala, ili formiranjem nove industrijske grane.⁸

*Endrju Karnegi predstavlja jedan od najboljih primera za ovu definiciju. Karnegi nije bio pronalazač, već je prihvatao i razvijao nove tehnologije u oblasti industrije čelika, čime je postizao veću ekonomsku fleksibilnost. Time je, kroz stalno povećanje konkurentnosti nasuprot inovativnosti i kreativnosti, američku industriju čelika uspostavio kao jedno od čuda industrijskog sveta.*⁹

Koncept inovacije i noviteta je prema ovoj definiciji sastavni deo preduzetništva. Inovacija, kao čin uvođenja nečeg novog, predstavlja za preduzetnika jedan od najtežih zadataka, koji zahteva ne samo konceptualizaciju i inovaciju, već i razumevanje sila iz okruženja koje deluju na poduhvat. Novitet se može odnositi na bilo koji segment poslovanja: novi proizvod, kanal distribucije, pa sve do inovacija u organizacionoj strukturi.

Primer preduzetnika koji najbolje opisuje organizacionog inovatora je najuticajniji američki bankar svih vremena – Džon Pierpont Morgan, koji je uspostavio veliku bankarsku korporaciju reorganizacijom i finansiranjem industrije. Razvoj organizacionih inovacija nije nimalo lakši od razvoja tradicionalnih tehnoloških inovacija (tranzistora, računara, lasera), koje se najčešće povezuju sa preduzetnicima.¹⁰

Sposobnost inoviranja je primetna u istoriji: od drevnog Egipta i projektovanja i izgradnje piramida od velikih kamenih blokova, teških po nekoliko tona, preko letelice Apolo koja je sletela na mesec, operacija pomoću lasera, sve do bežičnih komunikacija. Sposobnost inoviranja postoji u svakoj civilizaciji, dok se konkretne metode menjaju sa napretkom nauke i dostupnih tehnologija.

1.2. POJAM PREDUZETNIŠTVA

Koncept preduzetnika postaje još jasniji uzimanjem u obzir termina iz poslovne, menadžerske i lične perspektive. Danas se posebno istražuje i naglašava koncept preduzetništva iz lične perspektive. Ovo stanovište naročito potvrđuju sledeća razmatranja pojma preduzetnika. U skoro svim definicijama preduzetništva, postoji zajednička osnova da je u pitanju ponašanje koje obuhvata (1) preuzimanje inicijative, (2) organizovanje i reorganizovanje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktične svrhe, (3) prihvatanje rizika ili neuspeha.¹¹

Ekonomista preduzetnika vidi kao osobu koja kombinuje resurse: rad, materijal i drugu imovinu, radi uvećanja vrednosti rezultujućih dobara, a zatim i kao osobu koja u ovom procesu uvodi promene, inovacije i novi poredak. Psiholog smatra da je takva osoba vođena unutrašnjim snagama: potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentiše, postigne ili izbegne tuđ autoritet. Poslovni ljudi doživljavaju preduzetnika kao pretnju, kao agresivnog konkurenta, a drugi preduzetnik vidi tog istog preduzetnika kao saveznika, dobavljača, klijenta ili nekoga ko stvara bogatstvo za druge i pronalazi bolje načine da iskoristi resurse, smanji otpad i stvori neophodna radna mesta.¹²

Preduzetništvo je dinamičan proces povećavanja bogatstva. Bogatstvo stvaraju pojedinci koji preduzimaju značajne rizike u smislu kapitala, vremena i/ili posvećenosti karijeri ili dodaju vrednost određenom proizvodu ili usluzi. Proizvod i usluga može (a i ne mora) biti jedinstvena, ali preduzetnik svojevrsno stvara vrednost kombinovanjem veština i resursa.¹³ Stoga, preduzetništvo je društvena funkcija kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa.¹⁴

Preduzetništvo se ispoljava se kao spremnost na preduzimanje inicijative, aktiviranje društveno-ekonomskih mehanizama i svesno izlaganje riziku pri pretvaranju ideja u nove poslovne poduhvate. Podrazumeva opažanje poslovnih šansi i ulaženje u novi poslovni poduhvat. Da bi se nešto danas kvalifikovalo kao šansa mora dovesti do realnog budućeg stanja, odnosno neophodno je da bude realno dostižno.

Iako svaka navedena definicija preduzetnika posmatra iz nešto drugačije perspektive, pojmovi su slični – novitet, organizovanje, stvaranje, bogatstvo i rizik. Sa druge strane, svaka definicija je u izvesnoj meri restriktivna, jer preduzetnici postoje u svim profesijama – u obrazovanju, medicini, istraživanju, pravu, arhitekturi, tehničkim naukama, distribuciji i državnoj upravi. Radi obuhvatanja svih vrsta preduzetničkog ponašanja, u ovoj knjizi ćemo koristiti sledeću definiciju preduzetništva:

Preduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i korisnog ulaganjem vremena i napora, uz pretpostavku postojećih finansijskih, fizičkih i društvenih rizika, uz konačno dobijanje nagrade materijalnog karaktera i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti. U tom smislu *preduzetnik* predstavlja svaku osobu koja rizikuje, u nameri da započne nešto novo.¹⁵

Navedena definicija preduzetništva ističe četiri osnovna aspekta:

1. Preduzetništvo podrazumeva *stvaranje nečeg novog*. Ovo stvaranje bi trebalo da ima vrednost za preduzetnika i za cilnu grupu za koju se predmet razvija.
2. Preduzetništvo zahteva *predanost u smislu vremena i napora*. Samo osobe koje imaju iskustva sa preduzetništvom umeju da cene vreme i napor koje treba uložiti u stvaranje i pokretanje nečeg novog. Rečima jednog preduzetnika: „Iako sam provodio sate u kancelariji radeći za drugog, kada sam postao preduzetnik – počeo sam neprekidno da razmišljam o poslovanju“.
3. *Nagrade* koje preduzetnici ostvaruju obuhvataju na prvom mestu nezavisnost, koja donosi lično zadovoljstvo. Novčana nagrada igra bitnu ulogu za preduzetnike u profitnim organizacijama – za njih je novac pokazatelj postignutog uspeha.
4. *Preuzimanje rizika* je najbitniji aspekt preduzetništva – stvaranje nečeg novog nema jasnu perspektivu, pa je ishod suštinski nesiguran.¹⁶ Nesigurnost dodatno pojačavaju inovacije koje su neophodne za prave preduzetničke akcije – stvaranje novih proizvoda, usluga, poduhvata, itd.¹⁷ Preduzetnici se odlučuju na akciju uprkos nesigurnosti rezultata.

Dakle, preduzetnici odgovaraju na promenu, ali istovremeno i stvaraju promenu kroz *preduzetničko delovanje*, koje se odvija u atmosferi nesigurnog konačnog rezultata.¹⁸ Razmotrićemo proces preduzetničkog delovanja. Preduzetništvo predstavlja kompleksan, multidimenzionalni „okvir“, koji naglašava pojedinca, okruženje, organizaciju i sam preduzetnički proces. Specifični faktori koji se odnose na ove četiri dimenzije su sledeći:

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

2. *Okruženje* - raspoloživost kapitala, postojanje iskusnih preduzetnika, obučenost radne snage, dostupnost snabdevača, kupaca ili novih tržišta, uticaj države, blizina visokoškolskih ustanova, raspoloživost zemljišta ili opreme, razvijenost transporta, stavovi lokalnog stanovništva, raspoloživost podržavajućih usluga i uslovi života.
3. *Organizacija* – oblik organizovanja, partneri, strategije, cena, diferenciranje, fokusiranje.
4. *Preduzetnički proces* - otkrivanje šanse, akumuliranje resursa, istraživanje tržišta, proizvodnja, dizajniranje organizacione strukture, odgovor tržištu.

Često se mešaju pojmovi preduzetnika i pronalazača. *Pronalazač* je pojedinac koji stvara nešto po prvi put, sa velikom inspiracijom, motivacijom, sopstvenim radom i idejama. Pored visoke kreativnosti, pronalazač često poseduje visoko obrazovanje. Ima porodicu, kompetencije i stručno iskustvo koji doprinose kreativnom razvoju i slobodnom razmišljanju, lako rešava probleme kroz svoju sposobnost pojednostavljenja, poseduje visok stepen samopouzdanja, rado rizikuje i tolerantan je na nejasnoće i nesigurnost. Tipičan pronalazač se fokusira na dostignuće, koje meri brojem izuma i brojem patenata za koje je dobio podršku. Novac najčešće ne koristi kao meru uspeha.¹⁹

Kao što je naznačeno, postoji značajna razlika između pronalazača i preduzetnika. Preduzetnik se zaljubljuje u novi poduhvat i daje sve od sebe da osigura njegov opstanak i rast. Pronalazač se zaljubljuje u svoj izum, koji nerado menja da bi ga prilagodio tržištu. Razvoj novog poduhvata koji se zasniva na radu pronalazača obično traži stručnost preduzetnika i timski rad, imajući u vidu da se pronalazači najčešće ne zadržavaju dovoljno na jednom izumu da bi ga komercijalno lansirali. Pronalazači uživaju u stvaranju, ali ne i u implementaciji nečeg novog.

1.3. PREDUZETNIČKI PROCES

Proces rada na novom poduhvatu je deo *preduzetničkog procesa*, koji je širi od rešavanja problema na uobičajenoj menadžerskoj poziciji.²⁰ Preduzetnik pronalazi, procenjuje i razvija šansu, nasuprot silama koje sprečavaju stvaranje nečeg novog. *Preduzetnički proces* je proces rada na novom poduhvatu – bilo plasiranja novih proizvoda na postojeća tržišta, postojećih proizvoda na nova tržišta ili stvaranje nove organizacije. Sastoji se iz četiri faze:

- 1) identifikacija i procena šanse,
- 2) razvoj biznis plana,
- 3) obezbeđenje potrebnih resursa, i
- 4) upravljanje novim preduzećem.

Iako su faze sekvencijalne, preduzetnik se njima ne bavi zasebno, pri tom se ni jedna faza ne završava bez definisanja potpune vizije svih faza poduhvata. Na primer, da bi preduzetnik uspešno identifikovao i procenio šansu (1. faza) mora imati u vidu vrstu posla kojim se konačno želi baviti (4. faza).

Identifikacija šanse je proces kojim preduzetnik dolazi do šanse za novi poduhvat i predstavlja veoma težak zadatak. Osnovni cilj ovog koraka je definisanje kriterijuma, koji se koriste za merenje kvaliteta poslovne šanse. U ovom koraku, preduzetnik identifikuje šansu i kreira viziju preduzeća. Ukoliko ne postoji vizija budućeg poslovanja, nova ideja je samo san. Ovaj korak može potrajati, jer je neophodna izrada strategija formiranja cena i prodaje. Na primer, Bil Gejts i Pol Alen su bili na fakultetu kada su videli kompjuter na naslovnoj strani magazina, što im je dalo ideju za sopstveni biznis. Trebalo im je više od dve godine da završe proces izrade biznis plana, koji će dovesti do stvaranja kompanije "Microsoft".

Poslovne šanse se obično ne pojavljuju iznenada, već nastaju kao rezultat pažnje preduzetnika i njegovog razmatranja mogućnosti, a nekad i na osnovu formiranja mehanizama za identifikaciju šansi. Na primer, preduzetnik se na svakom koraku može raspitivati da li neko koristi proizvod za koji on sam smatra da ne zadovoljava primarnu namenu na pravi način. Takva osoba stalno razmatra potrebe i traži šansu za stvaranje novog proizvoda. Drugi preduzetnik posmatra svoju decu ili rođake kako se igraju – to je njegova potraga za novim poduhvatom u tržišnoj niši igračaka.

Iako većina preduzetnika nema formalizovane mehanizme za identifikaciju poslovnih šansi, neki izvori mogu biti od velike koristi: potrošači i poslovni saradnici, članovi lanca distribucije i tehničko osoblje. Potrošači su najčešće najbolji izbor ideja za novi poduhvat. Često možete čuti komentare „Bilo bi dobro kada bi postojao proizvod koji...“, koji mogu dovesti do pokretanja novog preduzetničkog poduhvata. Jedna preduzetnica je obratila pažnju na komentare direktora o manjku usluga stručnog pisanja i obrade teksta, pa je pokrenula poslovni poduhvat za zadovoljavanje ove potrebe. Njen poduhvat je u roku od dve godine zapošljavao od 10 zaposlenih.

Članovi distributivnog lanca mogu dobro detektovati potrebe potrošača, zbog bliskog kontakta sa njima. Jedan preduzetnik je otvorio knjižaru na osnovu komentara studenata o visokim cenama knjiga u do tada jedinoj knjižari u krugu univerziteta. Drugi preduzetnici su prepoznavali poslovne šanse u razgovoru sa prodavcima, veleprodajom i predstavnicima proizvođača. Konačno, pojedinci sa tehničkom orijentacijom često formulišu poslovne šanse tokom rada na drugim projektima. Jedan preduzetnik je formulisao svoje poslovanje kada je video primenu plastične smole za proizvodnju novog tipa ležaja dok je istu smolu koristio u drugom području – oblikovanju buradi.

Bez obzira da li je šansa utvrđena na osnovu komentara potrošača, poslovnih konsultanata, članova lanca distribucije ili tehničkog osoblja, neophodno je da bude pažljivo razmotrena i procenjena. Procenjivanje šanse je verovatno najkritičniji element procesa preduzetništva, imajući u vidu da preduzetniku omogućava da utvrdi da li dati proizvod ili usluga donosi odgovarajući povraćaj u odnosu na potrebne resurse. Procena obuhvata razmatranje trajanja šanse, njene stvarne i percipirane vrednosti, rizike i povraćaj, usklađenost sa ličnim veštinama i ciljevima preduzetnika i konačno jedinstvenost ili diferencijalnu prednost u konkurentnom okruženju.

Vremenski period raspoloživ za stvaranje novog poduhvata naziva se *horizont šanse*. Veličina tržišta i horizont šanse predstavljaju bazu za utvrđivanje rizika i povraćaja. Rizici se odnose na tržište, konkurenciju, tehnologiju i količinu uloženi sredstava. Količina potrebnih sredstava predstavlja osnovu za izračunavanje povraćaja i nagrade. Metodologija procene rizika i nagrada stalno naglašava da finansijske i lične nagrade koje šansa nudi nisu u proporciji sa postojećim rizicima. Kompanija koja je privatnim i poslovnim potrošačima dostavljala koru drveta za ukrašavanje zemlje oko biljaka je proširila svoju liniju proizvoda ilovačom i školjkama, uz prodaju kroz isti lanac distribucije. Dodavanje proizvoda osnovnoj liniji je bitno za kompanije koje se proširuju ili diversifikuju.

Konačno, šansa mora biti u skladu sa ličnim veštinama i ciljevima preduzetnika. Od izuzetnog je značaja da preduzetnik razmotri neophodno vreme i napor za uspeh poduhvata. Iako mnogi preduzetnici veruju da se motivacija razvija paralelno sa poduhvatom, to najčešće nije slučaj. Preduzetnik mora imati takvu veru u šansu, da je spreman da se žrtvuje da bi je razvio i upravljao preduzećem u kojem će šansa doneti željeni rezultat.

Analiza šanse, pod uobičajenim nazivom plan procene šanse, je jedna od metoda za procenu šanse, a ne biznis plan. Potrebno je da ova analiza bude kraća od biznis plana, da se fokusira na samu šansu, a ne na celokupan poduhvat i da pruži osnovu za odlučivanje o eventualnoj reakciji na šansu koja se ukazala. Plan procene šanse obuhvata opis proizvoda ili usluge, procenu šanse, procenu preduzetnika i njegovog tima, definisanje svih potrebnih aktivnosti za pretvaranje šanse u održiv poslovni poduhvat i pretvaranje sredstava u finansiranje početka poduhvata i njegovog rasta.

Procena šanse daje odgovore na sledeća pitanja:

- ♦ Koju potrebu na tržištu ispunjava?
- ♦ Koja su lična posmatranja utvrđena u vezi sa datom potrebom?
- ♦ Koji su rezultati istraživanja tržišta u vezi sa potrebom?
- ♦ Koji patentni postoje, a koji su potrebni za zadovoljavanje ove potrebe?
- ♦ Kakva je konkurencija na tržištu za zadovoljenje potrebe?
- ♦ Kakva je slika međunarodnog tržišta i konkurencije?
- ♦ Kako se u ovoj grani može ostvariti profit?

IZRADA BIZNIS PLANA

Iskorišćavanje definisane šanse zahteva izradu biznis plana. Jednostavno rečeno, *biznis plan* predstavlja opis budućeg načina poslovanja. Ovaj plan definiše način na koji vizija i analiza tržišta ostvaruju konkurentsku prednost, zbog čega je neophodno poznavati različite procedure, aktivnosti i metode za izradu biznis plana. Većina preduzetnika potcenjuje vreme neophodno za izradu plana, koje često traje od 2 do 9 meseci. Dok određen broj preduzetnika posvećuje dosta vremena i truda planiranju otpočinjanju sopstvenog biznisa i određivanja pravne forme preduzeća, drugi pokreću svoja preduzeća bez mnogo razmišljanja.

Nezavisno od količine uloženog truda, jedna od najvažnijih odluka jeste odabir organizacione forme, odnosno pravnog oblika. Pravni oblici organizovanja preduzeća (preduzetnik, ortačko preduzeće, komanditno, društvo sa ograničenom odgovornošću, akcionarsko društvo i sl.) treba da se definišu u odnosu na kratkoročne / dugoročne potrebe preduzeća. Ovo je veoma duga faza procesa preduzetništva. Preduzetnik najčešće nema iskustva u izradi biznis plana, ni adekvatne resurse za njegovu izradu. Dobar biznis plan je ključ za razvoj šanse i utvrđivanje potrebnih resursa, njihovo pribavljanje, a zatim i uspešno upravljanje poduhvatom.

OBEZBEĐENJE POTREBNIH RESURSA

Kada se naoruža sa dobrim biznis planom, sledeći izazov je fokusiranje na *obezbeđenje potrebnih resursa*. Preduzetnik mora utvrditi resurse koji su potrebni za sprovođenje šanse. Ovaj proces počinje procenom resursa koje preduzetnik trenutno poseduje, pri čemu treba razlikovati neophodne od korisnih resursa i uzeti u obzir količinu i raznovrsnost izvora resursa. Potrebno je proceniti i negativne rizike, koje donose manjak resursa i neadekvatni resursi. Takođe, predmet razmatranja su vrednosti intelektualne svojine, načini patentiranja, zaštita robne marke i drugih prava, kako bi se ostvarila konkurentska prednost na tržištu.

U većini slučajeva, preduzetnici nisu svesni mnogih dostupnih finansijskih opcija koje će najbolje zadovoljiti potrebe njihovog biznisa. Stoga je veoma važno prepoznati očekivanja i zahteve izvora finansiranja, kao i dostupne opcije finansiranja. Izvori finansiranja u početku uključuju samofinansiranje, porodicu i prijatelje, poslovne anđele i državne fondove. Svaki potencijalni izvor ima određene kriterijume za davanje finansijskih sredstava, što je jedan od predmeta ovog koraka.

Osim obezbeđenja početnih finansijskih sredstava, potrebno je obezbediti sredstva za finansiranje rasta. Razvoj poslovanja može zahtevati dodatna finansijska sredstva, što može prouzrokovati odricanje dela vlasništva. Preduzetnik bi takođe trebalo da identifikuje alternativne izvore resursa, kao i potrebe i želje vlasnika. On može sačiniti ugovor prema kome će izvore pribaviti sa najnižim mogućim troškovima, uz najmanju gubitak kontrole nad poslovanjem.

Neki od načina finansiranja podrazumevaju privatne uloge, privlačenje stranog kapitala, finansiranje zaduživanjem i prodaju dela preduzeća. Vezano za prodaju, treba definisati koji deo firme prodati, koliki procenat i po kojoj ceni. Tu je potrebno uzeti u obzir i faktore rizika. Potrebne resurse je neophodno obezbediti pravovremeno, pri čemu bi preduzetnik trebalo da u što većoj meri zadrži vlasništvo i kontrolu nad svojim poduhvatom – naročito u početnoj fazi.

Kada prikupi resurse, preduzetnik počinje da ih koristi za primenu biznis plana, uz sagledavanje operativnih problema preduzeća u fazi rasta. Ovo podrazumeva primenu stila upravljanja i strukture organizacije, kao i utvrđivanje kritičnih faktora uspeha. Osim toga, u ovom koraku preduzetnici treba da nauče kako da formiraju preduzetnički tim, organizuju preduzeće, razviju sposobnost svojih ljudskih resursa. Takođe, trebalo bi i da izgrade duh, kulturu i inicijativu za rast, koji će zadržati ključne zaposlene. Jedan od načina da se stimulišu i zadrže zaposleni jeste njihovo uključivanje u vlasničku strukturu preduzeća, putem prodaje akcija preduzeća.

Sastavni deo implementacije biznis plana jeste razvoj strategije elektronskog poslovanja i korišćenje elektronskog upravljanja odnosima sa kupcima, upravljanje lancima snabdevanja i odabir strategije za rast preduzeća. Nakon određenog perioda eksploatacije, preduzetniku su na raspolaganju različite alternative kao što su: prodaja ili merdžer, izlazak na berzu, formiranje strateških alijansi i izlazak iz posla. Ovde se razmatraju različiti problemi i mogući rizici pri ulasku u partnerstva ili bilo koje druge preduzetničke strategije. Preduzetnici moraju identifikovati odgovarajući plan i stvoriti sebi dobru poziciju u izabranom procesu.

Preduzetnici moraju planirati i donositi odluke vezane za finansije i računovodstvo, jer razumevanje finansijskih operacija i pokazatelja značajno doprinosi preduzetničkom uspehu. Ovo se konkretno odnosi na razumevanje i analizu finansijskih izveštaja, budžeta i predviđanje novčanih tokova. Potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem kontrole, radi brzog utvrđivanja i rešavanja problema. Veliki broj preduzetnika ima mnogo problema u upravljanju preduzećima koja su stvorili.

1.4. VRSTE POSLOVNIH PODUHVATA

Postoji više podela novih preduzeća koja potiču iz procesa odlučivanja preduzetnika. Jedna veoma korisna klasifikacija koja se može naći u literaturi deli nova preduzeća na: preduzeća životnog stila, osnivačke kompanije i poduhvate visokog potencijala.²¹

1. *Preduzeće životnog stila* je novi poslovni poduhvat koje najčešće postiže umeren rast zbog prirode poslovanja, ciljeva preduzetnika i ograničenog ulaganja u istraživanje i razvoj. U roku od nekoliko godina može dostići 30 – 40 zaposlenih i godišnji prihod od 2 miliona dolara. Preduzeće životnog stila ima za cilj izdržavanje vlasnika, uz male šanse za rast i širenje.
2. *Osnivačka kompanija* je novi poslovni poduhvat koji nastaje na osnovu istraživanja i razvoja. U roku od 5 do 10 godina, ovakvo preduzeće može doživeti rast od 40 do 400 zaposlenih i godišnji prihod od 10 do 20 miliona dolara. Kako se akcije ovakvih preduzeća retko nude na berzi, najčešće privlače interes privatnih investitora, ali ne i institucionalnih investitora.

3. *Poduhvati visokog potencijala* su poduhvati visokog rasta koji dobijaju najveći interes investitora i publicitet. Mogu startovati kao osnivačke kompanije, ali doživljavaju znatno brži rast – preko 500 zaposlenih i preko 30 miliona dolara prihoda u istom roku. Ovakva preduzeća se uobičajeno nazivaju *gazele* i predstavljaju sastavni deo ekonomskog razvoja određenog regiona ili države.

Imajući u vidu da proces odlučivanja ima za cilj da radikalno promeni životni stil preduzetnika, broj i vrste novih poslovnih poduhvata značajno se razlikuju u različitim delovima sveta. Stoga, određeni region i tržišta u svetu imaju bolju infrastrukturu koja podstiče preduzetništvo, kroz pozitivan stav prema pokretanju novih poslovnih poduhvata.

Mnogi poduhvati svojim kupcima i klijentima nude i proizvode i usluge. Slično, mnogi preduzetnici svoje proizvode i usluge plasiraju i fizičkim i poslovnim licima. Na primer, Dell prodaje računare kako poslovnim kupcima tako i maloprodajnim kupcima. Kompanija ima odvojene internet portale za servisiranje različitih vrsta kupaca. Slično mobilni operateri i banke na svojim internet portalima u startu razdvajaju kupce na fizičke i poslovne subjekte. Njihova korporativna struktura i usklađenost izveštavanja razdvajaju ove dve poslovne funkcije, jer se vrste proizvoda, cene, marketinške strategije i aranžmani usluga uveliko razlikuju za svaki tip kupca.

Kod poslovanja sa krajnjim korisnicima (Business-to-Customer – B2C) uglavnom se radi o prodaji proizvoda ili usluge kojim se rešava određeni problem kupca, odnosno nudi određena vrednost koja zadovoljava određenu potrebu. Ipak, kod Business-to-Business (B2B) tipa preduzeća, gde se vrednosti kompanije nude drugim poslovnim subjektima, izori prihoda se vezuju za jedan od sledećih ciljeva:

1. Pomoć kompanijama da zarade više novca

Pomaganje preduzećima da povećaju prihod često je primarni cilj novih poduhvata. Na primer, softver dizajniran da poveća prodaju klijenta je nešto što je veoma aktuelno i ideja koja se danas često sreće. Automatizacija procesa prodaje, stvaranje lojalnih kupaca i upravljanje odnosima sa kupcima samo su neke od vrsta poslovnog softvera koji dolaze u obzir. Svaku od navedenih vrsta odlikuje izuzetno jaka konkurencija, koja se ogleda u dobro poznatim preduzećima, ali i stalnom pojavljivanju novih preduzeća. Iako je tržište zasićeno, nove inovacije u odnosu na postojeće proizvode uvek su moguće.

2. Pomoć kompanijama da uštede novac

Jedan od najznačajnijih načina da se uštedi novac za kompanije je autsorsing poslovnih procesa. Preduzeća su naučila da određene pomoćne funkcije mogu prepustiti drugim kompanijama koje tu funkciju obavljaju kao primarnu poslovnu aktivnost.

Mnoge vodeće outsorsing kompanije, kao što su Infosys i Tata Group, nalaze se u Indiji i Kini. Ova preduzeća su među kompanijama sa najbržim rastom na svetu. Na primer, Infosys je osnovalo šest indijskih inženjera 1989. godine, a kompanija je u 2012. prijavila prihod od skoro 7 milijardi dolara.

3. Pomoć kompanijama da se pridržavaju državnih propisa

Napori da se ispoštuju vladini propisi ili društvene norme direktno su povezani sa povećanjem prodaje ili smanjenjem troškova. Na većinu se prvenstveno gleda kao na „preventivu“. Na primer, Sustainable Minds je poduhvat koji je osnovan kako bi pomogao kompanijama da analiziraju i upravljaju životnim ciklusom njihovih proizvoda i usluga. Kompanija je u početku osnovana da bi kompanijama obezbedila analitički softverski alat. Od tada je poslovanje naraslo tako da uključuje niz srodnih proizvoda i usluga, kao što su one koje pomažu u odgovaranju na zahteve regulatornih organa.

1.5. PREDUZETNIŠTVO I PRIVREDNI RAZVOJ

Uloga preduzetništva u privrednom razvoju je mnogo veća od jednostavnog povećanja dohotka po glavi stanovnika – ona obuhvata pokretanje i uspostavljanje promene u strukturi poslovanja i čitavom društvu. Promena dovodi do rasta i povećanja proizvodnje, pa se uvećano bogatstvo deli na veći broj učesnika. Jedna od teorija privrednog rasta smatra da je ključ u inovaciji – ne samo kroz razvoj novih proizvoda i usluga, već i kao podsticaj interesovanja investitora za nove poduhvate. Nove investicije deluju i na ponudu i na tražnju: novostvoreni kapital proširuje kapacitet rasta (ponuda), dok nova potrošnja koja iz toga potiče koristi nove kapacitete i proizvodnju (tražnja).

Uprkos značaju investicija i inovacija za privredni razvoj, *proces evolucije proizvoda* još uvek nije dovoljno razjašnjen. U ovom procesu se inovacija razvija i komercijalizuje na osnovu preduzetničke aktivnosti, čime se podstiče privredni rast. Proces evolucije proizvoda počinje od osnovnih naučnih i tehnoloških znanja – kao što su termodinamika, mehanika fluida ili elektronika, a na kraju donosi proizvode ili usluge, koji su dostupni na tržištu.²² Ključna tačka evolucije proizvoda je presek znanja i uočene potrebe, iz koje počinje faza razvoja proizvoda. Ova tačka se naziva *iterativna sinteza*, ali u velikom broju slučajeva ne dovodi do inovacije koja se može dobro plasirati na tržištu. Iz tog razloga, preduzetnik mora uložiti velike napore u ovu fazu. Glavni problem transfera tehnologije nastaje upravo u ovoj tački – usklađivanju tehnologije sa ciljnim tržištem.

Postoje različiti nivoi jedinstvenosti inovacije. Većina inovacija koje se pojave na tržištu su obične inovacije, koje imaju nizak stepen jedinstvenosti proizvoda ili tehnologije. Tehnološke inovacije i najnovije inovacije su najređe, pri čemu tehnologija smanjuje broj stvarnih inovacija. Bez obzira na nivo jedinstvenosti novog proizvoda ili tehnologije, svaka inovacija, a naročito tehnološke i najnovije inovacije, evoluiraju prema na tržištu na osnovu jednog od sledećih mehanizama: državne inicijative, korporativnog preduzetništva ili nezavisnog preduzetništva.

Država može biti kanal preko koga će se na tržištu lansirati efekti sinteze društvene potrebe i nove tehnologije. Postupak prenosa tehnologije razvijene u laboratorijama u nove komercijalne proizvode naziva se *tehnološki transfer* i mnogi istraživački naponi teže upravo tome. Nasuprot ovome, veoma mali broj pronalazaka nastalih u istraživanjima naučnog karaktera koje finansiraju države stiže na tržište. Najčešće su rezultati naučnog istraživanja nedovoljno primenljivi u komercijalne svrhe, a i kada jesu, neophodne su značajne izmene da bi ih tržište prihvatilo. Iako budžeti država raspolazu dovoljnom količinom sredstava za uspešan transfer tehnologije na tržište, najčešće ne poseduje potrebne poslovne veštine – prevashodno u oblasti marketinga i distribucije. Osim toga, državna birokratija i preterana regulacija često usporavaju otvaranje novih preduzeća.

Korporativno preduzetništvo, kao preduzetnički napor unutar postojećeg preduzeća, može biti most između nauke i tržišta. Postojeća preduzeća poseduju finansijska sredstva, poslovne veštine, a često i marketing i distributivne sisteme koji su potrebni za uspešno lansiranje. Međutim, rigidni birokratski sistemi, sa fokusom na kratkoročnom profitu, koče kreativnost i sprečavaju razvoj novih proizvoda. Preduzeća koje prepoznaju ove ograničavajuće faktore i potrebu za kreativnošću i inovacijom mogu na internom nivou stvoriti preduzetnički duh. Na današnjem tržištu ekstremne konkurencije, potreba za novim proizvodima i preduzetničkim duhom dostiže takav nivo da sve više kompanija teži da razvije preduzetničko korporativno okruženje.

Treći način kojim se gradi most između nauke i tržišta je *nezavisno preduzetništvo*, kao što je otvaranje novog preduzeća. Mnogi preduzetnici se suočavaju sa problemima u ovoj fazi zbog mogućeg nedostatka finansijskih sredstava, menadžerskih veština, marketing sposobnosti ili svega nabrojanog. Njihovi izumi mogu biti nerealistični, pa zahtevaju značajne izmene da bi ih tržište prihvatilo. Osim toga, preduzetnici često ne znaju kako da se povežu sa bitnim subjektima – bankama, dobavljačima, klijentima, investitorima, distributerima i marketinškim agencijama.

Uprkos poteškoćama, preduzetništvo je danas najefikasnija metoda premošćavanja jaza između nauke i tržišta, otvaranja novih preduzeća i snabdevanja tržišta novim proizvodima i uslugama. Preduzetničke aktivnosti imaju veliki uticaj na privredu određene države kroz formiranje ekonomske baze i otvaranje novih radnih mesta. Na većini razvijenih svetskih tržišta je upravo preduzetništvo generator novih proizvoda i novih radnih mesta. Imajući u vidu značaj i pozitivan uticaj preduzetništva na privredu i zapošljavanje, može se reći da je sistem podrške preduzetništvu u većini zemlja (uključujući Srbiju) i dalje na znatno nižem nivou od onog koji ono zaslužuje.

1.6. KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

Poznato je da se utemeljena preduzeća mogu smatrati i preduzetničkim, uz postojeće razlike u odnosu na preduzeća kojima se upravlja na tradicionalan način. Ovo interesovanje za preduzetništvo u okviru postojećih poslovanja raste kao posledica raznih događaja na društvenom, kulturnom i poslovnom nivou. Na društvenom nivou je sve veći interes za „sopstveni rad“, pod sopstvenim uslovima. Pojedinci koji iskreno veruju u svoje talente često žele da stvore nešto svoje – žele odgovornost i imaju snažnu potrebu za samostalnim istraživanjem i slobodom u radnom okruženju.

Bez takve slobode, frustracija može dovesti do niže produktivnosti, pa čak i do odlaska osobe iz organizacije, u potrazi za samoaktuelizacijom na drugom mestu. Ova nova potraga za smislom, uz nestrpljivost, danas prouzrokuje više nezadovoljstva u struktuiranim organizacijama nego ikad. Kada osoba ne može naći smisao unutar organizacije, često traži instituciju koja će im to ponuditi. Korporativno preduzetništvo je metoda stimulisanja, ali i kapitalizovanja vrednosti pojedinaca koji misle da se nešto može odraditi drugačije i bolje i to u samoj korporaciji.

Odbojnost prema fleksibilnosti, rastu i diversifikaciji se može delimično prevazići razvojem preduzetničkog duha u postojećoj organizaciji, što se naziva *korporativno preduzetništvo*. Rast korporativnog preduzetništva je uslovljen rastom društvenih, kulturnih i poslovnih pritisaka.

Hiperkonkurencija je primorala kompanije da se zainteresuju za oblasti razvoja novih proizvoda, diversifikacije, rasta produktivnosti i smanjenja troškova metodama kao što je smanjenje radne snage (*downsizing*). Ovi preduzetnički naponi se sastoje od sinergije četiri ključna elementa: novi poslovni poduhvati, inovativnost, samoobnavljanje i proaktivnost.²³

Novi poslovni poduhvati (koji se nekad nazivaju korporativni poduhvati) se odnose na stvaranje novog poslovanja u okviru postojeće organizacije. Ovakve preduzetničke aktivnosti podrazumevaju stvaranje nečeg novog i vrednog, na osnovu redefinisavanja trenutnih proizvoda ili usluga kompanije, razvoja novih tržišta ili formiranja formalno autonomnih ili polu-autonomnih jedinica ili preduzeća. Formiranje novih korporativnih poduhvata je najistaknutija manifestacija korporativnog preduzetništva. Organizaciona inovativnost se odnosi na inovaciju proizvoda ili usluga, sa fokusom na razvoj i inoviranje tehnologije i obuhvata razvoj novih i poboljšavanje postojećih proizvoda, kao i nove metode i procese proizvodnje.

Samoobnova predstavlja transformaciju organizacije na osnovu osnovnih ideja na kojima se ova zasniva. Sadrži elemente strateške i organizacione promene i obuhvata redefinisanje koncepta poslovanja, reorganizaciju i uvođenje promena u čitavom sistemu, u cilju povećanja inovativnosti. Proaktivnost se odnosi na preduzimanje inicijative i rizika, konkurentnu agresivnost i hrabrost, što se naročito odražava u orijentaciji i aktivnostima top menadžmenta. Proaktivna organizacija prihvata rizike tako što omogućava eksperimentisanje, ima jaku inicijativu, hrabrost i agresivnost u potrazi za šansama. Organizacije koje poseduju ovakav proaktivan duh se trude da vode, a ne da prate konkurente u ključnim poslovnim oblastima kao što su uvođenje novih proizvoda i usluga, tehnologije rada i administrativne tehnike.

Privredni i društveni uslovi donose novo poslovno doba - doba preduzetnika. Za neke stabilne korporacije, pozitivna medijska slika i uspeh preduzetnika predstavljaju pretnju jer ova manja, agresivna, preduzetnička preduzeća razvijaju više novih proizvoda i postaju ključni akteri na datim tržištima. Na osnovu rezultata koje su velike korporacije postigle tokom „preduzetničke groznice“ svojih zaposlenih, mnoge kompanije u svojim organizacijama pokušavaju da stvore duh, kulturu, izazove i nagrade koje nosi preduzetništvo. Potrebno je razmotriti elemente preduzetničke kulture u okviru postojećeg preduzeća.

Tradicionalna kultura ima takvu klimu i sistem nagrađivanja koji favorizuje konzervativan način odlučivanja, sa naglaskom na prikupljanju velike količine podataka, na kojima se zasniva analiza i racionalno odlučivanje, odnosno opravdanje donete odluke. Rizične odluke se najčešće odlažu dok se ne prikupe dovoljno jake činjenice ili dok se ne angažuje konsultant, koji bi „rasvetlio nepoznato“. Za velike projekte je obično potrebno toliko prekida i odobrenja da se nijedan pojedinac ne oseća lično odgovornim za rezultat. Sa druge strane *preduzetnička kultura* podrazumeva preduzetnički orijentisano okruženje određene organizacije.

Tradicionalna korporativna kultura se značajno razlikuje od preduzetničke kulture. Osnovne smernice tradicionalne korporativne kulture su: pridržavati se datih uputstava, ne činiti greške, ne doživeti neuspeh, ne preduzimati inicijativu već čekati uputstva, držati se svoje teritorije i čuvati leđa. Ovakvo okruženje, sa brojnim ograničenjima, svakako nije pogodno za kreativnost, fleksibilnost, nezavisnost, vlasništvo ili preuzimanje rizika – što su osnovni principi korporativnih preduzetnika. Ciljevi preduzetničke kulture se u velikoj meri razlikuju: razvijanje vizije, ciljeva, akcionih planova; nagrađivanje; predlozi, pokušaji i eksperimenti; kreiranje i razvoj bez obzira na oblast; preuzimanje odgovornosti i vlasništva.

Između ove dve kulture postoje i razlike u vrednostima i normama. Tradicionalna korporacija je po prirodi hijerarhijska, sa definisanim procedurama, sistemima izveštavanja, linijama autoriteta i odgovornosti, uputstvima i mehanizmima kontrole. Kultura preduzetničke kompanije je dijametralno suprotna – plitka, mrežna organizaciona struktura, timski rad, sponzorstva i mentorstva. Prisni odnosi u radu pomažu u uspostavljanju atmosfere poverenja koja olakšava postizanje vizije i ciljeva. Zadaci su u ovoj kulturi zabavna dešavanja, a ne dužnosti, gde učesnici rado ulažu vreme koje je potrebno da bi se obavio posao. Umesto prepreka kojima se širi teritorija, pojedinci daju predloge u svojoj i drugim funkcionalnim područjima i divizijama, što dovodi do višestrukog širenja ideja.

Ove dve kulture, očekivano, daju različite vrste pojedinaca i stilova menadžmenta. Poređenjem tradicionalnih menadžera, nezavisnih preduzetnika i korporativnih preduzetnika ukazuje na nekoliko razlika. *Tradicionalni menadžeri* su motivisani prevashodno unapređenjem i uobičajenim korporativnim nagradama, a nezavisni i korporativni preduzetnici računaju na nezavisnost i kreativnost. Korporativni preduzetnici očekuju adekvatnu nagradu za svoj rad.

Navedene grupe se razlikuju po vremenskoj orijentaciji – menadžeri se fokusiraju na kratkoročnost, nezavisni preduzetnici na dugoročnost, a korporativni preduzetnici su negde između. Slično tome, primaran način delovanja korporativnih preduzetnika je na pola puta između menadžerskog delegiranja i direktnog uključivanja nezavisnih preduzetnika. Korporativni i nezavisni preduzetnici su umereni u preuzimanju rizika, dok su menadžeri mnogo oprezniji u vezi sa bilo kakvim rizikom.

STVARANJE PREDUZETNIČKE ATMOSFERE

Kako uspostaviti atmosferu korporativnog preduzetništva u organizaciji? Kod uspostavljanja preduzetničkog okruženja u postojećoj organizaciji, potrebno je da postoje određeni elementi i karakteristike liderstva. Prvo, organizacija mora primenjivati najnovije tehnologije. Imajući u vidu da su istraživanje i razvoj ključni izvori ideja za nove proizvode, preduzeće mora poslovati na samom rubu industrijske tehnologije, uz podsticanje i podršku novim idejama, bez sprečavanja, koje se često dešava u preduzećima koja očekuju brzi povratak investicije i veliki obim prodaje.

Drugo, organizacija podstiče eksperimentisanje – pokušaje i greške. Uspešni novi proizvodi i usluge se najčešće ne pojavljuju u svom finalnom obliku, već evoluiraju i potrebno je neko vreme da bi proizvod bio spreman za tržište. Kompanija koja želi da uspostavi preduzetnički duh mora uspostaviti okruženje koje će dozvoljavati greške i neuspehe u razvoju novih i poboljšanju postojećih proizvoda. Ovo je dijametralno suprotno uspostavljenim sistemima karijere i napredovanja, koji postoje u tradicionalnim organizacijama. Međutim, ako ne postoji mogućnost tolerisanja neuspeha, moguće je razviti veoma mali broj korporativnih preduzetničkih poduhvata. Skoro svaki preduzetnik se susreo sa barem jednim neuspehom pri formiranju uspešnog poduhvata.

Treće, organizacija mora obezbediti da ne postoje početni *parametri šanse*, odnosno prepreke stvaranju i razvoju novih proizvoda. Organizacija često štiti određene „niše“, čime ometa pokušaje novih preduzetnika da uspostave nove poduhvate. U jednoj od najuspešnijih kompanija zapadnog sveta se pokušaj uspostavljanja preduzetničkog okruženja suočio sa problemima i konačno doživeo neuspeh jer je potencijalnim preduzetnicima saopšteno da potencijalni novi proizvod i poduhvat nije moguć, jer je u domenu drugog poslovnog područja.

Četvrto, resursi preduzeća moraju biti raspoloživi i dostupni. Kao što je izjavio jedan korporativni preduzetnik: „Ako moja kompanija zaista želi da uložim vreme, trud i da rizikujem karijeru da bih uspostavio novi poduhvat, mora mi obezbediti novac i ljude.“ Često se ograničena finansijska sredstva raspoređuju na rešavanje problema od trenutnog značaja za profit, a ne na stvaranje nečeg novog. Neke kompanije prepoznaju ovaj problem i uspostavljaju zasebna područja za preduzetnički kapital i finansiranje internih i eksternih poduhvata. Čak i ako postoje dostupni resursi, administracija veoma često predstavlja prepreku.

Peto, potrebno je podsticati multidisciplinarni timski pristup. Ovakav otvoren pristup, u kome mogu učestvovati pojedinci iz bilo koje oblasti, je sušta suprotnost tipičnoj organizacionoj strukturi. Analiza uspešnih primera korporativnog preduzetništva ukazuje da je jedan od ključeva uspeha postojanje inovativnog tima, koji okuplja relevantne ljude. Razvoj timskog rada koji je potreban za novi poduhvat dodatno komplikuje činjenica da se napredovanje i karijera člana tima u korporaciji zasniva na tome koliko dobro obavlja posao na tekućem položaju, ali ne i na doprinosu koji daje stvaranju novog poduhvata.

Osim podsticanja timskog rada, korporativno okruženje mora da uspostavi dugoročan sistem za procenu uspeha celokupnog programa i uspeha svakog pojedinačnog poduhvata. Ako kompanija ne želi da uloži novac bez garancije o povraćaju u roku od 5 ili 10 godina, ne bi trebalo ni da pokušava da uspostavi preduzetničko okruženje. Ovaj strpljiv finansijski stav u organizaciji se ne razlikuje od vremenskog horizonta ulaganje-povraćaj koji koriste investitori u poduhvate i drugi kod ulaganja u preduzetničke aktivnosti.

Šesto, duh korporativnog preduzetništva se ne može nametnuti, nego mora biti dobrovoljan. Postoji razlika u korporativnom i preduzetničkom razmišljanju, gde svaki pojedinac deluje bolje na određenoj strani. Većina menadžera u organizaciji nemaju sposobnosti koje su potrebne za uspešnog korporativnog preduzetnika. Oni koji se izdvoje u ovom smislu bi trebalo da dobiju dovoljno prostora da izvedu projekat do kraja. Ovo nije u skladu sa većinom korporativnih postupaka za razvoj novih proizvoda, gde u svakom koraku procesa razvoja učestvuje više različitih organizacionih jedinica i pojedinaca. Potrebno je dati šansu i nagradu po završetku projekta pojedincu koji želi da uloži dodatno vreme i napor u stvaranje novog poduhvata. Korporativni preduzetnik se zaljubljuje u novi unutrašnji poduhvat i daje sve od sebe da omogući njegov uspeh.

Sedma karakteristika dobrog preduzetničkog okruženja je sistem nagrađivanja. Korporativnog preduzetnika treba adekvatno nagraditi za svu energiju, napore i rizik u stvaranju novog poduhvata. Nagrade bi trebalo da se zasnivaju na dostignuću, koje se meri definisanim pokazateljima uspeha. Pravedan položaj u novom poduhvatu je jedna od najboljih nagrada za motivisanje i ulaganje aktivnosti i napora koji su potrebni za uspeh.

Osmo, korporativno okruženje obuhvata sponzore i zagovornike u čitavoj organizaciji, koji podstiču kreativnu aktivnost, ali imaju i fleksibilnost u planiranju koja je potrebna za uspostavljanje novih ciljeva i smernica. Rečima jednog korporativnog preduzetnika: „Da bi novi poslovni poduhvat bio uspešan, korporativni preduzetnik treba da ima mogućnost promene planova prema sopstvenom nađenju, bez razmišljanja o tome koliko je bilo blizu ostvarenje prethodno definisanih ciljeva.“ Korporativne strukture često ocenjuju menadžere prema njihovoj sposobnosti postizanja ciljeva, bez obzira na kvalitet i sadržaj rezultata.

Za kraj, top menadžment mora u potpunosti podržavati i prihvatati preduzetničku aktivnost – kako fizičkim prisustvom, tako i brigom o dostupnosti kadrova i finansijskih resursa. Uspešno preduzetničko okruženje se ne može stvoriti bez podrške top menadžmenta i korporativnog liderstva.

Unutar celokupnog korporativnog okruženja su utvrđene određene lične karakteristike uspešnog korporativnog preduzetnika: razumevanje okruženja, vizionarstvo i fleksibilnost, stvaranje menadžerskih mogućnosti, podsticanje timskog rada, podsticanje otvorene diskusije i upornost. Preduzetnik mora *razumeti sve relevantne aspekte okruženja*. Deo ove sposobnosti se odslikava na nivou kreativnosti pojedinca, koja generalno opada s godinama i obrazovanjem. U cilju uspostavljanja uspešnog poduhvata, pojedinac mora posedovati i kreativnost i široko razumevanje internog i eksternog korporativnog okruženja.

Osoba koja namerava da uspostavi uspešan novi poduhvat u postojećem preduzeću mora *biti vizionarski lider* – koji sanja velike snove. Iako postoji više definicija liderstva, sledeća najbolje opisuje ono što je neophodno za korporativno preduzetništvo: „Lider je kao baštovan. Kada želiš paradajz, uzmeš seme, posadiš ga u plodno tlo i pažljivo ga zalivaš uz mnogo nege. Paradajz se ne proizvodi, već se uzgaja.“ Druga adekvatna definicija navodi da je „liderstvo sposobnost stvaranja velikih stvari i njihovog komuniciranja tako da ljudi prihvataju da budu deo tog sna.“

Treća karakteristika liderstva koja je potrebna korporativnom preduzetniku je *fleksibilnost i stvaranje upravljačkih mogućnosti*. Korporativni preduzetnik nije „čuvar radnje“ (ne bavi se sporadičnim stvarima), već je otvoren i podstiče promene. Izazivanjem verovanja i pretpostavki korporacije, korporativni preduzetnik ima šansu da stvori nešto novo u organizacionoj strukturi.

Korporativnom preduzetniku je potrebna četvrta karakteristika: *sposobnost podsticanja timskog rada* i promene multidisciplinarnog pristupa. I ova karakteristika ugrožava organizacionu praksu i strukturu koje se predaju u većini poslovnih škola, a očigledne su u stabilnim organizacionim strukturama. Pri formiranju novog poduhvata, korišćenje različitih veština zahteva prevazilaženje formiranih struktura organizacionih jedinica i sistema izveštavanja. Korporativni preduzetnik mora biti dobar diplomata da bi umanjio jazove.

Potrebno je podsticati otvorenu diskusiju, u cilju razvoja tima koji je sposoban za kreiranje nečeg novog. Mnogi korporativni menadžeri zaboravljaju neposredne, otvorene diskusije i neslaganja o kojima su učili tokom obrazovanja. Umesto toga, troše vreme za izgradnju zaštitnih barijera i izoluju se u svojim korporativnim imperijama. Uspešan novi poduhvat u okviru postojećeg preduzeća se može formirati isključivo ako tim koji u tome učestvuje ima osećaj da ima pravo da kritikuje ideje, u cilju pronalaženja najboljeg rešenja.

Stepen otvorenosti između članova tima zavisi od stepena otvorenosti korporativnog preduzetnika. Otvorenost takođe dovodi do čvrste koalicije onih koji pružaju podršku i podsticaj. Korporativni preduzetnik mora ohrabrivati i afirmisati svakog člana tima, naročito tokom teških vremena. Na kraju, tu je upornost. Tokom čitavog procesa uspostavljanja novog poduhvata se javljaju frustracije i prepreke. Kreiranje novog poduhvata i njegova uspešna komercijalizacija se mogu postići samo ako je korporativni preduzetnik uporan i izdržljiv.

Organizacija koja želi da uspostavi preduzetničko okruženje mora da sprovede postupke za njegovo kreiranje. Iako se ovo može obaviti interno, višestruko je jednostavnije angažovati nekoga spolja, kako bi se proces odvijao lakše. Ovo se posebno odnosi na tradicionalno organizaciono okruženje, u kome su se promene i novi proizvodi retko uvodili.

Podrška rukovodilaca korporativnom preduzetništvu koja se naziva *privrženost top menadžmenta*, osnovni je preduslov promene kulture. Nakon što se podrška osigura na barem tri godine, koncept se može predstaviti ostatku organizacije – najbolje kroz seminare, na kojima se prezentuju delovi korporativnog preduzetništva i razvijaju strategije za transformaciju organizacione u preduzetničku kulturu. Potrebno je definisati opšte smernice za razvoj korporativnih poduhvata. Nakon uspostavljanja okvira i usvajanja koncepta, potrebno je pronaći, odabrati i edukovati korporativne preduzetnike. Ova obuka bi trebalo da se fokusira na identifikaciju šansi koje se mogu iskoristiti i potencijalnih tržišta, kao i na izradu adekvatnog poslovnog plana.

Zatim treba *identifikovati ideje i generalna područja* koja top menadžment želi da podrži, kao i količinu novca koji će biti dostupan za dalji razvoj koncepta. Potrebno je utvrditi očekivanja od celokupnog programa, a zatim i ciljne rezultate svakog korporativnog poduhvata. U najvećoj mogućoj meri treba definisati elemente u vremenskom okviru, kroz obim prodaje i očekivanu profitabilnost novih poduhvata, uz uticaj organizacije. Paralelno sa obukom za preduzetnike, potrebno je uspostaviti i sistem mentorstva/sponzorstva. Bez sponzora ili zastupnika su male šanse za transformaciju organizacione u preduzetničku kulturu.

Treće, u cilju povećanja fleksibilnosti, organizaciji je potrebna *tehnologija*. Tehnologiju uspešno koriste mala preduzeća koja se ponašaju kao velika. To je osnova konkurencije malih preduzeća na tržištu velikih kompanija. Slično ovome, velike kompanije mogu koristiti tehnologiju radi prilagođavanja i fleksibilnosti koje poseduju manja preduzeća.

Četvrto, organizaciju bi trebalo da čini grupa zainteresovanih menadžera koji će edukovati zaposlene i deliti sa njima svoja iskustva. Obuke bi trebalo održavati na mesečnom nivou, u određenom vremenskom periodu. Potrebno je dobro distribuirati informativne materijale o samom korporativnom preduzetništvu, a zatim i o aktivnostima koje kompanija sprovodi u vezi sa razvojem ideja o proizvodima i uslugama koje će se plasirati na tržište, kao osnov novih poslovnih poduhvata. Ovo od preduzetničkog tima zahteva da izradi poslovni plan, prikupi reakcije klijenata i namere za kupovinu, kao i usvajanje znanja kako koegzistirati unutar organizacione strukture.

Peto, organizacija bi trebalo da pronađe načine da se *približi potrošačima*. Ovo se može ostvariti formiranjem baze podataka, angažovanjem nekog od manjih konkurenata i kroz maloprodaju. Šesto, organizacija koja želi da ojača preduzetništvo mora da nauči kako da bude *produktivnija sa manje resursa*. Neefikasne organizacije nemaju svoje mesto u savremenom visoko-konkurentnom okruženju. Značajno smanjenje srednjeg nivoa menadžmenta se može ublažiti delegiranjem znatno većeg stepena kontrole podređenima na svim nivoima. Potrebno je da postoji koncept „bez viškova i rasipanja“ u cilju uspostavljanja korporativnog preduzetništva.

Sedmo, organizacija mora da uspostavi *snažnu strukturu podrške* za korporativno preduzetništvo, što je od izuzetnog značaja, jer je korporativno preduzetništvo najčešće sekundarna aktivnost. Kako preduzetničke aktivnosti nemaju direktan finansijski efekat, lako se mogu prevideti u smislu dodeljivanja dovoljno finansijskih sredstava i podrške. Da bi bili uspešni, poduhvati korporativnog preduzetništva zahtevaju fleksibilno, inovativno ponašanje, gde će korporativni preduzetnici imati pun autoritet u vezi sa troškovima i dostupnošću dodatnih finansijskih sredstava. Ako korporativni preduzetnik mora stalno da opravdava troškove, u pitanju je čist operativni produžetak izvora finansiranja, a ne novi interni poduhvat.

Osmo, podrška mora podrazumevati *vezu nagrada sa radom* preduzetničke jedinice. Ovo motivise tim da pruži sve od sebe i da se efektivnije takmiči radi nagrađivanja u skladu sa zalaganjima. Imajući u vidu da je korporativni poduhvat deo veće celine, odnosno da nije samostalna jedinica, poseban problem predstavlja udeo akcija u kompenzaciji.

Konačno, organizacija bi trebalo da implementira *sistem ocenjivanja*, koji će uspešnim preduzetničkim jedinicama omogućiti proširivanje, a neuspešne jedinice eliminisati. Organizacija može da odredi ograničenja, kako bi se sprečilo da proširenje šteti korporativnoj misiji. Isto tako, korporativne poduhvate koji ne uspeju da zažive ne treba ostavljati u životu samo zbog velikih ličnih interesa.

Iako većina ljudi Xerox posmatra kao veliku i birokratsku kompaniju, Xerox je učinio nešto jedinstveno kako ne bi izgubio kreativne ljude. Xerox je još 1989. godine osnovao Xerox Tehnološko Preduzetništvo (XTV – Xerox Technology Ventures), kako bi ostvario dobit od ulaganja u tehnologije sa potencijalom, koje bi se u suprotnom izgubile. Xerox je želeo da izbegne greške iz prošlosti uz pomoć „sistema koji će sprečiti odliv tehnologije iz kompanije“, kao što je izjavio Robert Adams, predsednik ovog segmenta korporacije.

XTV je do danas sponzoriseo veliki broj novih poduhvata, kao što je Quad Mark – inovacija Denisa Stemlija, koji je u Xerox-u proveo 25 godina. Stemlijeva ideja je bila izrada običnog kopir aparata na baterije, koji bi stao u aktovku, uz laptop računar. Iako Xerox nije odobravao ideju čitavih 10 godina, konačno ju je finansirao XTV i Taiwan's Advanced Scientific Corporation. Kao i kod svih kompanija koje XTV sponzorise, 20 procenata kompanije je u vlasništvu osnivača i ključnih zaposlenih, što daje podsticaj zaposlenima kao što je Denis Stemli da rizikuju, napuste Xerox i započnu svoj tehnološki poduhvat.

Xerox je prepoznao ono čega na stotine izvršnih direktora postaje svesno: važno je zadržati ili podsticati preduzetnički duh u organizaciji, u cilju inovacije i rasta. Ovakvo shvatanje dovodi do revolucije menadžerskog razmišljanja. U velikim organizacijama često nastaju problemi koji sprečavaju kreativnost i inovaciju, naročito u vezi sa aktivnostima koje nisu direktno povezane sa misijom organizacije. Rast i diversifikacija koji mogu nastati iz kreativnosti su od velikog značaja jer su velike, vertikalno integrisane, diversifikovane korporacije najčešće efikasnije od manjih preduzeća na konkurentnom tržištu.²⁴

1.7. SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO

Socijalno preduzeće je preduzeće koje posluje u društvene svrhe. Društveni ciljevi poslovanja podjednako su važni kao i tržišne aktivnosti, što se u svetskoj literaturi često naziva dvostrukim krajnjim rezultatom (*double-bottom-line*). Kao i svako drugo preduzeće i *socijalno preduzeće* je usmereno na stvaranje prihoda svojim učestvovanjem na tržištu, ali njegova posebnost proističe iz načina na koji koristi svoj profit – sa ciljem ostvarivanja pozitivnih efekata na društvo, lokalnu zajednicu i prirodnu sredinu.

Ovo je moguće postići na različite načine: zapošljavanjem osoba koje su inače izostavljene sa tržišta rada; ulaganjem profita u zajednicu; ulaganjem u zaštitu životne sredine; pružanjem neophodnih usluga ranjivim pojedincima koji ih nemaju na raspolaganju, itd. Upravo je ova kombinacija tržišnih i društvenih ciljeva ono što je doprinelo da socijalna preduzeća danas postanu jedna od najaktuelnijih i najuzbudljivijih tendencija širom sveta.

Bottom-line je termin koji se u računovodstvenom žargonu odnosi na krajnji finansijski rezultat (profit), koji se uzima kao jedini kriterijum za merenje uspeha preduzeća na osnovu finansijskog rezultata. *Double* i *triple bottom-line* su termini koji se koriste u socijalnom preduzetništvu, a odnose se na merenje kako finansijskog, tako i društvenog i ekološkog uticaja koje preduzeće ostvaruje. *Double-bottom-line* predstavlja merenje finansijskog rezultata i socijalnog uticaja na društvo, a *triple-bottom-line* merenje socijalnog, ekonomskog i ekološkog uticaja koje socijalno preduzeće ostvaruje. Ovaj koncept je poznat i pod skraćenicom 3P: ljudi, profit, planeta (*People, Profit, Planet*).

SOCIJALNI PREDUZETNIK

Iako postoji ograničeno uverenje da su *socijalni preduzetnici* osobe koje pokreću i vode socijalna preduzeća, oni su više od toga - to su pojedinci koji nude inovativna rešenja za najaktuelnije društvene probleme. Oni su ambiciozni i uporni u želji da doprinesu širenju novih ideja zarad opšteg dobra. Ne prepuštajući državnom ili poslovnom sektoru bavljenje društvenim potrebama, ovi pojedinci pronalaze modele koji dobro funkcionišu i rešavaju probleme tako što menjaju sistem, ohrabrujući društvo da preduzme konkretne korake.

Socijalni preduzetnici su istovremeno vizionari i krajnji realisti – više od svega ih zanima praktičnost njihove vizije. Ideje socijalnih preduzetnika su uvek razumljive, jasne, etične i podrazumevaju angažovanje velikog broja ljudi koji zastupaju istu ideju i rade na njenom ostvarenju. Drugim rečima, svaki socijalni preduzetnik je podsticajan za svoje okruženje, nosilac promene i motivator širokih narodnih masa – on je uzor koji pokazuje da građanin koji kanališe svoju strast u delo može da uradi gotovo sve. Ne postoji ništa moćnije od nove ideje u rukama izuzetnog socijalnog preduzetnika.

Ekonomске organizacije sa socijalnim ciljevima imaju dugu tradiciju u svetu i Evropi. Dobrotvorna udruženja datiraju još iz srednjeg veka, a poljoprivredne zadruge, kreditne linije, uzajamna društva, zadužbine i fondacije postoje u različitim oblicima kroz vekove. Interes za socijalno preduzetništvo se najčešće javlja kada država i poslovni sektor nisu u stanju da sami odgovore na izazove koji se pred njima nalaze. U Zapadnoj Evropi se socijalna preduzeća pojavljuju krajem 1970-ih, kada se ovaj region suočio sa problemima rastućih nejednakosti i socijalne isključenosti.

Iako ideja o socijalnom preduzetništvu postoji već jedan vek, tek je sada, sa ubrzanim razvojem globalizacije dobila na značaju. Veliko interesovanje za socijalna preduzeća u savremenom društvu počiva na njihovom kapacitetu da pruže inovativna rešenja za ekonomske i društvene probleme. Zapošljavanje, smanjenje siromaštva i uključivanje ugroženih grupa – to su osnovni razlozi za osnivanje socijalnog preduzeća.

Muhamed Junus je osnivač banke Grameen i dobitnik Nobelove nagrade za mir za svoj rad na uspostavljanju sistema mikrokreditiranja 2006. godine. Uspostavio je sistem mikrokreditiranja u ruralnim oblastima Bangladeša kada je uvideo da žene iz tih oblasti, pošto nemaju garanciju za zajam, ne mogu da dođu do novca putem konvencionalnih bankarskih kredita. Junus je shvatio da oblici kreditiranja koji su zastupljeni na Zapadu nisu prikladni za veliku većinu žena koje žive u ruralnim oblastima zemlje u razvoju kao što je Bangladeš.

Kako mu je bilo stalo da žene iz ruralnih oblasti, koje žive u krajnjem siromaštvu, ostvare nezavisnost 1983. godine uspostavio je sistem mikrokreditiranja zasnovan na uzajamnom poverenju. Ponudio je veoma male iznose kredita – mikrokredite – koje su bili neophodni siromašnim ženama da dođu do novih prihoda po osnovu samozapošljavanja. Žene su kredite koristile da započnu sopstvenu profitnu delatnost u oblasti poljoprivrede, zanatstva ili usluga.

Bio je to način na koji su mnoge siromašne žene uspele da promene svoj život putem samozapošljavanja i preduzetništva. Banka Grameen, koju sada mnogi autori uvažavaju, postala je vrlo uspešan model socijalnog preduzetništva i danas broji preko 7 miliona dužnika, od čega 97% žena u 80.000 sela u Bangladešu. Banka pokazala je da je procvat preduzetništva moguć i u zemljama u razvoju kada se obezbede početni resursi, a sam Muhamed Junus je priznat kao jedan od vodećih svetskih preduzetnika.²⁵

Socijalna preduzeća danas čine važan segment svetske i evropske ekonomije – ovaj sektor zapošljava 11 miliona ljudi u Evropi, što je oko 6,7% zaposlenih u Evropskoj Uniji. Samo kooperative kao oblik socijalnog udruživanja, kojih je u EU registrovano 240 hiljada, zapošljavaju direktno 4,7 miliona ljudi i imaju 143 miliona članova. Istovremeno zdravstvene i usluge socijalne zaštite koje pruža socijalna ekonomija obuhvataju 120 miliona korisnika. Zbog vrednosti koje stvaraju društvu, u brojnim evropskim zemljama socijalna preduzeća imaju i određene fiskalne beneficije.

U pogledu finansiranja, socijalna preduzeća su dobila prioritet u okviru regionalne politike Evropske Unije. Oko 90 miliona evra namenjeno je za novi socijalni finansijski instrument kojim će Evropska Unija pomoći otplatu duga i nova ulaganja socijalnih preduzeća u periodu 2014-2020. Novac će biti operativan od 2014, a obezbeđen je iz Evropskog socijalnog fonda i Evropskog regionalnog fonda za razvoj.²⁶

Za razliku od zemalja Zapadne Evrope, srpska javnost se sa konceptom socijalnog preduzetništva upoznala tek nedavno. U proteklih nekoliko godina u našoj zemlji su napravljeni značajni koraci sa ciljem razvoja ovog modela preduzetništva: realizovano je nekoliko istraživanja i prvo mapiranje ovih organizacija u Srbiji, održan je niz konferencija i okruglih stolova o perspektivi razvoja socijalnog preduzetništva, realizovano je nekoliko programa edukacije i podrške razvoju socijalnih preduzeća, pokrenuta je prva nacionalna mreža socijalnih preduzeća *SENS*, osnovana Koalicija za razvoj socijalnog preduzetništva, a u toku je i donošenje Zakona o socijalnom preduzetništvu.

I pored toga u Srbiji još uvek nedostaje odgovarajući pravni okvir, kao i administrativne beneficije i poreske olakšice koje bi pojednostavile funkcionisanje ovih preduzeća. Osim nepostojanja zakona koji bi kompletno regulisao ovu oblast i nedostatka finansijskih sredstava, veliki problem predstavlja i nedostatak preduzetničkih veština za samostalan nastup na tržištu.

1.8. BUDUĆNOST PREDUZETNIŠTVA

U skladu sa brojnim definicijama, pojam preduzetništvo ima različito značenje za različite pojedince i u različitim konceptima, ali postoje i neki zajednički elementi: rizik, kreativnost, nezavisnost i nagrada. Ovi elementi će i u budućnosti biti pokretač za preduzetništvo – a budućnost preduzetništva je veoma svetla. Ovo je doba preduzetnika, gde preduzetništvo prihvataju obrazovne institucije, jedinice državne uprave, društvo i korporacije.

Preduzetničko obrazovanje ima veliki značaj u sferi predmeta u nastavi i naučnog istraživanja. Sve je veći broj univerziteta i fakulteta na kojima se predaje barem jedan predmet iz oblasti preduzetništva, uz stalni rast broja nastavnog osoblja i podrške katedrama koje se bave ovom naučnom oblašću. Postoje i jedinstveni nastavni programi, kao što su diplomatske studije iz preduzetničkih nauka i tehnološkog preduzetništva, kao i master programi sa akcentom na prirodnim naukama.

Širom sveta takođe raste obrazovanje za preduzetništvo. Veliki broj univerziteta u Evropi ima studijske programe u oblasti preduzetništva, vrše se istraživanja, kursevi, obuke i drže zvanični predmeti koji donose akademske poene. Međutim, retki su univerziteti koji su zaista uključeni u proces preduzetništva, u kome univerzitet, nastavno osoblje i studenti dele rezultate novog poduhvata. Akademska istraživanja donose nove predmete, a zatim i katedre koje se bave preduzetničkim studijama, kao i centre za preduzetničku aktivnost. Ovaj trend će se nastaviti, uz podršku sve većeg broja doktorskih disertacija, koje će opet doneti nastavno osoblje i istraživački napor koji će biti osnova za buduće povećanje dijapazona predmeta, katedri i istraživačkih centara.

Vlade raznih zemalja sve više podstiču rast preduzetništva kroz podsticanje pojedinaца da osnivaju nova poslovanja kroz poreske podsticaje, korišćenje objekata, infrastrukture i komunikacionih sistema u cilju stvaranja ovog procesa. Podsticaji koje nude državna uprava i lokalna samouprava bi trebalo da se nastave i u budućnosti, imajući u vidu da nova preduzeća otvaraju nova radna mesta i povećavaju ekonomski potencijal regiona. Većina država razvija sopstvene inovativne strategije za podsticanje preduzetničke aktivnosti i razvoj tehnologije na svojoj teritoriji. Mnoge države danas imaju posebne fondove za preduzetništvo koji se finansiraju iz budžeta, iz kojih se određeni procenat mora investirati u poduhvate u toj državi.

Očekuje se nastavak društvene podrške preduzetništvu, koja je ključna radi motivacije i javne podrške. Danas se preduzetnici izuzetno poštuju u javnosti – više nego ikad ranije, a preduzetništvo se smatra časnim, pa čak i prestižnim. Glavni uticaj u ovome imaju mediji, koji imaju snažnu i konstruktivnu ulogu u izveštavanju o opštem preduzetničkom duhu kroz isticanje veoma uspešnih primera. Članci u novinama se fokusiraju na pionirski duh savremenih preduzetnika, a časopisi koji pokrivaju opštu poslovnu tematiku, objavljuju članke i kolumne o preduzetništvu i poduhvatima.

Specijalizovani časopisi, se fokusiraju na posebna pitanja procesa preduzetništva, pokretanje novih poduhvata i mala preduzeća u razvoju, čime su postigli visok tiraž koji stalno raste. Nacionalne i lokalne TV stanice promovišu preduzetništvo kroz reportaže i emisije o pojedincima i problemima sa kojima se ovi suočavaju u procesu preduzetništva, tako da se naglašava doprinos preduzetništva društvu. Konačno, velike kompanije će i u budućnosti biti zainteresovane za korporativno preduzetništvo, pa će na osnovu toga u konkurentnom okruženju sve više profitirati na istraživanju i razvoju. Ostale kompanije će u budućnosti imati težnju da stvaraju nova poslovanja ovim mehanizmom, naročito imajući u vidu konkurenciju i neophodnost globalizacije.

The background of the page features a series of concentric, semi-circular arcs in a light gray color, creating a tunnel-like effect. On the right side, there is a dark gray silhouette of a person standing, facing away from the viewer and looking towards the bright light at the end of the tunnel.

2 glava

• • • • •

KARAKTERISTIKE PREDUZETNIKA



Andrew Carnegie

CARNEGIE STEEL COMPANY

“Prosečna osoba u posao ulaže 25% svoje ukupne energije i sposobnosti. Svet skida kapu onima koji ulažu 50% svojih mogućnosti, a dubi na glavi nekolicini koja se 100% posveti onome što radi.”

Endrju Karnegi, američki industrijalac škotskog porekla, bio je najuticajniji čovek i najveći filantrop svoje epohe. Njegov doprinos u širenju američke industriju čelika u 19. veku učinio ga je besmrtnim. Potpuno samostalno je izgradio sebe u privrednom, kulturnom i intelektualnom smislu. Mnogi ga smatraju drugim najbogatiji čovekom u istoriji čovečanstva, odmah nakon Džona Rokfelera, a najveći deo svog bogatstva poklonio je školama, bibliotekama i univerzitetima širom SAD i Evrope.

Endrju Karnegi je rođen 25. novembra 1835. godine u Danfermlajnu, Škotska, u tipičnoj tkačkoj porodici. Otac mu je bio tkač, a majka radila u fabrici cipela. U mladosti je voleo da sluša priče o poznatim škotskim junacima kao što su Rob Roj, Vilijam Volas i ostali. Navodio je da

su ove inspirativne priče poslužile kao pokretačka sila tokom života i inspirisale ga u potrazi za boljim mogućnostima. Teška vremena za tkače i strah od gladi naterali su njegovu porodicu da krene put Pensilvanije u potrazi za boljim životom. Još kao dete sa nepunih trinaest godina Endru je bio prinuđen da radi u fabrici pamuka. Radio je šest dana u nedelji za platu od 1.2 dolara nedeljno.

1850. godine Endrju se, na preporuku strica, zaposlio kao kurir u telegrafskoj agenciji “Ohio Telegraph Company”, što mu je donelo zaradu od \$2.5 nedeljno, ali i druge prednosti, uključujući i slobodan ulaz u lokalna pozorišta. Endrju je vrlo brzo upamtio sva bitna odredišta, preduzeća i lica, što je u budućnosti iskoristio za sklapanje poslovnih veza. Narednih godinu dana učio je da radi na telegrafu i drugim uređajima, a to mu je otvorilo put ka mestu operatora i zaradi od 4 dolara nedeljno. Za manje od tri godine, Karnegi biva unapređen i počinje da se bavi tržištem infrastrukture i investicija. Tada je uvideo najveće potencijale tržišta nafte, čelika i građevinske industrije koji će poslužiti kao polazna osnova za mnoge mudre odluke u budućnosti.

Karnegi je kao mlad dosta čitao. Pu-kovnik Džejms Anderson mu je rado odobrio da se koristi njegovom bibliotekom. Uporedo sa kulturnim i intelektualnim razvojem, Karnegi je ekonomski napredovao. Njegova sposobnost i spremnost na naporan rad, kao i njegova upornost otvorile su bitne mogućnosti za napredak. Već u osamnaestoj godini Karnegi lagano napreduje i ubrzo postaje i inspektor u Pitsburg zavodu. Svoju prvu investiciju Karnegi je uložio u uspešnu firmu „Adams Ekspres“ 1855. godine. Zatim sledi hipoteka na kuću njegove majke i ulaganje u

preduzeće za proizvodnju spavaćih kola, da bi ubrzo otkupio i deo ove kompanije. Ovim poslovima Karnegi je postepeno akumulirao kapital, koji će kasnije biti osnova njegovog uspešnog biznisa.

1864. godine Karnegi počinje da ulaže u naftnu industriju, a zbog potreba ratne industrije potražnja za gvoždem raste, tako da se ubrzo orijentisao na pokretanje valjaonice čelika. Dalji njegov put svetski časopisi opisali su kao američki san. Jedna od dve velike inovacije "Kralja čelika" u poslovanju je bila jeftina i efikasna masovna proizvodnja čeličnih šina za železnicu, a druga njegova vertikalna integracija dobavljača sirovine. Zahvaljujući tome Karnegi je sebi osigurao mesto najvećeg proizvođača sirovog gvožđa, čelika i koksa u svetu. Uskoro su stvorene prilike i za širenje, tako da je otkupio i konkurentsku firmu "Homestead Steel Works". 1892. godine osniva "Carnegie Steel Company", a nadalje je Karnegijevo carstvo samo raslo.

1901. godine, objedinjavanjem više kompanija čiji su vlasnici Endrju Karnegi, J.P. Morgan i Čarls Švab nastaje "US Steel" sa sedištem u Pitsburgu. "US Steel" ubrzo postaje prva korporacija u svetu sa tržišnom kapitalizacijom iznad milijarde dolara. Poznat kao veliki filantrop Endrju

Karnegi je, u jednom razgovoru o svom bogatstvu, istakao da je bogat samo onaj koji čini druge bogatim. Njegova humanitarna delatnost i veliki broj zadužbina koje je podigao dala je odgovor na pitanje - šta se dešava kada čovek uspe da ostvari američki san? Na njegovoj nadgrobnoj ploči piše: "Ovde počiva čovek koji je umeo da se okruži ljudima pametnijim od sebe". Još jedan njegov poznati citat glasi: „Što više starim sve manje pažnje obraćam na ono što ljudi govore. Samo posmatram šta rade“.

Za mnoge ljude, Karnegi predstavlja oličenje američkog sna. On je bio imigrant iz Škotske, koji je došao u Ameriku i postao uspešan. Nije ostao poznat isključivo po svojim poslovnim uspesima - njegove filantropske aktivnosti ogledale su se ne samo u humanim podvizima, nego i promociji demokratije i nezavisnosti u kolonizovanim zemljama. Karnegi je umro 11. avgusta 1919. u Lenoku, država Masačusets od bronhijalne upale pluća. Za života je poklonio više od 350 miliona dolara (oko 4,8 milijardi dolara u vrednostima dolara iz 2010.). Nakon smrti, njegovih poslednjih 30.000.000 dolara poklonjeno je različitim fondovima, dobrotvornim organizacijama i penzionerima.²⁷

2. KARAKTERISTIKE PREDUZETNIKA

Iako se preduzetnici mogu značajno razlikovati među sobom, ipak postoje određeni kvaliteti, koji su zajednički svim preduzetnicima i koji su razlog njihovog uspeha. Predstavnici škole psiholoških karakteristika preduzetnika nastoje da identifikuju i izmere lične karakteristike koje poseduju uspešni preduzetnici. Ključne *karakteristike ličnosti preduzetnika* su: (1) samopostignuće, (2) samopouzdanje, (3) samostalnost, (4) prihvatanje rizika, (5) kreativnost, (6) inovativnost i (7) vizija.

Samopostignuće mnogi autori smatraju ključnom osobinom uspešnih preduzetnika. Podstrek potrebe za samopostignućem je želja za ličnim uspehom i afirmacijom. Pojedinci koji imaju izraženu potrebu za samopostignućem žele da ostvare uspeh, koji nije rezultat slučajnosti. Oni žele da uspeh bude njihova lična zasluga. Istraživanja pokazuju da ljudi koji teže samopostignuću postavljaju visoke ciljeve. Oni su spremni da rade bolje i efikasnije od drugih i nastoje da prevaziđu prepreke, koje stoje na putu do uspeha.

Preduzetnici su visoko motivisani kada imaju povratnu informaciju o ostvarenim performansama, kako bi znali da li su uspešni, ili ne. Zadovoljstvo se postiže zbog ostvarenog ličnog uspeha i postignuća, pre nego zbog novčane nagrade. Ovo znači da novčana nagrada, tj. profit nije jedini pokretač preduzetnika, već potreba da se ostvare ambicije i lični uspeh. Profit i rast firme su merilo ličnog uspeha i samopostignuća. Pojedinci, koji imaju snažnu potrebu za samopostignućem, su ambiciozni ljudi koji puno postižu.

Ljudi koji puno postižu su oni koji prihvataju odgovornost za svoje odluke. Prihvatanje odgovornosti je takođe bitna karakteristika menadžera, što neki autori koriste kao argument u prilog mišljenja da su za obavljanje preduzetničke funkcije bitne i menadžerske veštine. Oni smatraju da je preduzetništvo učeći proces i da u svakoj fazi razvoja firme, preduzetnici stiču upravljačke veštine, koje povećavaju šanse za uspehom.²⁸ Međutim, lična odgovornost, kao konsekvencija potrebe za samopostignućem, svojstvena je preduzetnicima i razlikuje se od odgovornosti, koju prihvataju menadžeri.

Težnja ka ličnoj afirmaciji i postignuću znači da su pojedinci mnogo više zainteresovani za svoj lični uspeh, a ne za to da utiču na druge, da bi i oni bili uspešni. Empirijska istraživanja nisu obezbedila dokaze o odnosu između samopostignuća i visokih poslovnih performansi, zbog teškoće merenja ove karakteristike, kao i zbog činjenice da je potreba za ličnim postignućem karakteristika svih uspešnih ljudi, a ne samo preduzetnika.

Takođe, mnogi autori smatraju da je *samopouzdanje* jedna od najvažnijih karakteristika preduzetnika. Visok stepen samopouzdanja i uverenost u lične sposobnosti je važna karakteristika preduzetnika, zbog toga što utiče da se mobilizuju resursi, motivišu drugi i da se proizvode promene. Pojedinci sa visokim stepenom samopouzdanja veruju u sebe i svoju sposobnost da se suoče sa izazovima koji ih okružuju. Ovi preduzetnici ne odustaju lako. Njih odlikuje upornost i istrajnost u susretu sa teškoćama, kao i želja da naporno rade.

Samopouzdanje autor Roter naziva internim lokusom kontrole, odnosno uverenjem da uspeh zavisi od ličnog zalaganja i truda, dok eksterni lokus kontrole odražava stav da uspeh zavisi od srećnih okolnosti ili od sudbine.²⁹ Pojedinci sa internim lokusom kontrole su oni koji vole da imaju „glavnu reč“ u okruženju i da imaju kontrolu nad svojom sudbinom. Oni imaju potrebu da kontrolišu sebe i svoje okruženje i da budu sami svoj šef. Mada ekstremni stepen samopouzdanja može da vodi ka destruktivnom egoizmu, koji loše utiče na biznis, razuman stepen samopouzdanja i samouverenost su osobine koje doprinose uspehu, što pokazuju rezultati empirijskih istraživanja. Empirijska evidencija pokazuje da je samopouzdanje povezano sa visokim poslovnim performansama.³⁰

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

Svoje lične i poslovne ambicije preduzetnici žele da ostvare samostalno. *Samostalnost preduzetnika* se ogleda u autonomnom donošenju odluka i ličnoj kontroli. Samostalnost dovodi do zadovoljstva, koje je rezultat ličnog postignuća, a koje izostaje kada se radi za drugog. Samostalnost podstiče inicijativu, kreativnost i fleksibilnost, ali isto tako donosi veći rizik, veću odgovornost i puno rada. Pored nabrojanih, ključnih, karakteristika preduzetnika, značajne su i sledeće:

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

Preduzetnici smatraju da su uspešni onoliko koliko uspevaju da zadrže postojeće i kreiraju nove potrošače. Za njih je veoma značajno pitanje “Šta treba uraditi za svoje potrošače”. Preduzetnike odlikuje takmičarski duh i uživaju u izazovu otpočinjanja biznisa i konkurencije na tržištu. Konkurencija je preduzetniku veoma važan orijentir ukazujući mu na njegov položaj na tržištu i na njegove komparativne prednosti i nedostatke.

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

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

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

Preduzetnički biznis predstavlja veoma težak posao. Uspeh nije samo rezultat posedovanja dobre ideje ili prepoznavanje određenog nepopunjenog gepa na tržištu, već traži istrajnost i strpljenje, kao i spremnost na velika odricanja i totalnu posvećenost poslu.³¹

2.1. KO JE PREDUZETNIK?

Preduzetnik je nosilac preduzetničke aktivnosti, odnosno pokretač novog poslovnog poduhvata. Lice, koje vođeno unutrašnjom (psihološkom) potrebom eksperimentiše u oblasti biznisa, takođe se naziva preduzetnik. On je izuzetna ličnost: kreativan (ideje i inovacije), „prizemljeni“ vizionar - orijentisan na sadašnjost i budućnost, inicira i preuzima poduhvate, aktivan, sposoban da brzo odlučuje, uzimajući u obzir okruženje preuzima na sebe rizik, osniva preduzeće, pokreće poslovni poduhvat i izuzetno je radan. Preduzetnik je „zarazni“ entuzijasta koji svojom energijom i druge podstiče na promene.³²

To je pojedinac koji preuzima poslovni poduhvat da bi obezbedio proizvode ili usluge za tržište radi ostvarivanja profita. Uobičajeno je da preduzetnici ulažu svoj sopstveni kapital u biznis i preuzimaju rizik povezan sa investiranjem. To je slučaj sa malim i srednjim preduzećima, gde je preduzetnik i vlasnik, menadžer, često i specijalista, zaljubljen u svoju ideju - teško je prepušta drugima, ali sa rastom preduzeća postepeno se razdvaja od menadžerskih i ostalih „zaduženja“, da bi na kraju ostao kao jedan od vlasnika.

Danas je preduzetnik onaj koji „inovira ili razvija“, koji prepoznaje i koristi šanse, konvertuje ih u ostvarljive ideje koje su tržišno izvodljive, dodaje vrednost uz posvećivanje vremena, napora, novca ili veština. On pretpostavlja rizik konkurentskog tržišta da bi uspešno realizovao ove ideje i polazi od očekivane nagrade za svoj napor. Na preduzetnika se gleda kao na katalizatora promena u savremenom biznisu.³³

2.2. LIČNOST PREDUZETNIKA

Preduzetničko delovanje je najčešće pitanje namere – preduzetnici traže nove šanse, ulaze na nova tržišta i nude nove proizvode, što se obično ne dešava bez svesne namere. *Preduzetničke namere* obuhvataju faktore motivacije koji utiču na ponašanje i koji ukazuju koliko je neko spreman da uloži u ostvarenje datog cilja. Opšte pravilo glasi da veća namera povećava verovatnoću ostvarenja nekog ponašanja.³⁴ Ako pojedinac percipira delovanje kao *moгуće i poželjno*, veća je verovatnoća da će imati veću nameru za takvo delovanje. Isto ваži i za preduzetničke namere.

Percepcija izvodljivosti određenog delovanja u velikoj meri zavisi od *samopouzdanja preduzetnika*. Ono se odnosi na uverenje osobe da može postupiti kompetentno i uspešno u procesu osnivanja poduhvata i da ima uticaj na događaje koji se tiču njenog života. Osobe koje veruju da imaju sposobnosti koje su potrebne za određeno postupanje (visok stepen samopouzdanja) najčešće dobro postupe. Prema tome, ovo odražava percepciju lične sposobnosti za obavljanje određenog posla ili grupe zadataka.

Visoko samopouzdanje dovodi do povećanja inicijative i upornosti, čime se poboljšavaju rezultati. S druge strane, nisko samopouzdanje smanjuje napore, a samim tim i rezultat. Ljudi koji poseduju visoko samopouzdanje imaju drugačije razmišljanje i ponašanje u odnosu na one sa niskim samopouzdanjem.³⁵ Samopouzdanje utiče na izbor delatnosti i količinu truda koju će osoba uložiti. Naučnici koji proučavaju preduzetništvo su otkrili da je samopouzdanje u pozitivnoj korelaciji sa stvaranjem nove, nezavisne organizacije.³⁶

Da bi preduzetničke namere bile visoke, pojedinac pored doživljaja preduzetničkog delovanja kao izvodljivog, mora percipirati i smer delovanja kao poželjan. *Percipirana poželjnost* se odnosi na stav pojedinca prema preduzetničkom delovanju – to je stepen do koga ova osoba procenjuje da su preduzetnički ishodi poželjni ili nepoželjni.³⁷ Na primer, kreativna dejstva verovatno neće nastati ako ne donose lične nagrade koje preduzetnik doživljava kao relativno poželjne u odnosu na poznata ponašanja.³⁸

Prema tome, što su veće percipirana poželjnost i izvodljivost, jača je namera za preduzetničko delovanje. Nakon toga, potrebno je razmotriti karakteristike porekla preduzetnika, koje ukazuju na manju ili veću verovatnoću da će se određeni pojedinac uključiti u preduzetništvo. Ovde posmatramo karakteristike porekla koje ukazuju na verovatnoću da će određeni pojedinci preduzetničko delovanje videti kao izvodljivo ili poželjno, iz čega proizilazi njihova sklonost ka preduzetništvu.

OBRAZOVANJE

Stepen obrazovanja preduzetnika privlači veliku pažnju istraživača – iako neki smatraju da su preduzetnici manje obrazovani od šire populacije, rezultati istraživanja ukazuju suprotno. Obrazovanje igra bitnu ulogu u razvoju preduzetnika i to ne samo u čisto obrazovnom smislu, već i u činjenici da obrazovanje igra ključnu ulogu kao podrška preduzetniku u rešavanju problema sa kojima se suočava.

Iako formalno obrazovanje nije neophodno za pokretanje poslovanja, o čemu svedoče primeri preduzetnika koji nisu završili ni srednju školu kao što su Endrju Karnegi i Henri Ford, ono svakako predstavlja dobru osnovu.

Iako skoro 70 procenata žena preduzetnika ima završene osnovne ili master studije, najčešće poseduju diplome iz oblasti engleskog jezika, psihologije, edukacije i sociologije, uz manji broj diploma iz tehničkih nauka, hemije, biologije ili matematike. Mnogi preduzetnici navode potrebu za obrazovanjem u oblasti finansija, strateškog planiranja, marketinga, logistike i menadžmenta. Za bilo koju preduzetničku aktivnost su od velikog značaja i sposobnosti jasne pisane i usmene komunikacije.

I opšte obrazovanje je od velike koristi jer pri integraciji i akumulaciji novih znanja pruža pojedincima veći skup šansi – šira baza znanja stvara veću mrežu za otkrivanje ili generisanje potencijalnih šansi. Ovo pomaže preduzetnicima i u prilagođavanju novim situacijama.³⁹ Opšti ljudski kapital preduzetnika pruža znanja, veštine i sposobnosti rešavanja problema, koji su od koristi u raznim situacijama. Međutim, utvrđeno je da iako obrazovanje pozitivno utiče na verovatnoću da će osoba otkriti nove šanse, ono ne garantuje da li će osoba stvoriti novi poslovni poduhvat u kojem bi se nove šanse i iskoristile.⁴⁰ Sklonost osobe da postane preduzetnik zavisi od nivoa do koga ta osoba veruje da njeno obrazovanje čini preduzetničko delovanje verovatnim.

LIČNE VREDNOSTI

Iako mnoge studije ukazuju su lične vrednosti važne za preduzetnike, često ne uspevaju da dokažu moguću razliku između preduzetnika i menadžera, neuspešnih preduzetnika ili čak opšte populacije. Na primer, iako su preduzetnici najčešće efikasni lideri, to važi i za uspešne menadžere. Istraživanja ukazuju da preduzetnici imaju drugačije stavove o prirodi procesa upravljanja i poslovanja uopšte. Priroda poduhvata, oportunizam, institucionalni oblik i individualnost preduzetnika se u velikoj meri razlikuju od birokratske organizacije i menadžerskog planiranja, racionalnosti i predvidljivosti.

Jedno istraživanje je utvrdilo pet sličnih karakteristika potrošačkih i upravljačkih grupa i to: superiorni kvalitet proizvoda, kvalitet usluga koje se pružaju klijentima, fleksibilnost ili sposobnost prilagođavanja promenama na tržištu, menadžment visokog kalibra, poštenje i etika u poslovnoj praksi.⁴¹ Drugi aspekt vrednosti koje su preduzetnicima veoma bitne su etika i etičko ponašanje preduzetnika, pri čemu se preduzetnici razlikuju od menadžera u nekim etičkim aspektima.

STAROST

Odnos *starosti* i preduzetničke karijere je takođe detaljno istražen u literaturi. Kod ocenjivanja ovih rezultata, treba razlikovati preduzetničku starost (odnosno radno iskustvo preduzetnika) i životnu starost. Preduzetničko iskustvo je jedan od najboljih pokazatelja uspeha, naročito ako je poduhvat u istoj delatnosti kao i prethodno poslovno iskustvo. Kada je u pitanju životna starost, većina preduzetnika započinje preduzetničku karijeru između 22. i 45. godine života.⁴²

Karijera se može započeti i izvan ovog vremenskog okvira, pod uslovom da preduzetnik poseduje neophodno iskustvo i finansijsku podršku, kao i visok nivo energije za uspešno pokretanje i upravljanje novim poduhvatom. Tu su i petogodišnje prekretnice (25, 30, 35, 40 i 45 godina), u kojima je pojedinac skloniji da započne preduzetničku karijeru. Rečima jednog preduzetnika: „Osećao sam da je to sada ili nikada, kako sam se bližio tridesetoj.“ Uopšteno, preduzetnici svoje značajnije poduhvate pokreću u ranim tridesetim, a preduzetnice sredinom tridesetih godina.

ISKUSTVO

Radno iskustvo ne samo da značajno utiče na odluku o pokretanju novog preduzetničkog poduhvata, već igra značajnu ulogu i u njegovom rastu i konačnom uspehu. Nezadovoljstvo raznim segmentima posla, kao što je nedostatak izazova ili šansi za napredovanje, frustracija i dosada, često motiviše pokretanje novog poduhvata. Kada je već doneta odluka o pokretanju poduhvata, prethodno tehničko iskustvo i iskustvo oblasti poduhvata može se pokazati kao bitno. Osim toga, bitno je iskustvo u finansijama, razvoju proizvoda ili usluga, proizvodnji, razvoju kanala distribucije i izradi marketing planova.

Kada je poduhvat uspostavljen i krene njegov razvoj, menadžerske veštine dobijaju na značaju. Imajući u vidu da većina poduhvata počinje sa relativno malim brojem zaposlenih, sa rastom dolaze do izražaja menadžerske veštine preduzetnika. Većina preduzetnika tvrdi da je njihov najznačajniji poduhvat nije bio njihov prvi poduhvat. Tokom karijere, preduzetnici su izloženi brojnim šansama za nove poduhvate, za koje stalno skupljaju ideje.

Konačno, prethodno iskustvo sa *pokretanjem novog preduzeća* pruža preduzetniku iskustvo vođenja nezavisnog poslovanja, ali i materijal za poređenje, što donosi razumevanje „stvarne“ vrednosti šansi za ulazak na tržište, ubrzava proces stvaranja poslovanja i povećava uspeh. Prethodno iskustvo sa pokretanjem novog preduzeća je relativno dobar pokazatelj pokretanja novih poslova u budućnosti. Nivo do koga iskustvo sa pokretanjem novog preduzeća preduzetniku pruža veću veru u svoju sposobnost postizanja uspešnog rezultata utiče na povećanu percipiranu izvodljivost poduhvata, a samim tim jača preduzetničke namere.⁴³

Rovio je osnovan kao firma koja razvija video igre za mobilne telefone i u prvim godinama svog poslovanja razvili su preko 50 takvih proizvoda, ali nijedan nije napravio značajniji uspeh. Pri kraju novčanih sredstava, Rovio je odlučio da investira u razvoj video igre za pametne telefone koji imaju ekrane osetljive na dodir. U 2009. godini tim programera iz Rovio kompanije razvio je Angry Birds koji su plasirali preko nove App Store platforme kompanije Apple i za vrlo kratko vreme došli do prvog mesta po broju preuzimanja. Do 2012. godine aplikacija Angry Birds je preuzeta više od milijardu puta, a kasnije su poslovanje proširili na konzole za video igre, kao i produkciju crtanih filmova.

2.3. PREDUZETNIČKE VEŠTINE

Industrijski psiholog Majer je definisao preduzetničke sposobnosti kao:⁴⁴

1. *Urođene sposobnosti* za koje nije potreban trening i
2. *Sposobnosti ostvarenja* koje se stiču praksom i obukom.

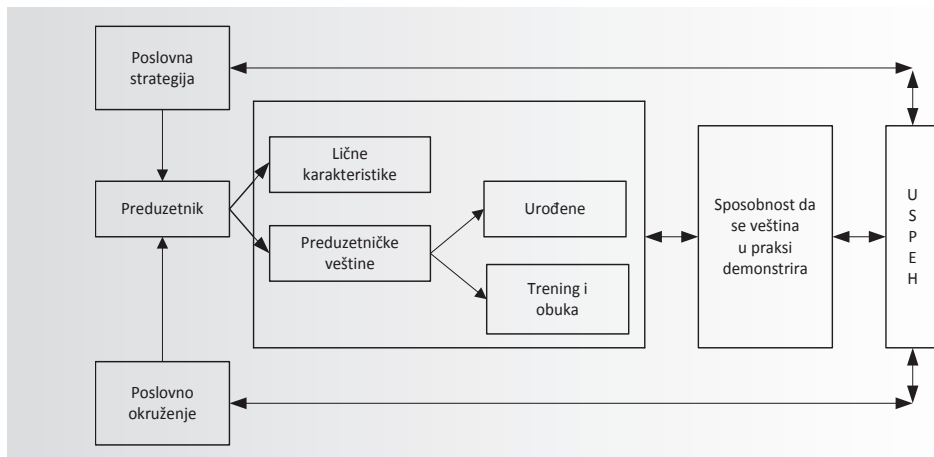
Majer prezentuje sledeće jednačine:

$$\text{Veština} = \text{Urođene sposobnosti} \times \text{Trening}$$

$$\text{Uspeh} = \text{Veština} \times \text{Sposobnost da se veština demonstrira}$$

Na ovakvim osnovama može se postaviti model preduzetničkog uspeha prikazan na slici 1, koji uvažava elemente ličnih karakteristika preduzetnika, preduzetničkih veština, kao i elemente poslovne strategije i relevantnog okruženja.

Slika 1. Model preduzetničkog uspeha⁴⁵



Autor Kac je razvio tipologiju veština koja se bazira na modelu koji su razradili autori Silagi i Švajger. Oni definišu tri kategorije veština: veštine koje se baziraju na znanju, integrativne veštine i administrativne veštine. Međutim, Kac detaljnije definiše sledeća tri tipa preduzetničkih veština:⁴⁶

1. *Tehničke veštine*, koje obuhvataju tri specifične aktivnosti: poznavanje tehnologije proizvoda/usluge, organizacione veštine i tehničke veštine u užem smislu, odnosno veštine koje su potrebne za funkcionisanje konkretne privredne grane, tj. industrije.

2. *Društvene veštine* se definišu kao sposobnost da se efikasno radi u grupi i da se na taj način postižu maksimalni rezultati. Dele se na veštine saradnje sa internom organizacijom i veštine saradnju sa spoljnim okruženjem.
3. *Konceptualne veštine* se definišu kao sposobnost da se firma vidi kao celina. Obuhvataju administrativne veštine, koje se odnose na celovito i detaljno planiranje, i preduzetničke veštine, tj. veštine spoznaje poslovnih šansi i pravovremenog realociranja resursa u pravcu profitabilnijih aranžmana.

Autor Dajer je polazeći od određenih preduzetničkih afiniteta i veština, svrstao preduzetnike u sledeće grupe:⁴⁷

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

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

Za razliku od najvećih svetskih kompanija koje su se borile da prežive ili su bankrotirale nakon događaja koji se desio 11. septembra 2001. godine, easyJet je nastavio da se širi i beleži rekordne profite. Usvojivši agresivnu strategiju sniženja cena putem internet bukiranja i distribucije karata, easyJet je pokušao da popuni prazna mesta u avionima po najnižim cenama. Rezultat toga bio je nastavak rasta i prevoženje više putnika nego ikad, sve do 2004. godine.

Ovo je najbolji primer preduzetnika koji je dostigao veliki uspeh kopirajući tuđi poslovni model. Ipak, u aprilu 2002. godine, nakon izlaska easyJet-a na Londonskoj berzu, Steliosu su se suprostavili akcionari zabrinuti zbog državnih mera i primorali ga na ostavku sa mesta direktora kompanije. On je tom prilikom naveo da njegove prave veštine leže u pokretanju novih poslovnih poduhvata i preuzimanju rizika i da sebe smatra serijskim preduzetnikom. Svoju pažnju je nakon toga posvetio pokretanju novih kompanija, kao što su easyHotel i easyCruise. Ova priča pokazuje kako se neki preduzetnici bolje snalaze u početnim fazama razvoja biznisa, pre nego u njegovom daljem razvoju.⁴⁸

2.4. PREDUZETNIČKI RIZIK

Rizik predstavlja mogućnost ostvarenja nepredviđenih i neželjenih posledica. Rizik je prisutan u svim vrstama preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu. Kada menadžment preduzeća želi da investira u izvesnu tehnologiju, on svoje odluke bazira na osnovu analize prošlosti. Međutim, u budućnosti menadžment preduzeća neće biti siguran da li će njihovi potrošači odlučiti da konzumiraju određeni proizvod ili da li će konkurenti napraviti sličnu investiciju i ostvariti povoljniju tržišnu poziciju.

Rizik predstavlja izazov i ne sme da bude smetnja. Preuzimanje rizika predstavlja način da se otkriju sopstvene sposobnosti preduzeća i menadžmentu obezbedi veća samouverenost. Ako je menadžment nevoljan da preuzme rizik, nikada neće biti u mogućnosti da iskoristiti svoje potencijale. Preduzetništvo zahteva kulturu preuzimanja rizika, što je veoma bitno kako bi se realizovali preduzetnički potencijali. Razmatranje rizika je prirodno integralni deo svih poslovnih aktivnosti, a mogućnost neuspeha je uvek prisutna. Sa širenjem poslovanja, problemi s kojima se susreće menadžment postaju sve brojniji i kompleksniji.

Donošenje odluke o tome da li izabrati rizičniju ili konzervativniju alternativu zavisi od:

- ♦ atraktivnosti svake pojedinačne mogućnosti,
- ♦ verovatnoće uspeha ili neuspeha koju svaka opcija nagoveštava,
- ♦ nivoa gubitka koji je preduzeće spremno da podnese,
- ♦ stepena do kojeg naponi preduzeća mogu da minimiziraju verovatnoću neuspeha, odnosno maksimiziraju verovatnoću uspeha.

Kultura preuzimanja rizika ne znači da preduzetnik treba da postane kockar. Postoji velika razlika između nepromišljenih ljudi i preduzetnika. Kada govorimo o riziku i upravljanju rizikom, nezaobilazno je i pominjanje faktora koji nastaju u toku poslovnog procesa i doprinose pominjanju rizika u toku odvijanja poslovnog procesa. Rizik se karakteriše sa tri ključna faktora, a to su:⁴⁹

- ♦ rizični događaj,
- ♦ verovatnoća događaja,
- ♦ veličina uloga.

Rizični događaj predstavlja pojavu, aktivnost ili događaj, koji mogu ostaviti negativne posledice po poslovanje preduzeća. *Verovatnoća rizika* predstavlja verovatnoću pojavljivanja određenog rizika, a *veličina uloga* je u stvari veličina gubitka koja može da nastane ako dođe do rizičnog događaja.

PREUZIMANJE RIZIKA

Oblasti menadžmenta, psihologije i ekonomije, od nedavno, obezbeđuju uvid u mnoge složene procese donošenja odluka, vodeći pojedince da započnu nov posao. Ključno pitanje u ovom istraživanju je: „Kako prepoznati preduzetničke prilike?”

Autor Kruger ispituje prirodu preduzetničkog ponašanja i kognitivnih procesa, povezanih sa mogućnošću identifikacije povoljnih prilika i donošenja odluke da se započne preduzetnički poduhvat. On pokazuje da su prepoznavanje prilike i namera koja sledi te prilike, potreban i dovoljan uslov da se aktiviraju preduzetničke aktivnosti. Percepcija prilika je oblikovana u smislu anticipiranja moguće dobiti i troškova koji bi očekivali preduzetnici.

Kao odgovor na pitanje zašto su neki ljudi započeli biznis, a drugi ne, mnoštvo literature o preduzetništvu se fokusira na sposobnost pojedinca da spazi mogućnost koja se može iskoristiti i njegovu spremnost da preuzme rizik. Šejn i Ekhart sumiraju ova istraživanja uvođenjem veze između pojedinca i prilike. Konkretno, oni razmatraju proces otkrivanja prilika i objašnjavaju zašto neki ljudi imaju veću sposobnost od drugih, da otkriju te prilike. Ključna razlika između tih ljudi se odnosi na spremnost izlaganju riziku.⁵⁰

RIZIK I NEIZVESNOST

Popularno mišljenje da je preduzetnik pojedinac koji spremno prihvata rizik i neizvesnost i stiče profit, kao nagradu za snošenje rizika i neizvesnosti, bazira se na Najtovom konceptu preduzeća. Ispitujući razloge nastanka i postojanja preduzeća, Najt je napravio razliku između rizika i neizvesnosti i ukazao da profit nije posledica rizika, već neizvesnosti.⁵¹ *Rizik* postoji kada su ishodi neizvesni, ali kada se verovatnoća ishoda može predvideti na objektivnoj osnovi. *Neizvesnost* postoji kada verovatnoća ishoda ne može da se proračuna na objektivnoj, već se proračun verovatnoće ishoda vrši na subjektivnoj osnovi.

Pošto se, u slučaju rizika, ishodi mogu predvideti sa određenim stepenom verovatnoće, tj. na objektivnoj osnovi, rizik se može osigurati. Pošto se rizik može osigurati, rizik je trošak. Profit, stoga, nije rezultat rizika. Profit nastaje kao rezultat događaja koji se ne mogu predvideti, tj. događaja, čiji ishodi ne mogu da se proračunaju na objektivnoj osnovi, a to je neizvesnost. Neizvesnost stvara šansu, odnosno šansa za profitom nastaje iz neizvesnosti. Kada je šansa predvidljiva, onda ne postoji prilika za profitom.

Preduzetnik može da bude svako ko je spreman da preuzme rizik pokretanja novog biznisa. On ne može da se osigura od poslovnog neuspeha, jer se ishod poslovanja ne može predvideti. To znači da je preduzetnik pojedinac koji je dovoljno odvažan i smeo da donosi odluke, čiji se efekti ne mogu predvideti, u trenutku kada se donose, a nagrada za to je profit. Snošenje rizika i neizvesnosti je važna karakteristika preduzetnika. Međutim, istraživači, do sada, nisu posvetili potrebnu pažnju problematici upravljanja rizikom malih preduzetničkih firmi. Zbog značaja preduzetništva u današnjim uslovima, a u cilju minimiziranja rizika poslovanja, potrebno je detaljnije istražiti kako preduzetnici procenjuju, prihvataju i diversifikuju rizik.

PREDUZETNIČKI IZBOR

U okviru ekonomske literature, preovlađujući teorijski okvir korišćen u modeliranju preduzetničkog ponašanja je opšti model izbora prihoda, koji se ponekad naziva opšti model preduzetničkog izbora. Model karakteriše izbor koji pojedinac mora da napravi, prilikom odlučivanja o tome kako da ostvari prihod. Model prihoda ili preduzetničkog izbora datira još od Najta, ali je nedavno proširen i ažuriran od strane nekolicine autora.⁵²

U osnovi ove studije nalaze se pojedinci koji su suočeni sa izborom svojih prihoda - ili kroz zarade ostvarene kroz zapošljavanje u nekom preduzeću ili kroz pokretanje sopstvenog biznisa. Suština izbora sastoji se u odnosu između plate, koju pojedinac očekuje da će dobiti putem zaposlenja i profita koji očekuje da će ostvariti od novog posla. Tako, verovatnoća pokretanja novog biznisa može se prikazati kroz jednostavnu jednačinu:

$$\text{Pr}(s) = f(P^* - W^*),$$

gde je:

W^* - plata koju pojedinac očekuje kroz zapošljavanje

P^* - rizičan profit, koji očekuje da će ostvariti od novog biznisa.

Ključni doprinos ovog modela na preduzetnički rizik je dvostruk. Prvo, model omogućava istraživačima da analiziraju kako potencijalni preduzetnici porede određene plate sa rizičnim profitom; drugo, omogućava istraživačima da analiziraju kako averzija prema riziku utiče na izbor između alternativa za zapošljavanje. Van Prag i njegovi saradnici su tvrdili da averzija prema riziku značajno smanjuje verovatnoću da će pojedinac izabrati da bude preduzetnik.⁵³ Zaključak je da se preduzetničko ponašanje može posmatrati kao vrlo rizično, jer birajući da sledi opaženu priliku, preduzetnik bira da radi u okruženju koje karakteriše veliki rizik i neizvesnost.

POTENCIJALNI RIZICI

Neke od najznačajnijih rizika s kojima se preduzetnici u tranziciji suočavaju, moguće je svrstati u sledeće kategorije:

1. Operativni rizik
2. Tržišni rizik
3. Kreditni rizik
4. Kulturni rizik
5. Ekonomsko-politički rizik

Operativni rizik nastaje usled:

- ♦ nedovoljnog razumevanja tržišne dinamike,
- ♦ nedostatka preduzetničkih veština i znanja,
- ♦ nedovoljne pristupačnosti konsultantskim uslugama i informacionim sistemima,
- ♦ slabog razumevanja pripreme biznis plana.

Nedovoljno razumevanje tržišne dinamike karakteriše nedostatak informacija i znanja o poslovnim mogućnostima, nedostatak sposobnosti identifikacije i određivanja poslovnih mogućnosti i rizika. Razumevanje tržišne dinamike je ključ uspeha novostvorenih preduzeća. Uspeh nekog operativnog poslovanja ne obezbeđuje lični uspeh preduzetnika u istoj aktivnosti.

Nedostatak preduzetničkih veština i znanja. Jedna od važnih karakteristika tranzicionih ekonomija jeste visok nivo nasleđenog obrazovanja iz socijalističke ere, veština koje generišu prethodni sistem edukacije i treninga. Ipak, to nije dobra osnova za zahteve koje nameće tržišna ekonomija. Problem uključuje neadekvatne menadžerske, organizacione, planske, marketing, računovodstvene i stručne veštine i znanja. Preduzetništvo je kulturno strani koncept. Većina malih preduzeća su rezultat prinuđenih izbora koji nastaju usled velikog nivoa nezaposlenosti.

Nedovoljna pristupačnost konsultantskim uslugama i informacionim sistemima podrazumeva nedostatak poslovne i tehnološke infrastrukture koja će podržati preduzetnika. Postoji veliki problem kod preduzetnika, prilikom pronalaženja informacija neophodnih za identifikaciju tržišnih mogućnosti.

Slabo razumevanje pripreme biznis plana. Biznis plan je od fundamentalnog značaja za prezentaciju preduzeća u najboljem mogućem svetlu. On je od esencijalnog značaja za bolje razumevanje sopstvenog poslovanja, prezentaciju poslovanja potencijalnim investitorima i kreditnim institucijama.

Tržišni rizik nastaje usled:

- ♦ nepredvidivih inflatornih kretanja i promena kursne stope,
- ♦ neadekvatne infrastrukture,
- ♦ ponašanja potrošača prilikom kupovine robe iz uvoza,
- ♦ smanjenja tržišta usled pojave inostranih konkurenata,
- ♦ nedostatka jeftinih i pouzdanih pristupa kreditima i pogrešnog izbor partnera,
- ♦ crne, odnosno sive ekonomije.

Nepredvidiva inflatorna kretanja i promena kursne stope. To je rizik od gubitka koji je određen suprotnim kretanjima u cenama robe ili usled promene kursne stope kojim je kotirana određena roba. Inflatorni rizik predstavlja veliki rizik kada preduzeće posluje na način, da se datum plaćanja razlikuje od datuma fizičke transakcije. Kada je stopa inflacije veoma velika, cene robe se menjaju iz dana u dan.

Neadekvatna infrastruktura. U zemljama u tranziciji, većina industrijske infrastrukture je ekonomski istrošena i nedostatak razvijenih mreža vodi ka poteškoćama prilikom izbora dobavljača i kašnjenju prilikom isporuke proizvoda/usluga. Na primer, poljoprivredni i fabrički proizvodi, pate od kašnjenja pri isporuci, nagomilanih zaliha i loše manipulacije, što prouzrokuje manjak i redukciju kvaliteta isporučene robe.

Ponašanje potrošača prilikom kupovine robe iz uvoza. Decenije komercijalne izolacije i iskustva inostranih preduzeća u marketing tehnikama utiču na ponašanje potrošača i čine uvoznu robu veoma atraktivnom. Ovo nadalje vodi ka veoma maloj tražnji za domaćim proizvodima i uslugama.

Smanjenje tržišta usled pojave inostranih konkurenata. Nerazvijenost lokalne infrastrukture i zastarele poslovne tehnike daju veliku prednost inostranim preduzećima, koja dolaze sa mnogo boljim veštinama i iskustvima, čak i u onim slučajevima kada kvalitet robe nije na visokom nivou.

Nedostatak jeftinih i pouzdanih pristupa kreditima i pogrešan izbor partnera. Enormne poteškoće, s kojima se susreću mala i srednja preduzeća, čine nedostatak finansijskih sredstava, u prvom redu inicijalnog kapitala koji se pribavlja iz inicijalnih kredita da bi se započelo sa poslovanjem. To je jedan od ključnih rizika s kojima se jedno malo i srednje preduzeće može suočiti. To ponekad natera preduzetnika da uđe u partnerstvo s pogrešnom osobom. Ovaj rizik je veoma veliki u porodičnim preduzećima, kada se prilikom selekcije partnera ne koriste objektivni kriterijumi. Ovo neodgovorno ponašanje ključnih ljudi u preduzeću može doneti preduzeću stečaj.

Crna ili siva ekonomija. Obaveze koje vlada nameće preduzetnicima, kao što su poreske obaveze, zdravstveno osiguranje, zaštita životne sredine, veliki su teret za preduzeća, jer povećavaju njihove troškove, a istovremeno stavljaju u mnogo bolji položaj pojedince koji se bave crnom ekonomijom (koji na primer prodaju krijumčarenu robu).

Kreditni rizik je moguće opisati kao rizik od neispunjene obaveze ili nesolventnosti, odnosno rizik koje ugovorene strane ne mogu u potpunosti da pokriju ugovorima. Mnogo veći rizik u neispunjenju definisanih obaveza postoji na finansijskom tržištu nego što je to slučaj na tržištu roba i usluga. Na međunarodnim tržištima prisutan je takođe i rizik transfera.

Ako su prekomerne razmene restriktivno kontrolisane od centralne banke, dešava se da je nemoguće obaviti naplatu. Za mala i srednja preduzeća, u zemljama u tranziciji, karakteristična je visoka halapljivost i izloženost inflaciji. Veoma je važno da se izvrši precizna evaluacija novčanog toka kako bi se preventivno delovalo i izbegla likvidacija, generisana ovom rizičnom situacijom.

Kulturni rizik predstavlja rizik od neuspeha, kao posledicu ozbiljnih nedoslednosti ili nesklada između ponude proizvoda tranzicionog preduzeća i duboko ukorenjenog sistema vrednosti, običaja, uverenja i stavova u datoj zemlji, regionu ili ekonomskoj zajednici.

Ekonomski i politički rizik zahteva adekvatnu strategiju, čak i u slučajevima kada preduzeća ne mogu da upravljaju ovom vrstom rizika, kako bi ga premostila. U rizike ovog tipa mogu se svrstati oskudica izvora finansijskih sredstava i odsustvo tržišta kapitala, poteškoće privlačenja „know-how“ i investitora, loša transportna i komunikaciona infrastruktura, komplikovana administracija, recesija, visok rast troškova proizvodnje, itd.

Ekonomski i politički rizik determinišu rizik zemlje. Ovo predstavlja jedan od indikatora koji koriste finansijske institucije pri proceni rizika ulaganja u određenom regionu.

2.5. UZORI I SISTEM PODRŠKE

Jedan od najbitnijih elemenata koji utiču na karijeru preduzetnika je izbor uzora. *Uzori* su pojedinci koji utiču na preduzetničku odluku i stil karijere. Uzori mogu biti roditelji, braća i sestre, drugi srodnici ili drugi preduzetnici. Potencijalni preduzetnici najčešće vide uspešne preduzetnike kao katalizatore. Rečima jednog preduzetnika: “Kada sam procenio poznanika i njegov uspeh kao preduzetnika, shvatio sam da sam ja sposobniji i da bih mogao to da radim bolje od njega. Tako sam pokrenuo sopstveni posao.” Na taj način, preduzetnici primaju značajne signale da je preduzetništvo i za njih moguće.⁵⁴

Uzori mogu biti i mentori tokom i nakon pokretanja poduhvata. Preduzetniku je potrebna snažna potpora i savetodavni sistem u svakoj fazi novog poduhvata, koji je verovatno *najbitniji u fazi pokretanja novog preduzeća*, jer pruža informacije, save- te i smernice u oblasti organizacione strukture, pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava i marketinga. Imajući u vidu da je preduzetništvo društvena uloga u datom društvenom kontekstu, bitno je da preduzetnik dovoljno rano u procesu formiranja poduhvata uspostavi ove veze.

Sa proširenjem inicijalnih kontakata i veza, formira se mreža koja ima slične osobine kao i društvene mreže: gustinu (jačinu povezanosti dva pojedinca) i centralizaciju (ukupnu udaljenost preduzetnika i ostalih pojedinaca, kao i ukupan broj pojedinaca u mreži). Jačina povezanosti preduzetnika sa bilo kojim pojedincem u mreži zavisi od učestalosti, nivoa i obostranosti odnosa – što je odnos učestaliji, dublji i obostrano korisniji, mreža između preduzetnika i pojedinca postaje jača i trajnija.⁵⁵ Iako većina mreža nije formalno organizovana, neformalne mreže za moralnu i profesionalnu podršku su od velike koristi preduzetniku.

MORALNA PODRŠKA

Za svakog preduzetnika je bitno da uspostavi mrežu moralne podrške porodice i prijatelja – navijačku grupu, koja igra bitnu ulogu tokom teških trenutaka koji se javljaju u čitavom procesu preduzetništva. *Mreža moralne podrške* predstavlja pojedince koji preduzetniku pružaju psihološku podršku. Mnogi preduzetnici navode da su im najveća podrška supružnici, koji im omogućavaju da posvete veliku količinu vremena novom poduhvatu.

Prijatelji igraju ključnu ulogu u *mreži moralne podrške*, ne samo kroz davanje saveta koji su najčešće iskreniji od onih koji se dobijaju iz drugih izvora, već i kroz ohrabrenje, razumevanje, pa čak i pomoć. Preduzetnici se mogu osloniti na prijatelje bez straha od kritike. Konačno, rodbina (deca, roditelji, bake i deke, tetke i stričevi) mogu biti veoma snažan izvor moralne podrške, naročito ako su i sami preduzetnici. Kako je jedan preduzetnik rekao „Ukupna porodična podrška koju sam dobio je bila ključ uspeha. Oni su mi omogućili da istrajam u mnogim problemima i poteškoćama.“

PROFESIONALNA PODRŠKA

Osim ohrabrenja, preduzetniku su potrebni saveti tokom čitavog formiranja novog poduhvata, koji se mogu dobiti od mentora, poslovnih saradnika ili ličnih kontakata – članova mreže profesionalne podrške. *Mreža profesionalne podrške* predstavlja pojedince koji preduzetniku pomažu u poslovnim aktivnostima.

Većina preduzetnika tvrdi da ima mentora, a pronalazak mentora je mnogo lakši zadatak nego što se čini. Kako je mentor pouzdani savetnik i zastupnik i osoba sa kojom preduzetnik deli i probleme i uspehe, odabrana osoba mora biti stručnjak u svojoj oblasti. Preduzetnik može da započne „proces traženja mentora“ izradom liste stručnjaka u raznim oblastima, kao što su osnovne poslovne aktivnosti (finansije, marketing, računovodstvo, pravo), odnosno osoba koje mogu dati praktičan savet kako uraditi nešto. Sa ove liste treba odabrati i kontaktirati osobu koja može da pruži najveću podršku. Ako odabrana osoba prihvati da bude mentor, potrebno je obavestavati tu osobu o napretku poslovanja, radi postupne izgradnje odnosa.

Drugi bitan izvor saveta se može formirati uspostavljanjem mreže poslovnih saradnika, koja se može sastojati od pojedinaca sa iskustvom u pokretanju poslovanja, klijenata, kupaca proizvoda ili usluga preduzetnika, stručnjaka kao što su konsultanti, advokati ili računovođe, kao i od dobavljača. Klijenti ili kupci su naročito bitna grupa koju treba negovati, jer predstavlja izvor prihoda preduzetničkog poduhvata i doprinosi publicitetu. Usmeni publicitet koji širi zadovoljan klijent je najbolji instrument za sticanje poslovne reputacije i podsticanje naklonosti.

Dobavljači, kao drugi bitan element profesionalne podrške, mogu pružiti i veoma korisne informacije o trendovima i konkurenciji u grani. Novi poduhvat bi trebalo da formira čvrstu bazu dobavljača, radi izgradnje dobrih odnosa i obezbeđivanja dostupnosti materijala i ostalih resursa.

Uz mentore i poslovne saradnike, privredna udruženja mogu biti odlična mreža profesionalne podrške. Udruženja pojedinaca koja nastaju na osnovu zajedničkih hobija, učešća na sportskim događajima, klubova, građanskih interesa i alumni grupa su odličan potencijalni izvod preporuka, saveta i informacija.

Potrebno je da svaki preduzetnik uspostavi mrežu i moralne i profesionalne podrške. Ovakvi kontakti pružaju poverenje, savete i informacije. Rečima jednog preduzetnika: „U svom poslovanju ste sasvim sami. Postoji definitivna potreba za uspostavljanjem grupa za podršku, sa kojima će preduzetnik deliti probleme i od kojih će dobijati informacije i punu podršku za novi poduhvat.“

Dakle, očigledno je da je preduzetnička aktivnost ugrađena u mrežu međuljudskih odnosa. Ove mreže definišu grupe aktera (pojedinaца i organizacija) i veze među njima, tako da pojedincima omogućavaju pristup resursima koji su neophodni za preduzetnički uspeh.⁵⁶

Ovi resursi mogu biti korisni za otkrivanje i korišćenje šansi, a zatim i za stvaranje novih, nezavisnih organizacija.⁵⁷ Poverenje koje postoji u ovakvim mrežama daje potencijalnim preduzetnicima mogućnost pribavljanja veoma vrednih resursa.

Na primer, poslovne mreže koje sačinjavaju nezavisna preduzeća koja su povezana zajedničkim interesom, prijateljstvom i poverenjem su od velikog značaja za omogućavanje transfera veština koje je teško kopirati i koje zahtevaju stručno znanje, tako da ih je teško steći drugim putem. Ove mreže takođe pružaju šanse za razmenu dobara i usluga koje je teško sprovesti kroz formalne sporazume, što olakšava traženje šansi.⁵⁸ Podizanjem vere pojedinca u sopstvenu sposobnost pribavljanja resursa od značaja za uspešno ostvarenje preduzetničkih rezultata, mreža svojim delovanjem ojačava preduzetničke namere.

2.6. MUŠKI I ŽENSKI PREDUZETNICI

Vezano za polnu pripadnost, istraživanje autora Birlija o razlikama između preduzetnika žena i muškaraca pokazalo je sledeće:⁵⁹

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

Isti autor tvrdi da nisu toliko značajne razlike između preduzetnika žena i muškaraca, ističući, pritom, da će se profil žene preduzetnika pomeriti još bliže profilu muškarca preduzetnika u budućnosti. U poslednje vreme, raste samozapošljavanje žena, pri čemu žene danas pokreću nove poduhvate češće od muškaraca. Danas je dostupno dosta informacija o karakteristikama preduzetnika, njihovim motivima, porodičnom poreklu, obrazovanju, radnom iskustvu, pa i o pitanjima muškaraca i žena u preduzetništvu (tabela 1).

Iako su karakteristike preduzetnika i preduzetnica generalno veoma slične, žene se razlikuju u oblasti motivacije, poslovnih veština i profesionalnog iskustva. Elementi procesa *pokretanja novog preduzeća* se takođe razlikuju, naročito u sferama sistema podrške, izvora finansiranja i problema.⁶⁰ Muškarce često motiviše kontrola sopstvene sudbine, želja za pokretanje stvari, što često proizilazi iz neslaganja sa nadređenima ili osećaja da oni to mogu bolje. Sa druge strane, žene češće motiviše potreba za dostignućem, koja je rezultat frustracije prethodnim iskustvima, u kojima nisu imale mogućnost da deluju ili da napreduju.

Polazište i razlozi za pokretanje su slični kod oba roda – generalno imaju veliki interes i iskustvo u oblasti svog poduhvata. Kod muškaraca je prelazak iz sadašnjeg zanimanja u novi poduhvat često olakšan ako novi poduhvat potiče iz trenutnog zanimanja, dok žene često napuštaju prethodno zanimanje sa velikim osećajem radne frustracije, ali i sa visokim entuzijazmom za novi poduhvat, često uz manjak praktičnog iskustva što donekle otežava prelazak. Nekada poslovni poduhvat žena bude i rezultat lične potrage.

Finansiranje *otvaranja novog preduzeća* je područje u kome se preduzetnici i preduzetnice razlikuju: muškarci pored ličnih sredstava koriste investitore, bankarske ili lične zajmove kao izvore kapitala, dok se žene obično oslanjaju isključivo na ličnu imovinu ili uštedevinu. Za preduzetnice je često ključni problem dobijanje finansijskih sredstava i kredita. Postoje brojne razlike i u profesionalnom smislu – iako obe grupe uglavnom poseduju iskustvo u delatnosti poduhvata koji započinju, muškarci najčešće poseduju iskustvo u proizvodnji, finansijama ili tehničkim naukama. Žene najčešće imaju administrativno iskustvo, koje je ograničeno na nivou srednjeg menadžmenta, obično u sferi usluga.

Kada su u pitanju lične karakteristike, postoje značajne razlike između muškaraca i žena preduzetnika. Iako su oba roda energična, ciljno orijentisana i nezavisna, muškarci češće imaju više samopouzdanja, ali manje fleksibilnosti i tolerancije od žena, što može dovesti do znatno različitih menadžerskih stilova. Poreklo ove dve grupe je veoma slično, iako žene ulaze u preduzetničke poduhvate u nešto kasnijem životnom razdoblju (35 do 40 u odnosu na 25 do 35 godina), uz drugačije obrazovanje. Muškarci su često studirali tehničke ili poslovne nauke, dok žene najčešće poseduju obrazovanje u oblasti humanističkih nauka.

Grupe za podršku se takođe razlikuju: muškarci spoljne savetnike (advokate, računovođe) navode kao najvažniju podršku, a suprugu nad drugom mestu; dok žene navode prvo supruga, zatim bliske prijatelje, a tek na kraju poslovne saradnike. U stvari, žene se najčešće više oslanjaju na razne spoljne izvore podrške i informacija (granska udruženja i ženske grupe), dok muškarci obično nemaju tako raznovrsnu spoljnu podršku.

Konačno, poslovanja koja pokreću muškarci i žene preduzetnici se razlikuju po prirodi poduhvata. Žene češće pokreću posao u sektoru usluga, kao što su maloprodaja, odnosi sa javnošću ili edukacija, dok muškarci u većem broju slučajeva ulaze u proizvodnju, građevinarstvo i visokotehnološka područja. Usled toga, žene često imaju manja preduzeća, sa nižim ukupnim prihodom.

Tabela 1. Razlike između preduzetnika i preduzetnica⁶¹

Faktor	Preduzetnici	Preduzetnice
Motivacija	Postignuće - težnja da se stvari obave	Postignuće - ostvarenje cilja
	Lična nezavisnost - slika o samome sebi	Nezavisnost – uradi sam
	Zadovoljstvo poslom proizilazi iz želje za kontrolom	
Tačka polaska	Nezadovoljstvo trenutnim poslom	Frustracija poslom
	Sporedna uloga na fakultetu ili trenutnom poslu	Zanimanje za i prepoznavanje prilike u tom poslu
	Odlazak ili otpuštanje	Promena ličnih okolnosti
	Prilika za sticanje	
Izvori finansiranja	Lična imovina i uštedevina	Lična imovina i uštedevina
	Bankarsko finansiranje	Privatni zajmovi
	Ulagачi	
	Zajmovi od porodice i prijatelja	
Poreklo znanja	Iskustvo u tom poslu	Iskustvo u tom poslovnom području
	Priznati stručnjak ili osoba koja je dosegla visok nivo postignuća u tom području	Iskustvo u srednjem menadžmentu ili administrativnom nivou u tom području
	Sposoban na raznim poslovnim funkcijama	Profesionalno iskustvo vezano za usluge
Karakterne osobine	Tvrđoglav i uverljiv	Fleksibilna i tolerantna
	Orijentisan prema cilju	Orijentisana prema cilju
	Inovativan i idealističan	Kreativna i realistična
	Visok nivo samopouzdanja	Srednji nivo samopouzdanja
	Entuzijastičan i energičan	Entuzijastična i energična
	Mora biti svoj šef	Sposobnost nošenja sa društvenim i privrednim okruženjem
Poreklo	Doba pokretanja poduhvata: 25-35	Doba pokretanja poduhvata: 35-45
	Otac je bio samozaposlen	Otac je bio samozaposlen
	Fakultetski obrazovan – diploma iz ekonomije ili tehničkog područja	Fakultetski obrazovana – diploma iz humanističkih nauka
	Prvo dete	Prvo dete
Potporne grupe	Prijatelji, profesionalni saradnici	Bliski prijatelji
	Poslovni saradnici	Suprug
	Supruga	Porodica
Vrste poslovanja		Ženske profesionalne grupe
	Proizvodnja ili građevina	Uslužna – edukacija, savetovanje ili odnosi s javnošću

2.7. PREDUZETNIK I MENADŽER

Često se pravi razlika između pojmova „preduzetnik“ i „menadžer“. Veza preduzetništva i menadžerstva je višestruka i interaktivna. Ista ličnost može biti jedno ili drugo, ili i jedno i drugo, što zamagľuje razlike ova dva pojma. Vlasnici i menadžeri mogu, ali ne moraju biti preduzetnici. Preduzetnici mogu posao rutinskog, nerizičnog upravljanja poslovnom aktivnošću preneti na menadžere. Tabela 2. prikazuje osnovne razlike između preduzetnika i menadžera.

Tabela 2. Osnovne razlike između preduzetnika i menadžera

Preduzetnik	Menadžer
stvara ideje	realizuje ideje
diskontinuitetan proces	kontinuiran proces
izvorni autoritet	stečeni (dobijeni) autoritet
znanje i sposobnost	profesija
menja okruženje prema potrebama	prilagođava se okruženju

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

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

2.8. PREDUZETNIČKA ETIKA

Život preduzetnika nije jednostavan – mora rizikovati sopstveni kapital da bi prodao ili dostavio proizvode i usluge, pri čemu na inovaciju troši više energije od prosečnog poslovnog čoveka. Uprkos svakodnevnom stresom i drugim problemima, preduzetnik može da uspostavi ravnotežu između etičkih zahteva, ekonomske izvodľivosti i društvene odgovornosti, koja se razlikuje od tačke na kojoj poslovni menadžer zauzima moralni stav.⁶²

Stavovi menadžera o korporativnoj odgovornosti se zasnivaju na organizacionoj klimi, koja je za njih takva da podržava zakone i profesionalni etički kodeks. S druge strane, preduzetnik, čija je kompanija relativno nova, imaju nekoliko uzora i razvijaju sopstveni etički kodeks i mnogo više zavise od sopstvenih sistema vrednosti pri izboru etički prihvatľivih dejstava – za razliku od menadžera.

Iako se više oslanjaju na sopstveni sistem vrednosti, preduzetnici su veoma osetljivi na pritiske kolega i opštih društvenih normi zajednice, kao i na pritiske konkurencije. Preduzetnici iz različitih zemalja i zajednica odslikavaju opšte vrednosti i norme zajednice u kojoj rade – naročito kada su u pitanju urbane i ruralne oblasti. Na međunarodnom nivou, ovaj faktor utiče na sve menadžere – američki menadžeri imaju više individualističkih vrednosti, dok su nemački i austrijski menadžeri usmereni na kolektivne vrednosti.

Značajan rast preduzeća sa međunarodnom orijentacijom utiče na rast interesovanja za specifičnosti poslovnih stavova i prakse u različitim zemljama. Ova oblast je delimično istražena u kontekstu kulture, a danas se razmatra u okviru individualnog koncepta etike – premda su kultura i etika delimično povezane.

Etika se generalno odnosi na proučavanje bilo čega dobrog po ljudska bića, dok *poslovna etika* istražuje poslovne prakse kroz prizmu ljudskih vrednosti. Etika predstavlja široko područje proučavanja, koje istražuje opštu prirodu morala i specifične moralne odluke koje pojedinac donosi u interakciji sa drugima. Iako je poslovna etika u protekla dva veka označena kao bitna tema popularnih i akademskih radova, osnovni pristup ovoj temi je uglavnom orijentisan na američko shvatanje.

Iako se generalno tvrdi da reč etika potiče od grčke reči *ethos*, koja znači „običaj i upotreba“, njeno poreklo više odgovara reči *swedhethos*, koja obuhvata koncepte individualne moralnosti i navika u ponašanju, koji su označeni kao bitan kvalitet postojanja. Većina autora iz zapadnih zemalja citira grčke filozofe Sokrata, Platona i Aristotela, kao autore prvih spisa na kojima se zasnivaju savremeni etički koncepti. U okviru judaizma i hinduizma (1500. godine p.n.e) se mogu naći još stariji spisi koji obuhvataju moralne norme i zakone.

Osnovno pitanje poslovne etike glasi: „u čiju korist i po koju cenu bi trebalo upravljati preduzećem?“ Odgovor na ovo pitanje se fokusira na sredstva koja obezbeđuje pravednu raspodelu sredstava između preduzeća i stejkholdera – osoba koje poseduju određeni interes u preduzeću: zaposlenih, potrošača, dobavljača i društva u celini. Ako resursi nisu pravedno raspodeljeni, preduzeće iskorišćava nekog od stejkholdera.⁶³

Preduzetništvo može uticati na pravednu raspodelu kroz ublažavanje eksploatacije određenih stejkholdera. Brojni su primeri preduzeća u kojima su menadžeri stvorili finansijsku korist tako što su određenim stejkholderima davali manje vrednosti nego što su ovi stvarali. Ovakva eksploatacija predstavlja šansu da preduzetnik poštenije i efektivnije raspodeli resurse – ako trenutne cene ne odražavaju pravu vrednost, preduzetnik koji otkrije ovaj nesklad na takvom tržištu može ostvariti profit. Tako preduzetnički proces postaje mehanizam kojim se osigurava pošten i efektivan sistem raspodele resursa „oštećenog“ stejkholdera, koji će se koristiti u izjednačenom sistemu ponude i tražnje.⁶⁴

Prema tome, iako postoje dokazi o korišćenju preduzetničkog procesa radi zloupotrebe drugih radi dobiti, bitno je shvatiti da ovaj proces može biti bitno sredstvo koje pomaže eksploatisanim stejkholderima i uspostavlja stabilno poslovanje. Preduzetnički proces treba posmatrati kao sredstvo za efektivno postizanje povoljnih rezultata za sve strane, uključujući i preduzetnika – a ne na štetu drugih. Etika nije samo opšta tema, već značajna briga poslovnih ljudi.



3 glava

• • • • •

BIZNIS IDEJA I ANALIZA ŠANSE



Lillian Vernon

LILLIAN VERNON CORPORATION

“Nikada nisam dozvolila da me greške ili porazi pokolebaju u životu. Iz njih najviše učim i krećem napred u pozitivnom smislu.”

Lilijan Vernon je jedan od najpoznatijih i najuspešnijih lidera u kataloškoj industriji. Ona je pravi pionir koji je utabao staze za žene u poslovnom svetu gde tradicionalno dominiraju muškarci, a njeni uspesi su rangu sa takvim kataloškim gigantima kao što su Ričard Sirs i Montgomeri Vard. Shvativši da sujeta potrošača predstavlja veliki potencijal, ona je bila prvi preduzetnik u oblasti kataloške prodaje koja je omogućila personalizaciju proizvoda i na taj način pretvorila porodičnu manufakturu u vodeću svetsku katalošku poklon kompaniju svetu.

Dok je 1951. godine bila u drugom stanju sa prvim od svoja dva sina, Vernonova je počela da brine da plata njenog muža od 75 dolara nedeljno neće biti dovoljna da izdržava sve veću porodicu. Iako je htela da doprinese finansijskoj stabilnosti, njene mogućnosti su bile prilično ograničene. “Nije bilo moderno da žene rade u

to vreme”, piše ona u svojoj autobiografiji. Zbog toga sam pomislila da je posao sa dostavom sjajna stvar. Mogla sam da radim i da budem kod kuće, obavljam posao i menjam pelene – sve istovremeno.”

Od samog početka, Vernonova je pokazala talenat za marketing i pravi izbor proizvoda. Hodajući kroz fabriku kožne galanterije svog oca u Njujorku, došla je do zaključka da bi mogla da prodaje ručne tašne. “Znala sam već dosta o tome”, piše ona. “Zašto ih ne bi plasirala na tržište zajedno sa kaišem koji ide uz torbu? Zar nije to stvar koja je potrebna svakoj tinejdžerki koja šeta ulicama bilo gde u Sjedinjenim Državama?”

Radeći za kuhinjskim stolom u Maunt Vernonu sa osnivačkim ulogom koje je prikupila od svadbenih poklona, Vernonova je dala oglas na šestini strane u magazinu „Seventeen“ po ceni od 495 dolara, u kome je nudila kožnu tašnu sa monogramom i odgovarajući kaiš sa monogramom za 7 dolara. „Bila sam apsolutno sigurna da će tinejdžeri prihvatiti stvari zbog kojih se osećaju jedinstvenim“, objašnjava. Ono što nije znala jeste da je naišla na ideju koja će postati pečat njene kompanije – izrada monograma.

U roku od tri meseca od objavljivanja prvog oglasa, Lilijan je dobila porudžbine u vrednosti od 32 hiljade dolara. Inspirisana uspehom, zvanično je osnovala korporaciju „Lillian Vernon“. Vraćanjem profita u poslovanje, proširila je liniju proizvoda na češljeve, dugmad za sakoe i dugmad za manžetne i objavljivala veće oglase u nekoliko modnih magazina. Kao i ranije, nudila je besplatnu personalizaciju uz svaku kupovinu. U intervjuu datom Nation’s Business magazinu iz 1987. godine, rekla je: „Predmeti sa monogramima su odlični pokloni. Ne možete samo

otrčati u prodavnicu i kupiti poklon koji ima monogram. Ovo zahteva planiranje i razmišljanje. Time je poklon za primaoca mnogo draži.“

Na samom početku je sama vodila praktično čitavo poslovanje – izbor i dizajniranje proizvoda, pisanje tekstova, otvaranje pošte i slanje porudžbina. Međutim, do 1954. godine posao je prerastao njenu kuhinju, pa je iznajmila tri objekta u centru Maunt Vernona, koji će služiti kao skladište, odeljenje za isporuke i radionica za izradu monograma.

Uprkos njenom uspehu, neki dobavljači nisu želeli da posluju sa ženom. Imala je problema da dobije robu na odloženo plaćanje, a kada bi našla dobavljače koji su želeli da rade sa njom, često nije bila zadovoljna kvalitetom njihovih proizvoda. Da bi prevazišla ove prepreke, Vernonova otvara sopstveno malo proizvodno postrojenje, u kome su se izrađivale narukvice sa privescima, prstenovi sa pečatom i držači šnalica. Do kraja 50-tih godina, njeno postrojenje je primalo porudžbine od velikih kozmetičkih kompanija, kao što su Revlon, Elizabeth Arden, Max Factor i Avon za posebne kutije za karmine i šminku.

Sa rastom poslovanja, shvata da bi mogla da dođe do više kupaca na efektivniji način preko kataloga, umesto oglasa u magazinima. 1956. godine je sastavila crno-beli katalog na 16 strana, koji predstavlja na desetine jeftinih poklona, sitnica i kućnih potrepština, i poslala ga na adrese 125.000 potrošača. „Prodavali smo prsten sa monogramom od srebra za 1 dolar i dobili na hiljade porudžbina“, rekla je u intervjuu. Reakcija na katalog je bila fenomenalna, što je prouzrokovalo porast godišnjeg prihoda na 150.000 dolara do 1956. godine.

1965. godine Vernonova zvanično preuzima pozicije predsednika upravnog odbora i generalnog direktora. I dalje doživljava neverovatan uspeh, koji nije došao tek tako. Sati i sati koje je ulagala u posao su naškodili njenom braku, pa se od prvog supruge razvela 1969. godine. On je preuzeo proizvodnju, dok je ona zadržala katalošku prodaju, koja je do tada donosila prihod od skoro milion dolara godišnje.

Tokom 70-tih godina, kompanija doživljava eksplozivan rast, koji je delimično podstaknut ulaskom brojnih žena u SAD na tržište rada. Uz novi dodatni prihod, ali i manjak vremena koje bi gubile na razgledanje tržnih centara, zaposlene žene su postale Lilijanini najbolji kupci. Istovremeno, energetska kriza je označila opuštene kupovine velikim automobilima kao „ne-američke“ i podstakla bum u kataloškoj prodaji u raznim sektorima.

1987. godine, sa godišnjim obimom prodaje od 112 miliona dolara, Vernonova odlučuje da ponudi kompaniju na berzi, prodajom 35 procenata akcija, pri čemu je ostatak zadržala. Prodaja je donela 28 miliona dolara, od čega je navodno 12 miliona podelila sa decom. Ostatak je iskoristila za finansiranje kompjuterizovanog nacionalnog distributivnog centra u vrednosti od 25 miliona dolara u Virdžiniji Biču, koji je otvoren naredne godine.

Kako nije bila zadovoljna dotadašnjim uspehom, Vernonova je započela grananje na specijalizovano tržište poštanskih porudžbina 1989. godine, sa debijem njenog kataloga „Neat Ideas“ (zgodne ideje), koji je prezentovao proizvode za kupatilo, spavaću sobu i kuhinju, sa naglaskom na proizvoda kao što su police za posuđe i razdelnici za fioke. Katalog je odmah postao hit, sa prosečnom porudžbinom koja je iznosila 80 dolara – što je više nego dvostruko u odnosu na prosečnu prodaju glavnih kataloga te godine.

Uprkos poteškoćama koje su nastale usled naglog skoka troškova papira i poštanskih usluga početkom 90-tih godina, kompanija nastavlja da napreduje i do 1998. godine dostiže prihod od 255 miliona dolara. Neverovatan uspeh Vernonove se može pripisati njenoj sposobnosti da radi prekovremeno i da nudi jedinstvene proizvode potrošačima koji žele persona-

lizovanu uslugu. Iako je kataloška konkurencija cvetala, nijedan od njih nije uspeo da pomeri Vernonovu sa dominantne pozicije na samom vrhu ove grane. „Čvrstina je dobra stvar“, kaže ona. „Ipak, smatra se pozitivnom samo za muškarce. Kada je žena čvrsta, muškarci to ne mogu da podnesu. Volim da budem čvrsta. Čvrsta i pametna“.⁶⁵

3. BIZNIS IDEJA I ANALIZA ŠANSE

Biznis ideja je koncept koji pruža preduzetnicima materijal da predvide i započnu sopstveni biznis. Moguće je imati ideju i samo tražiti način na koji se ona može ostvariti, ali je takođe moguće znati da poseduješ preduzetničke veštine, ali ti je potrebna inspiracija da pronađeš moguće puteve kako bi ih iskoristio. Moguće je imati određenu ideju, ali ne biti siguran koliko je ona originalna. Ako je tako, onda ne čudi činjenica da nisu svi preduzetnici imali originalne - jedinstvene ideje. Može se biti inovativan i ako se ne kreira nešto potpuno novo. Pet načina da se kreira jedinstven profitabilan preduzetnički poduhvat na bazi postojeće ideje su:

- ♦ razvijanje ideja koje predstavljaju proširenje ili redizajn već postojeće usluge;
- ♦ resegmentovanje i kreiranje poboljšane usluge;
- ♦ redefinisane i lansiranje proizvoda po nižoj ceni;
- ♦ dodavanje vrednosti postojećem proizvodu ili usluzi;
- ♦ razvoj ili redizajn nove verzije postojećeg proizvoda.

Primer ideje: Porodični centar

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

- ♦ usluge čuvanja dece 24h dnevno 7 dana u nedelji,
- ♦ planiranje porodičnih odmora, izleta i drugih događaja,
- ♦ prevoz i čuvanje dece vikendom,
- ♦ bračno savetovanje, životno i finansijsko planiranje.

Nema dileme da preduzetnicima treba mnogo podrške u procesu razvoja biznis ideje. U procesu prevođenja ideje u konkretan biznis, preduzetnici se suočavaju sa teškim činjenicama i hladnom realnošću. Ipak, ako su naoružani informacijama sakupljenim istraživanjem, preduzetnici mogu lakše odlučiti da li da nastave sa idejom i istraju u poduhvatu. U Sjedinjenim Državama prosečno 2 miliona preduzetnika godišnje započne svoje poslovanje, a između 50 i 100 hiljada proglasi bankrot u roku od 10 godina. Iako ovaj procenat nije visok, mnogi biznisi propadaju i bez bankrota.⁶⁶

Procenjuje se da oko 85% biznisa u svetu propadne u roku od 5 godina od osnivanja. Iako ne bankrotiraju svi, njihovi vlasnici odlučuju da se povuku iz mnogobrojnih razloga. Određenom broju preduzeća nedostaju investicije koje bi im omogućile da nastave započeti proces (obično 6 meseci ili godinu dana između analize šanse i pokretanja biznisa).

Ostala preduzeća se gasu zbog lošeg planiranja biznisa u početnim fazama razvoja. Veliki broj preduzeća nestaje zbog nedostatka poslovnih resursa, stručnosti menadžera i jednostavno nedostatka iskustva.

Poražavajuće je da od nekoliko miliona poduhvata koji se pokrenu svake godine, svaki deseti dočeka deseti rođendan. Ipak, preduzetnici ne treba da dozvole da ih neka statistika natera da odustanu od potencijalno profitabilne ideje. Mnogi preduzetnici započinju poduhvate paralelno sa njihovom stvarnom profesijom i zbog toga nikada se u potpunosti emocionalno i praktično ne posvete investiciji, što je neophodno za ostvarenje kontinualnog uspeha.

U prilog tome, treba imati u vidu da se najveći broj poslovnih poduhvata nikada pravno ne registruje kao korporacija ili ortakluk, jer nemaju nameru da rastu. Ako je preduzetnik posvećen, šanse za njegov uspeh značajno rastu. Svaki četvrti vlasnik koji radi puno radno vreme ima šansu da održi svoje poslovanje 8 godina. Ako se vlasništvo prenese očekuje se da biznis preživi još najmanje 8 godina, takođe sa šansom 1 prema 4.⁶⁷

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

Koliko god da preduzetnik odluči da traje njegov biznis, činjenica je da on treba da se razvije na logičan i stabilan način, kako bi prisvojio svaku vrstu nagrade. Nakon što smo pregledali statistiku i naznačili potrebu za istraživanjem određenih potreba poslovnog poduhvata, prelazimo na sledeće korake, a to su izvori i metode generisanja ideja. Ovo treba da pomogne preduzetniku u sprovođenju detaljnijeg istraživanja potencijalne ideje, drugačije nazvano analiza poslovnih šansi.

3.1. IZVORI BIZNIS IDEJA

Na oblikovanje biznis ideje će uticati ranije iskustvo, obuka, obrazovanje i veštine preduzetnika. Akumulacija znanja, veština i iskustva označava se terminom "ljudski kapital", što je koncept koji ekonomisti često koriste u kontekstu tržišta rada. Na definisanje poslovnih ideja mogu uticati radno iskustvo, individualna obuka i prepoznavanje mogućnosti da se određeni proizvod ili proces bolje „napravi ili sprovede“.

Prvi korak za svakog preduzetnika je generisanje nove ideje. Najčešći izvori novih ideja koje preduzetnici koriste su: *klijenti, postojeći proizvodi i usluge, kanali distribucije, državna uprava i istraživanje i razvoj*. Nakon što preduzetnik dođe na ideju, mora proceniti dostupne mogućnosti za sprovođenje te ideje u praksu. Pri tome se postavljaju sledeća pitanja:

- ♦ Da li to već postoji?
- ♦ Da li je bilo neuspešnih pokušaja u prošlosti?

- ♦ Da li se neko drugi već toga setio?
 - ♦ Da li je potencijalna ideja „slepa ulica“, niša, postojeća šansa ili kompletno neistražena šansa za razvoj biznisa?
1. Potencijalni preduzetnici moraju stalno usmeravati pažnju na potencijalne *klijente*. Ova pažnja može biti neformalno posmatranje potencijalnih ideja ili potreba ili formalno organizovanje događaja, na kojima će klijenti imati prilike da iskažu svoja mišljenja. Potrebno je voditi računa da li ideja ili potreba ima dovoljno veliko tržište, koje će podržavati novi poduhvat.
 2. Potencijalni preduzetnici bi takođe trebalo da uspostave formalan metod praćenja i procene *postojećih proizvoda i usluga* na tržištu. Ovakve analize često otkrivaju načine na koje se ove ponude mogu poboljšati, što može dovesti do novog proizvoda ili usluge, koji bi bio prikladniji za tržište, sa većim potencijalom prodaje i profita.
 3. *Članovi kanala distribucije* su takođe odličan izvor novih ideja jer poznaju potrebe tržišta. Pored toga što često imaju predloge za nove proizvode, mogu biti od pomoći preduzetniku i u njegovom marketingu. Jedan preduzetnik je od prodavca u velikoj robnoj kući saznao da se njegove majice loše prodaju zbog boje. Nakon što je uzeo u obzir ovaj predlog i promenio boje, njegova kompanija je postala ključni dobavljač *nebrendiranih* majica u državi.
 4. *Državna uprava* može biti izvor ideja za nove proizvode na dva načina. Prvo, dokumenti Zavoda za intelektualnu svojinu sadrže razne mogućnosti za nove proizvode. Iako se patentirani kao takvi često ne mogu iskoristiti, mogu dati ideje za nove proizvode, a moguće je doći do liste patenata koji se mogu licencirati ili prodavati. Drugo, ideje o novim proizvodima mogu biti rezultat reakcije na zakonsku regulativu. Na primer, Zakon o bezbednosti saobraćaja propisuje da svaki automobil mora imati komplet opreme za prvu pomoć.
 5. Najveći izvor novih ideja je napor koji preduzetnik ulaže u „*istraživanje i razvoj*“, što može biti formalna aktivnost uz trenutni posao ili neformalna laboratorija u podrumu ili garaži. Jedan istraživač koji je radio u poznatoj svetskoj kompaniji je razvio novu plastičnu smolu, koja je postala osnova novog plastičnog ležaja, kao i njegovog novog poduhvata Arnolite Pallet Company, pošto njegova tadašnja kompanija nije bila zainteresovana za razvoj ideje.

3.2. METODE GENERISANJA IDEJA

Iako postoji mnoštvo različitih izvora ideja, naći ideju koja će biti osnova novog poduhvata može biti problem. Preduzetnik može koristiti nekoliko metoda za generisanje i testiranje novih ideja, kao što su: *brejnstorming*, *fokus grupe* i *problemska analiza*.

BREJNSTORMING

Brejnstorming je grupna metoda dobijanja novih ideja i rešenja. Brejnstorming pruža ljudima veću stimulaciju za kreativnost, kroz okupljanje i zajedničko učešće u grupnim organizacionim aktivnostima. Iako ideje koje generišu grupe najčešće ne daju osnovu za dalji razvoj, može se pojaviti dobra ideja. Do ovoga obično dolazi kada se brejnstorming fokusira na konkretan proizvod ili tržišno područje. Brejnstorming bi trebalo da bude zabavan, bez dominacije ili ometanja diskusije.

Kod primene brejnstorming-a, treba se pridržavati sledećih pravila:

1. U grupi nije dozvoljeno kritikovanje – svaka ideja se prihvata.
2. Podstiče se slobodna volja – preferiraju se šire ideje.
3. Što više ideja, to bolje – veća je verovatnoća da će se pojaviti korisne ideje.
4. Podstiče se kombinovanje i poboljšanje ideja – za dobijanje nove ideje se mogu koristiti tuđe ideje.

Jedna velika banka je uspešno primenila brejnstorming za razvoj časopisa koji je klijentima pružao kvalitetne informacije. Organizovan je brejnstorming za finansijske direktore, koji se fokusirao na tržišne karakteristike, sadržaj informacija, učestalost izdanja i promotivnu vrednost časopisa za banku. Nakon što su utvrđeni opšti format i učestalost izdanja, održane su fokus grupe sa finansijskim direktorima kompanija iz nekoliko različitih gradova radi razmatranja formata novog časopisa i njegovog značaja i vrednosti. Rezultati dobijeni ovim putem poslužili su kao osnova za novi finansijski časopis, koji je dobro prihvaćen na tržištu.

FOKUS GRUPE

Fokus grupe su grupe pojedinaca koje pružaju informacije u struktuiranom obliku i koje se koriste za različite namene još od 50-tih godina prošlog veka. Moderator vodi grupu u otvorenom, detaljnom razgovoru – ne samo kroz postavljanje pitanja za koje su potrebni odgovori. Kada je u pitanju novi proizvod, moderator može usmeravati razgovor grupe direktivno ili nedirektivno. Grupa od 8 do 15 članova dobija komentare članova druge grupe, radi kreativne konceptualizacije i razvoja ideje za novi proizvod, koji će zadovoljiti potrebu iskazanu na tržištu.

Kompanija koja je bila zainteresovana za tržište papuča je dobila proizvodni koncept za „tople i udobne kućne papuče“ od fokus grupe koja se sastojala od 12 žena različitog društveno-ekonomskog porekla. Koncept je razvijen u nove ženske papuče, koje su doživjele uspeh na tržištu, a sam reklamni slogan je bio rezultat komentara fokus grupe. Pored generisanja novih ideja, fokus grupe su odličan metod za inicijalno razmatranje ideja i koncepata. Primenom nekog od postojećih postupaka, postoji mogućnost kvantitativne analize rezultata, čime fokus grupa postaje korisna metoda za generisanje novih proizvodnih ideja.⁶⁸

PROBLEMSKA ANALIZA

Problemska analiza predstavlja metodu dobijanja novih ideja i rešenja fokusiranjem na probleme. Analiza koristi pojedince na sličan način kao fokus grupe za generisanje novih biznis ideja. Međutim, ovde se ne generišu nove ideje, već potrošači dobijaju listu problema vezanu za određenu kategoriju proizvoda. Zatim se od ispitanika traži da definišu i analiziraju proizvode iz kategorije sa kojom imaju određeni problem. Ova metoda je često efikasna, jer je lakše povezati postojeće proizvode sa datim problemima i definisati ideju za novi proizvod nego generisati potpuno novu ideju za proizvod.

Rezultati problemske analize se moraju pažljivo razmatrati, jer je moguće da ne odražavaju poslovnu šansu sa dovoljno realnosti. Na primer, predstavljanje kompaktne kutije žitarica kao odgovor na postojeće kutije koje ne mogu da stanu na police nije imalo uspeha, jer veličina pakovanja nije imala značajan uticaj na stvarno ponašanje kupaca. Da bi donela rezultate, problemsku analizu treba koristiti za definisanje proizvodnih ideja, koje će se dalje ocenjivati.

3.3. KREATIVNOST I INOVACIJA

Istorijski posmatrano, termin preduzetnik je imao dugu evoluciju, a tek ga je Šumpeter povezao sa pojmom inovacije, definišući preduzetnika kao nekoga ko proba nove kombinacije i neistražene tehnologije. S akcentom na profitno delovanje, preduzetnik je „osoba koja primenom nove ideje ili inovacije i preduzimanjem poslovnog rizika, plasira proizvode, usluge i ideje na tržištu radi sticanja dobiti.“⁶⁹

U današnjem turbulentnom okruženju, organizacije moraju biti inovativne da bi opstale. Neophodno je da razvijaju nove proizvode/usluge i da prihvate najnoviju tehnologiju. Takođe, moraju biti kreativne. U svakodnevnom govoru, kreativnost i inovacija su pojmovi koji se često koriste kao sinonimi. Međutim, ta dva pojma se ipak razlikuju pa ih zbog toga treba preciznije objasniti. *Kreativnost* je stvaranje novih ideja, nezavisno od njihove eventualne primenljivosti. *Inovacija* je transformacija novih ideja u korisne proizvode ili usluge.

Kreativnost je, dakle, podloga za inovacije, a inovacije su rezultat primenjene kreativnosti. Svaka kreativna ideja ne mora postati inovacija, ali nema inovacije bez kreativnosti. Inovacija je ključ ekonomskog razvoja bilo koje kompanije, regije ili zemlje. Promena tehnologije izaziva pad prodaje starih proizvoda, a stare privredne grane nestaju. Izumi i inovacije su gradivni blokovi svake privredne jedinice. Tomas Edison je navodno rekao da inovativnost predstavlja 1 procenat inspiracije i 99 procenata znoja.

Dim Holej, pronalazač i nosilac patenta proizvoda za bebe, predstavio je svoj prvi proizvod na tržištu nakon više od godinu dana usavršavanja. Njegov prvi proizvod bila je bočica za bebe pod nazivom „U Mix“. U Mix pratio je jedinstveni dizajn koji je držao tečnost u jednom delu bočice, a prah suve formule u drugom. Kada je beba spremna za hranjenje, bočica se rotira kako bi se omogućilo mešanje tečnosti i suve formule. Džim prezentovao svoj koncept i prototip majkama koje je sretao u maloprodajama, što je bila jedna tehnika za prikupljanje izuzetno relevantnih povratnih informacija. Slušao je njihove komentare i neprestano usavršavao svoj proizvod sve dok nije bio spreman za masovnu distribuciju.

VRSTE INOVACIJA

Prema jedinstvenosti ideje, postoje različiti nivoi inovacija. Po opadajućem redosledu inovativnosti, tri osnovne vrste inovacija su: *napredne (revolucionarne) inovacije, tehnološke inovacije i obične inovacije*. Naravno, najređe su *napredne inovacije*, koje često formiraju platformu za razvoj budućih inovacija u određenoj oblasti. Kao osnova daljeg inoviranja u nekoj oblasti, potrebno je da budu zaštićene što jačim patentima, poslovnim tajnama, odnosno pravima intelektualne svojine. Napredne inovacije obuhvataju ideje kao što su: penicilin, mašina za veš, računar, avion, automobil i internet.

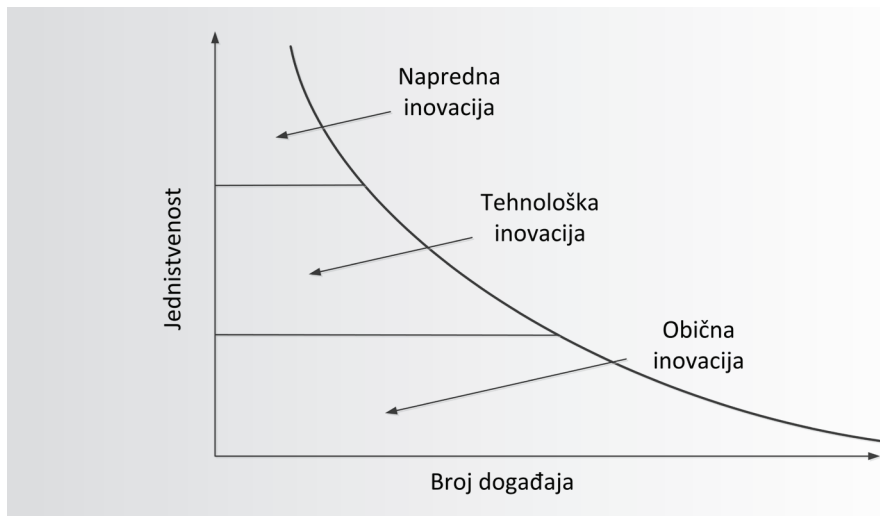
Dr Čang Liju je svetski ekspert u oblasti tehnologije senzora, koji se bavi inovacijama i izgradnjom sistema za nano senzore za automobilsku, biomedicinsku, komercijalnu i industrijsku primenu. Jedan od njegovih pronalazaka vezan je za sistem elektrohemijskih senzora, koji mogu prenositi nalaze obližnjem prijemniku. Jedan takav uređaj može da analizira stanje motornog ulja u motoru ili meri nivo glukoze u krvi.

Jedan od njegovih najnovijih nano izuma detektuje buđ u kućama, skrivene bombe, narkotike i termite. Iako je objavio većinu pronalazaka, dr Liju još uvek drži 17 patenata u oblasti elektrohemijske i senzorske tehnologije, od kojih je većina licencirana.⁷⁰

Druga vrsta inovacija – *tehnološke inovacije* - nastaju češće od naprednih i najčešće nisu na istom nivou naučnog otkrića i unapređenja. Međutim, ovo su veoma značajne inovacije, na osnovu toga što nude napredak u oblasti proizvoda, odnosno tržišta. U tom smislu, potrebno ih je zaštititi. U tehnološke inovacije spadaju personalni računari, mlazni avioni i uređaji za slanje slika, zvučnih i tekstualnih poruka. Slika 2. Prikazuje vrste inovacija u odnosu na njihovu jedinstvenost i učestalost.

Kompanija Analiza Inc, koja posluje već duži niz godina u oblasti bioloških nauka, je razvila i prodaje sistem koji omogućava proizvođačima lekova da brzo pronađu najprikladnija hemijska jedinjenja za nove lekove. Ova radna stanica testira više različitih jedinjenja lekova i identifikuje one koji su najadekvatniji za novi lek, na osnovu potencijalne reakcije ljudskog tela na to jedinjenje. Ova kompanija nastavlja da istražuje tehnološke inovacije, kao što su: napredni proizvod za testiranje krvi u dijagnostici karcinoma, proizvod za produžetak života trombocita u krvi i test trudnoće za krave.⁷¹

Slika 2. Vrste inovacija



Obične inovacije, kao poslednja vrsta, se najčešće javljaju i proširuju tehnološke inovacije, kroz pružanje boljih proizvoda ili usluga ili kroz ostvarivanje boljeg prolaza na tržištu. One nastaju na osnovu analize tržišta i tehnološke receptivnosti, a ne nametanja. Tržište ima veći uticaj na inovaciju (tržišni *pull* – sistem povlačenja) od tehnologije (tehnološki *push* – sistem guranja). U tom smislu, cilj je doći do inovacije i napraviti proizvod ili uslugu prema identifikovanoj tržišnoj potrebi.

Sara Blejкли postala je jedan od najpoznatijih ženskih preduzetnika u svetu, tako što je razvila jednu običnu inovaciju. U želji da se reši usecanja ženskih čarapa, došla je na ideju da im odseče deo predviđen za stopala. Uložila je sav novac koji je imala (5.000 dolara) i sa svojih 27 godina pokrenula danas svetski poznatu kompaniju za proizvodnju steznika – Spanx. Kompanija Spanx je nakon samo 8 godina poslovanja zabeležila poslovni prihod od preko 300 miliona američkih dolara.⁷²

STEPEN INOVATIVNOSTI

Jedan od problema sa kojom se suočavaju preduzetnici je definisanje „novog“ proizvoda, odnosno identifikovanje onoga što je zaista novo i jedinstveno u ideji. Modne farmerke su postale veoma popularne, iako sam koncept farmerki nije nov. Novitet je bila upotreba brendova, kao što su npr. Replay i MissSixty. Sony je Walkman pretvorio u jedan od najpopularnijih noviteta 80-tih godina prošlog veka, iako je koncept kasetofona postojao već godinama. U ovakvim slučajevima, novina je bila u potrošačkom konceptu. Ostale vrste proizvoda, koji nisu morali da budu „konceptualno novi“, se takođe definišu kao novi.

Dosta starih proizvoda koji su nuđeni u novim ambalažama, proizvođači su nudili kao nove proizvode. Kada su proizvođači sokova predstavili limenku, za neke potrošače je ovo bio sasvim nov proizvod, iako je jedina razlika bila u ambalaži. Otkriće spreja u limenci predstavlja još jedan primer promene pakovanja kojom se starim, proverenim proizvodima kao što su šlag, dezodorans i lak za kosu, dodaje element novine. Limenke sa poklopcem na odvrtanje, plastične flaše, higijenska pakovanja i slamčice takođe doprinose inovaciji starih proizvoda. Neke kompanije, kao što su proizvođači deterdženata, menjaju samo boju pakovanja i dodaju reč „Novo“ na ambalažu i u promotivni materijal.

Na industrijskom tržištu, proizvod se može nazvati „novim“ ako postoje određene promene ili modifikacije u dizajnu samog proizvoda. Na primer, poboljšanje u oblasti metalurgije dovela su do povećanja preciznosti i snage mnogih sirovina koje se koriste u industrijskoj proizvodnji (npr. za proizvodnju mašina). Ove poboljšane karakteristike proizvođačima mašina daje mogućnost da svoje proizvode koji sadrže jače metale predstavljaju kao nove. Slično tome, svaka nova verzija Microsoft Excel-a obično podrazumeva samo manja poboljšanja.

U cilju povećanja obima prodaje, mnogi proizvođači dodaju nove proizvode postojećim linijama proizvoda. Na primer, farmaceutska kompanija koja u svoju liniju proizvoda dodaje tablete za grip i dugogodišnji proizvođač sapuna koji uvodi deterdžente za pranje posuđa reklamiraju proizvode kao nove.

U oba slučaja je proizvod nov samo za proizvođača, ali ne i za potrošača. Sa sve većim akcentom na diversifikaciji u svetskoj privredi, ovakva situacija postaje sve češća. Preduzeća stalno traže nova tržišta za eksploataciju, u cilju povećanja profita i efikasnije upotrebe sopstvenih resursa. Ostala preduzeća jednostavno menjaju jedan ili više elemenata marketing miksa, da bi starim proizvodima dala novi imidž.

Novi proizvodi se mogu klasifikovati sa stanovišta potrošača ili preduzeća. Preduzetnik bi trebalo da analizira oba stanovišta jer sposobnost uspostavljanja i postizanja proizvodnih ciljeva, zajedno sa percepcijom potrošača ovih ciljeva, definiše uspeh ili neuspeh novog proizvoda. Tumačenje onoga što se *sa stanovišta potrošača* može smatrati novim proizvodom je veoma široko. Pokušaj identifikacije novih proizvoda određuje stepen novine na osnovu toga koliko potrošač mora promeniti svoje ponašanje ili koliko mora naučiti da bi mogao koristiti novi proizvod. Ova tehnika posmatra novitet u smislu njegovog uticaja na potrošača - da li je pakovanje drugačije, da li se fizički promenio i da li se radi o poboljšanoj verziji starog, postojećeg proizvoda.

Tomas Robertson je definisao tri kategorije inovacija koje se zasnivaju na uticaju koji upotreba proizvoda može imati na utemeljene obrasce ponašanja potrošača. Većina proizvoda spada u „*kontinualne inovacije*“, kao što su godišnje promene dizajna automobila, promene modnih stilova, promene pakovanja, veličine ili boje proizvoda. Proizvodi kao što su CD, Walkman i iPod spadaju u „*delimično kontinualne*“ inovacije.

Potpuno novi proizvodi, koji spadaju u „*diskontinualne inovacije*“ su relativno retki i zahtevaju dosta učenja od potrošača, jer ovi proizvodi zadovoljavaju neispunjenu funkciju ili imaju postojeću funkciju na sasvim novi način. Internet predstavlja primer diskontinuirane inovacije, koji donosi radikalnu promenu stila života savremenog društva. Osnova za identifikovanje novih proizvoda prema njihovom uticaju na obrasce ponašanja kupaca se zasniva na marketing filozofiji da je „zadovoljavanje potreba potrošača“ osnova trajnosti poslovnog poduhvata.

Sa *stanovišta preduzeća*, inovativno preduzetničko preduzeće, uz prepoznavanje načina na koji potrošači opažaju novitete, može smatrati neophodnim da klasifikuje svoje nove proizvode po sličnim dimenzijama. Ovde je bitna razlika koja postoji između novih proizvoda i novih tržišta (tj. razvoj tržišta). Novi proizvodi se određuju na osnovu količine poboljšane tehnologije, gde se tržišni razvoj zasniva na stepenu nove segmentacije.

Amazon nije stvorio kupovinu na mreži, ali je kupovinu na mreži učinio jednostavnijom i jeftinijom nudeći milione proizvoda na jednom mestu. Slično tome, Stiv Džobs je smislio kako zameniti postojeći veoma skupi računarski miš, novim potpuno funkcionalnim računarskim mišem po ceni od 25% od postojećih troškova. Friends, relativno nova kompanija sa sedištem u Kaliforniji, predstavila je svoje vrhunske ženske slušalice u novom dizajnerskom stilu – kompanija je na inovativan način kombinovala modu i elektroniku. Friends, Apple i Amazon uspeli su uspešno da premoste jaz koji su uočili na tržištu koji je rezultirao održivom tehnologijom.

Situacija u kojoj postoji nova tehnologija i novo tržište je najteža i najkomplikovanija, uz najveći stepen rizika koji nosi. Imajući u vidu da novi proizvod obuhvata i novu tehnologiju i nove klijente čije se potrebe zadovoljavaju, preduzeće mora pažljivo izraditi novu marketing strategiju. Zamene, proširenja, poboljšanja proizvoda, reformulacije, reklama i prodaja obuhvataju strategije razvoja proizvoda i tržišta, čija složenost zavisi od toga da li preduzeće poseduje prethodno iskustvo sa sličnim proizvodom ili ciljnim tržištem.

Faktori koji utiču na preduzetnike, a koje oni ne mogu kontrolisati variraju od promene ukusa potrošača i tehnološkog napretka, pa sve do promena ekonomskih uslova, društvenih trendova ili čak promena vremenskih prilika. Stvarajući potrebu za novim proizvodima ili uslugama, samim tim ove promene stvaraju šanse za nove preduzetnike. Sa druge strane, određeni preduzetnici dolaze do zaključka da njihova preduzeća neće preživeti, jer sa pojavom novih proizvoda ili usluga, postojeća zastarevaju. U narednom delu prikazaćemo neke trendove i njihov uticaj na preduzetništvo.

NOVI TREND U ISHRANI

Jedan od nedavnih trendova koji je imao veliki uticaj na prehrambenu industriju jeste ishrana koja je podrazumevala unošenje niske količine ugljenih hidrata. Kada je ovaj način ishrane postao popularan, najveći deo tržišta je bio snabdevan od strane manjih preduzetnika, jer je ovaj deo tržišta smatran nišom. Dok su određeni preduzetnici razvijali proizvode specijalno namenjene manjim prehrambenim radnjama, drugi su otvarali restorane ili prodavnice koje su nudile proizvode pomenutog tipa. Ovaj trend je imao uticaj i na proizvođače u prehrambenoj industriji. Poljoprivrednici koji su se bavili proizvodnjom mesa zabeležili su povećanu tražnju za svojim proizvodima, dok su oni koji su gajili krompir i pšenicu beležili padove tražnje, a samim tim i prodaje svojih proizvoda.

Kako je tražnja za proizvodima sa niskim sadržajem ugljenih hidrata doživela vrhunac, značajan broj velikih kompanija ušao je na ovo tržište, što je imalo negativan uticaj na jedan broj nezavisnih preduzetnika. Velike korporacije, kao što je Kellog's počele su da prodaju žitarice sa niskim sadržajem ugljenih hidrata i u radnjama se mogao naći širok spektar proizvoda tog tipa. Ovo je rezultiralo značajnim padom prodaje nezavisnih preduzetnika koji su bili prvi proizvođači na ovom tržištu, pri čemu su mnogi zatvorili svoje biznise. Postoje različita mišljenja vezana za budućnost ove privredne grane; dok jedni stručnjaci smatraju da je tražnja dostigla vrhunac i da će u narednom periodu konstantno padati, drugi veruju da će i u budućnosti zadržati postojeći nivo.

Dok za jednu grupu ljudi, elektronski otpad predstavlja problem, za druge predstavlja šansu za uspeh. Zastarela tehnologija se odnosi na stare kompjutere, televizore, telefone i druge električne aparate. Godišnje se reciklira u proseku preko milijardu kilograma ovih uređaja. Tokom devedesetih godina prošlog veka ovo je stvorilo šanse za mnoge preduzetnike. Stamp Korbin bio je tehnološki konsultant koji je 1996. godine prodao 200 kompjutera kompaniji Cincinnati Bell, a kao deo ugovora korporacija je zahtevala od njega da preuzme njihove stare mašine.

Tada je Korbin došao na ideju da osnuje kompaniju koja će prodavati polovne kompjutere i nazvao je RetroBox. Pravna regulativa je dodatno povećala tražnju za kompanijama kao što je RetroBox. Svaka kompanija koja se bavila ovim poslom bila je odgovorna za neovlašćeno javno objavljivanje informacija o svojim klijentima (kao što su finansijske informacije). U tu svrhu RetroBox je razvio softver koji u potpunosti briše podatke sa preuzetih polovnih računara. Drugi propisi se odnose na ilegalno odlaganje elektronike na otpad, što je stvorilo nove šanse za preduzetnike koji se bave recikliranjem elektronskim otpadom.

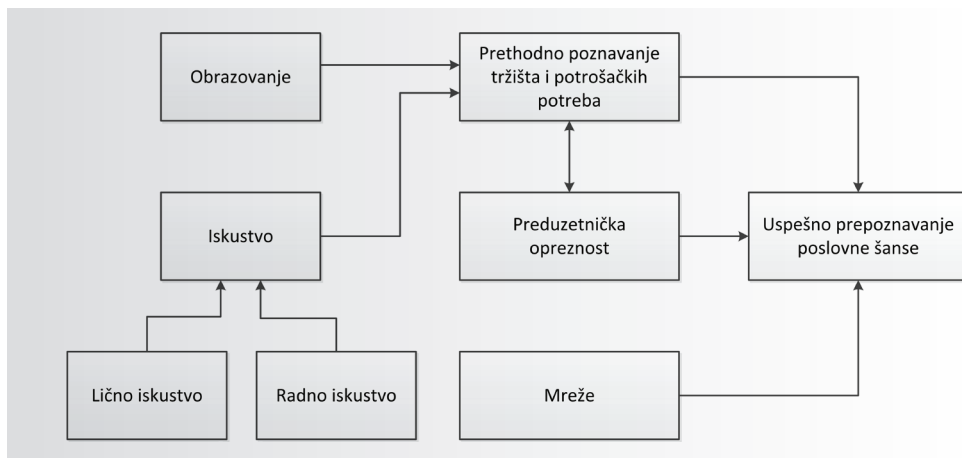
3.4. ANALIZA POSLOVNE ŠANSE

Neki preduzetnici imaju sposobnost da prepoznaju poslovnu šansu, koja je od pojednakog značaja za preduzetnički proces i za rast poslovanja. Prepoznavanje šanse daje mogućnost preduzetniku da uspešno odgovori na nezadovoljenu potrebu dovoljne veličine, što će dovesti do dovoljno velikog obima prodaje i profita. Sprovedena su značajna istraživanja procesa prepoznavanja šanse i izrađeno nekoliko modela, a jedan od njih prikazan je na slici 3.

Kao što je navedeno, prepoznavanje šanse je najčešće rezultat znanja i stručnosti određenog preduzetnika i u određenim slučajevima, preduzetničkog poslovanja. Navedeno prethodno znanje nastaje kombinacijom obrazovanja i iskustva, a relevantno iskustvo bi moglo da se odnosi na posao ili potiče iz ličnih iskustava i dešavanja. Preduzetnik mora biti svestan znanja i iskustva koje poseduje i mora posedovati želju da ga razume i iskoristi. Ostali bitni elementi ovog procesa su oprez preduzetnika i preduzetničke mreže.

Između opreza preduzetnika i prethodnog poznavanja tržišta i potrošačkih problema postoji pozitivna korelacija. Preduzetnici koji poseduju sposobnost da prepoznaju značajne poslovne šanse su na strateškom položaju koji im omogućava da uspešno završe proces planiranja i razvoja proizvoda, a zatim i da uspešno pokrenu nove poduhvate.

Slika 3. Model procesa prepoznavanja šanse ⁷³



Preduzetnik mora pažljivo proceniti svaku inovativnu ideju i šansu, a plan analize šanse je dobro sredstvo za to. Plan procene šanse nije biznis plan, imajući u vidu da se fokusira na ideju i tržište za tu ideju, a ne na sam poduhvat. Ovaj plan je kraći od poslovnog plana i ne sadrži formalne finansijske iskaze poslovnog poduhvata. Plan razvoja šanse služi kao osnova za odlučivanje o delovanju u vezi sa šansom, odnosno o čekanju na drugu (poželjno bolju) šansu. Plan analize šanse najčešće obuhvata četiri koraka: (1) procenu ideje i konkurencije, (2) procenu domaćeg i međunarodnog tržišta i šanse, (3) procenu preduzetničkog tima (4) definisanje ključnih koraka potrebnih da bi ideja postala održiv poslovni poduhvat.

1. Procena ideje i konkurencije

Kao jedan od glavnih delova plana procene šanse, ovaj deo se fokusira na samu ideju i njenu konkurenciju. Proizvod ili usluga se moraju što detaljnije opisati, pri čemu prototip ili skica proizvoda može biti od koristi za razumevanje svih njegovih delova i karakteristika. Potrebno je identifikovati i popisati sve konkurentske proizvode i kompanije na tržišnom prostoru proizvoda, odnosno usluge.

Ideje za nove proizvode/usluge treba uporediti sa barem tri konkurentska proizvoda/usluge, koji su najsličniji u smislu zadovoljavanja identifikovane tržišne potrebe. Rezultat ove analize je opis različitosti i jedinstvenosti novog proizvoda/usluge, na osnovu čega se utvrđuju jedinstvene prodajne mogućnosti. Ako ideja nema barem 3 – 5 jedinstvenih prodajnih mogućnosti u odnosu na konkurente, preduzetnik mora dodatno istražiti da li je ideja zaista dovoljno jedinstvena da bi na tržištu bila konkurentna i uspešna.

2. Procena tržišta i šanse

Drugi deo plana analize šanse se odnosi na veličinu i karakteristike tržišta. Potrebno je prikupiti podatke sa tržišta koji pokrivaju barem tri godine, kako bi trend bio reprezentativan za čitavu granu, tržište, tržišni segment i ciljno tržište. Ovo se može postići prikupljanjem što više sekundarnih (objavljenih) podataka.

Na primer, kod ideje motocikla za tinejdžere, potrebno je nabaviti tržišne statistike o transportnoj industriji (čitava industrija), zatim tržištu motocikala (čitavo tržište), motociklima za tinejdžere (tržišnom segmentu) i o tinejdžerima kojima su motocikli potrebni (ciljno tržište). Ovaj pristup levka označava celokupnu veličinu granskog tržišta, kao i veličinu konkretnog ciljnog tržišta.

Pored utvrđivanja veličine ovih tržišta, potrebno je utvrditi i svaku njihovu karakteristiku. Da li tržište pokriva nekoliko velikih ili više manjih kompanija? Koliko brzo tržište odgovara na nova preduzeća koja ulaze? Koliko se novih proizvoda godišnje predstavlja na tom tržištu? Kolika je geografska disperzija tog tržišta? Koja se tržišna potreba zadovoljava? Koje druge proizvode preduzeće može lansirati na ovom tržištu? Kakva je priroda i veličina međunarodnog tržišta? Na osnovu ovog dela plana analize šanse, preduzetnik može utvrditi veličinu i karakteristike tržišta, a zatim i da li je ovo tržište dovoljno veliko i prikladno da opravda potrebno vreme i napor na daljem razvoju biznis plana i stvarni ulazak na tržište.

3. Procena preduzetničkog tima

U sledećem koraku treba izvršiti procenu preduzetnika i preduzetničkog tima. Barem jedna osoba u timu mora imati iskustvo u grani na koju se ideja odnosi. Ova karakteristika je u korelaciji sa verovatnoćom uspeha poduhvata. Potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja, kao što su: zašto je ova ideja i šansa uzbudljiva? Da li će ideja i šansa biti zanimljiva i kada splasne početno uzbuđenje? Kako ideja i šansa odgovaraju ličnom poreklu i iskustvu preduzetnika? Kako odgovaraju preduzetničkom timu? Ovaj deo plana analize šanse je generalno manji od prethodna dva i pomaže preduzetniku da utvrdi da li je prava osoba za uspešno lansiranje ideje na tržište.

4. Definisanje ključnih koraka

Poslednji deo plana analize šanse definiše ključne korake, koji se moraju preduzeti da bi se ideja materijalizovala na tržištu. Koraci se moraju identifikovati i sekvencijalno urediti, na osnovu čega se utvrđuju vreme i novac koji su potrebni za svaki korak. Preduzetnik uvek mora imati u vidu da većina preduzetnika potcenjuje troškove i vreme za oko 30 procenata.

Analiza poslovnih šansi koja je opisana u prethodnom delu može da posluži kao okvir za procenu faktora koji definišu jaku ili slabu poslovnu šansu. Ovi faktori mogu biti podeljeni na tržišne, finansijske, konkurentske, upravljačke i rizične. Navedeni faktori treba da budu detaljnije objašnjeni i da predvide potrebna poboljšanja, unapređenja, potrebne vremenske okvire i obezbede konkurentnost u budućnosti. Tabela 3. prikazuje jedan mogući okvir za procenu poslovne šanse u odnosu na različite faktore.

Tabela 3. Okvir za procenu šansi⁷⁴

FAKTOR	KRITERIJUM	JAKA ŠANSA	SLABA ŠANSA
Tržište	Potreba	Identifikovana	Neidentifikovana
	Kupci / potrošači	Dostupni	Nedostupni, lojalni drugom proizvodu / usluzi
	Životni ciklus proizvoda	Dugačak	Kratak
	Struktura privredne grane	Konkurencija / moguć ulazak	Agresivna konkurencija
	Tržišni rast	Rastuće 30-50 %	Opadajuće manje od 10%
	Bruto marža	30-50 %	Manje od 20%, nestabilno
	Potencijalni tržišni udeo za 5 god	20 % i više	Manje od 5%
Finansije	Profit nakon oporezivanja	10-15% ili više	Manje od 5%
	Vreme do izjednačenja prihoda i rashoda	Ispod 2 godine	Više od 3 godine
	Vreme do pozitivnog novčanog toka	Ispod 2 godine	Više od 3 godine
	Potencijalni povraćaj na investiciju	25% ili više godišnje	Manje od 15-20% godišnje
	Vrednost	Visoka strateška vrednost	Niska strateška vrednost
	Potrebni kapital	Nizak - srednji (dostupan)	Vrlo visok (nedostupan)
	Izlazak	Moguć, izvodljiv	Nedefinisan
Konkurencija	Troškovi proizvodnje, marketinga i distribucije	Najniži	Najviši
	Stepen kontrole nad cenama, resursima i kanalima distribucije	Srednji do jak	Slab
	Moguće barijere i zaštita prava Odgovor / trajanje barijera	Da 6 meseci do 1 godina	Nema Nema
	Pravna ugovorna prednost	Vlasništvo ili ekskluzivitet	Nema
	Izvori diferencijacije	Brojni	Nekoliko ili nimalo
	Konkurentne strategije	Živi i pusti drugi da žive	Defanzivne i veoma reaktivne
Upravljanje i rizik	Upravljački tim	Postoji, jak, dokazan učinak	Slab, neiskusan, nedostaju ključne veštine
	Kontakti i mreže	Dobro razvijene, kvalitetne i dostupne	Neizgrađene, ograničene, nedostupne
	Rizik	Nizak	Visok
	Nepremostive prepreke	Nema	Jedna ili više

3.5. KANVAS POSLOVNI MODEL

Kanvas poslovni model je moćno sredstvo za preduzetnike koje je razvio Aleksandar Ostervalder. Poslovni model se definiše kao „logika kojom se preduzeće finansijski održava“. Jednostavnije rečeno, poslovni model je „način na koji preduzeće zarađuje novac“. Za preduzetnika je veoma važno da spozna da se poslovni modeli ne definišu u celosti prilikom pokretanja poduhvata, već da ih treba otkriti u interakciji sa kupcima. Na ovaj način, razrada poslovnog modela bi uvek trebala da prethodi razvoju biznis plana.

Preduzetnici ne mogu da izrade plan realizacije, sve dok ne otkriju poslovni model koji funkcioniše. Ključ funkcionalnog poslovnog modela je kreiranje ponovljivog i skalabilnog sistema koji u kontinuitetu donosi vrednost definisanim kupcima. Pod „ponovljivim“ jednostavno podrazumevamo da se može stvoriti sistem koji će konzi-stentno proizvoditi i donositi vrednost kupcima. Pod „skalabilnim“ podrazumevamo da se ponovljivi sistem može postaviti tako da uvek bude u mogućnosti da odgovori na rastući broj kupaca. Dobar način da se počne razmišljati o poslovnom modelu bilo koje organizacije je postavljanje i odgovaranje na dva osnovna pitanja:

1. Ko je kupac?
2. Šta treba kupcu?

Crveni krst ima dve vrste kupaca – ljude u nevolji kojima su potrebne konkretne usluge i donatore koji žele finansijski podržati aktivnosti Crvenog krsta. Svakom kupcu je potrebno nešto malo drugačije. Oni koji su u nevolji trebaju pomoć u vidu hrane, odeće i krova nad glavom. Donatori sa druge strane moraju znati da Crveni krst pametno i efikasno koristi novac i da ljudi u nevolji dobijaju usluge koje su im potrebne.

Ova dva pitanja su zaista osnova za bilo koju vrstu preduzeća, profitna ili neprofitna. Jasno je kako se ova pitanja odnose na poduhvate koji za cilj imaju profit, ali treba imati u vidu i način na koji funkcionišu neprofitne organizacije. Da bi razvio održiv poslovni model, preduzetnik, bilo da pokreće profitno ili neprofitno preduzeće, mora pronaći način da donese više novca nego što se troši za stvaranje i isporučivanje vrednosti kupcima. Šablon Kanvas poslovnog modela prikazan je na slici 4.

Kanvas poslovni model vizuelno predstavlja platno podeljeno je u devet zasebnih celina. Preduzetnik mora jasno definisati i odgovoriti na zahteve u okviru svake celine, kako bi razvio skalabilni, ponovljivi poslovni model. Platno definisano na ovakav način pruža zgodan okvir za razvoj poslovnog modela odgovaranjem na ključna pitanja:

Ključne vrednosti

- ♦ Kakvu vrednost isporučujemo kupcima?
- ♦ Koje probleme naših kupaca možemo da rešimo?
- ♦ Koje pakete proizvoda i usluga nudimo svakom segmentu kupaca?
- ♦ Koje potrebe kupaca zadovoljavamo?

Odnosi sa kupcima

- ♦ Kakvu vrstu odnosa svaki naš segment kupaca očekuje da uspostavimo i održavamo?
- ♦ Koje smo veze uspostavili?
- ♦ Kako su ovi odnosi integrisani sa ostatkom našeg poslovnog modela?
- ♦ Koliko nas veze koštaju?

Kupci i ciljni segment

- ♦ Za koga stvaramo vrednost?
- ♦ Ko su naši najvažniji kupci?

Kanali pristupa kupcima

- ♦ Putem kojih kanala kupci žele da dođemo do njih?
- ♦ Kako ih sada pronalazimo?
- ♦ U kojoj meri su naši kanali integrisani?
- ♦ Koji kanali daju najbolji rezultat?
- ♦ Koji kanali su isplativi?
- ♦ Kako ih integrišemo sa navikama kupaca?

Izvori prihoda

- ♦ Koje vrednosti su naši kupci spremni da plate?
- ♦ Za koje vrednosti trenutno plaćaju?
- ♦ Na koji način trenutno plaćaju?
- ♦ Kako bi radije platili?
- ♦ Koliko svaki izvor prihoda doprinosi ukupnim prihodima?

Struktura troškova

- ♦ Koji su najvažniji troškovi svojstveni našem poslovnom modelu?
- ♦ Koji ključni resursi su najskuplji?
- ♦ Koje ključne aktivnosti su najskuplje?

Ključni partneri

- ♦ Ko su naši ključni partneri?
- ♦ Ko su naši ključni dobavljači?
- ♦ Koje ključne resurse nabavljamo od partnera?
- ♦ Koje ključne aktivnosti obavljaju partneri?

Ključne aktivnosti

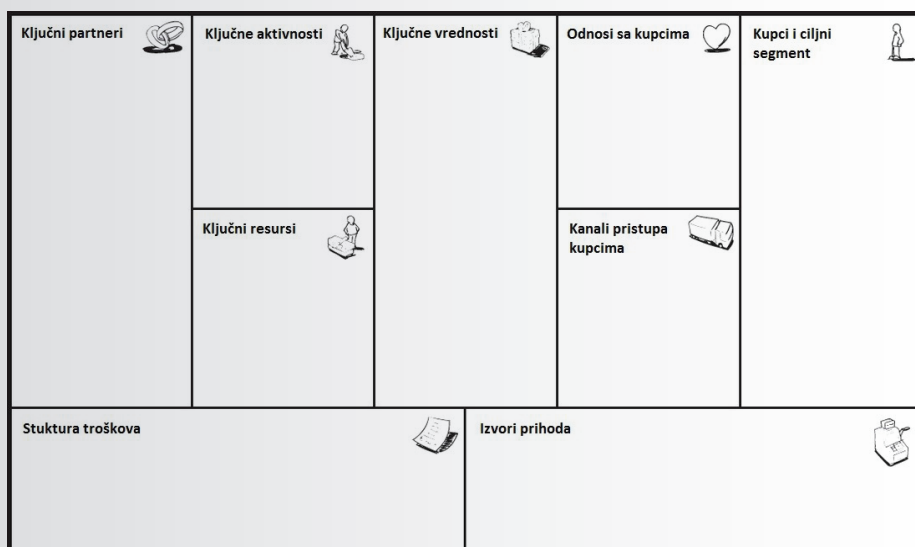
- ♦ Koje ključne aktivnosti zahteva kreiranje vrednosti?
- ♦ Koje ključne aktivnosti zahtevaju naši distributivni kanali?
- ♦ Koje ključne aktivnosti zahtevaju naši odnosi sa kupcima?
- ♦ Koje ključne aktivnosti zahtevaju naši izvori prihoda?

Ključni resursi

- ♦ Koji su ključni resursi potrebni za kreiranje vrednosti?
- ♦ Koji su ključni resursi potrebni našim distributivnim kanalima?
- ♦ Koje ključne resurse zahtevaju naši odnosi sa kupcima?
- ♦ Koji ključni resursi su potrebni našim izvorima prihoda?

Kanvas poslovni model preduzetnici koriste na iterativni način, što znači da modifikacija jednog elementa poslovnog modela obično zahteva prilagođavanje ostalih. Ovim iterativnim postupkom obično se upravlja u realnom vremenu, obeležavanjem delova Kanvasa samolepljivim papirićima, koji opisuju kako će se taj element razraditi. Kako se poslovni model razvija, noviji papirići se lepe preko starih. Dakle, gornje beleške predstavljaju najnovije razmišljanje o tome kako se pozabaviti tim delom poslovnog modela. Beleške koje se nalaze ispod poslednje beleške predstavljaju istorijski zapis iterativnog procesa. Korišćenjem ovog iterativnog procesa u svakom segmentu poslovnog modela, preduzetnik bi na kraju trebalo da pronađe ponovljivi, skalabilni model koji će koristiti za osnivanje i rast poduhvata.

Slika 4. Kanvas poslovni model



Kompanija Birchbox je pionir onoga što se naziva „pretplata na e-trgovinu“. Kompanija mesečno šalje na adresu svih svojih 400.000 registrovanih korisnika po jednu novu kutiju proizvoda. Cena pretplate je približno 10 dolara i ovaj deo poslovnog modela donosi prihod, ali ne i veliku dobit. Suosnivač Birchbox-a Katia Beauchamp rekla je: „Kada kupci pronadu proizvod koji VOLE, trudimo se da im olakšamo kupovinu, a zatim i transakcije. Preko 11% korisnika Birchbox-a koji su dobili pristupačan uzorak svojih proizvoda ovim putem pretvoreno je u kupce, a kompanija je 2013. godine je utrostručila prodaju putem e-trgovine.

Facebook poslovni model – Registracija je besplatna, korišćenje platforme je besplatno i ne naplaćuje se postavljanje sadržaja. Pa kako Facebook zarađuje novac? Delimično, oni prikupljaju podatke o korisnicima i prodaju ih drugim kompanijama, što je kontroverzan deo njihovog poslovnih modela. Neke od ovih kompanija prodaju i oglašavanje ili prodaju prava na tržište direktno svojim članovima.

3.6. PROCES RAZVOJA PROIZVODA

Kada se ideje pojave iz izvora ideja ili na osnovu kreativnog rešavanja problema, neophodan je dalji razvoj i razrada. Ovaj proces razrade, proces planiranja i razvoja proizvoda, je podeljen u pet osnovnih faza: *faza ideje, faza koncepta, faza razvoja proizvoda, faza probnog lansiranja i komercijalizacija*. Proces razrade dovodi do početka *životnog ciklusa proizvoda*, koji sadrži faze koje prolazi svaki proizvod, od uvođenja na tržište (komercijalizacija), do njegovog povlačenja sa tržišta (umiranje).⁷⁵

U svakoj fazi procesa planiranja i razvoja proizvoda treba uspostaviti kriterijume za ocenjivanje, koji moraju biti sveobuhvatni i u dovoljnoj meri kvantitativni, kako bi u svakoj fazi razvoja obezbedili detaljno ocenjivanje proizvoda. Kriterijumi se uspostavljaju za potrebe procenjivanja nove ideje u smislu tržišne šanse, konkurencije, marketing sistema, finansijskih i proizvodnih elemenata.

Neophodno je postojanje tržišne šanse u obliku nove ili postojeće potrebe za proizvodom. Utvrđivanje tražnje na tržištu je svakako najvažniji kriterijum nove ideje za proizvod.

Procena tržišne šanse i veličine tržišta bi trebalo da obuhvati: karakteristike i stavove potrošača ili industrija kao potencijalnih kupaca, veličinu potencijalnog tržišta u količinama i novčanim jedinicama, prirodu tržišta u odnosu na fazu životnog ciklusa (rast ili pad) i tržišni udeo koji bi realno mogao pripasti proizvodu.

Potrebno je proceniti i konkurentne proizvođače, cene i marketing aktivnosti, naročito u smislu njihovog uticaja na tržišni udeo predložene ideje. Nova ideja bi trebalo da bude uspešan konkurent proizvodima/uslugama koji već postoje na tržištu, osobinama koje su slične ili koje prevazilaze postojeću i potencijalnu konkurenciju. Nova ideja bi trebalo da ima jedinstvenu diferencijalnu prednost, koja se zasniva na proceni svih konkurentskih proizvoda/usluga koje zadovoljavaju iste potrošačke proizvode.

Nova ideja mora biti u skladu sa postojećim menadžerskim sposobnostima i marketing strategijama. Preduzeće bi trebalo da iskoristi svoje marketing iskustvo i stručnost u ostalim oblastima u radu na novom proizvodu. Pri proceni stepena prikladnosti, potrebno je razmotriti nekoliko elemenata: stepen do koga se sposobnost i vreme postojećeg prodajnog sistema može preneti na novi proizvod, mogućnost prodaje proizvoda preko uspostavljenih kanala distribucije kompanije i sposobnost da se obezbedi potrebna reklama i propaganda za predstavljanje većih proizvoda.

Predložena ideja za proizvod/uslugu mora imati podršku i dati doprinos finansijskom statusu kompanije. Potrebno je utvrditi jedinične troškove proizvodnje, troškove marketinga i količinu potrebnog kapitala, tačku pokrića i dugoročnu perspektivu proizvoda. Takođe je potrebno proceniti kompatibilnost proizvodnih potreba novog proizvoda sa postojećim kapacitetima, mašinama i kadrovima. Ako se nova ideja ne može uklopiti u postojeće proizvodne procese, nastaju dodatni troškovi za kapacitete i opremu koje je potrebno uzeti u obzir. Neophodno je da svi materijali koji su potrebni za proizvodnju novog proizvoda budu dostupni i raspoloživi u potrebnim količinama.

Kada je u pitanju konkurencija, često se javljaju pitanja etičnosti ponašanja. Preduzetnik mora vršiti nadzor nad formalnom procenom ideje tokom čitavog njenog razvoja. Neophodno je da preduzetnik bude siguran da proizvod može predstavljati osnovu novog poduhvata. To se postiže pažljivom procenom rezultata svake faze procesa planiranja i razvoja proizvoda. Ovo donosi odluku o započinjanju ili odlaganju određene faze, i to: faza ideje, faza koncepta, faza razvoja proizvoda i faza probnog lansiranja. Nakon završetka navedene četiri faze proizvod se lansira na tržište i ulazi u komercijalizaciju.

1. Faza ideje

U *fazi ideje* je potrebno identifikovati ideje sa potencijalom i eliminisati nepraktične ideje, u cilju maksimalnog iskorišćenja resursa kompanije. Metod ocenjivanja koji se uspešno koristi u ovoj fazi je kontrolna lista za sistemsku proveru tržišta, gde se svaka nova ideja definiše kroz svoje glavne vrednosti, doprinose i koristi. Potrošačima se prezentuju vrednosti novih proizvoda/usluga, radi utvrđivanja koju alternativu novog proizvoda/usluge treba primeniti, a koju odbaciti. Ovaj metod daje kompaniji mogućnost da testira više alternativa novih ideja, koje imaju potencijal za dalji razvoj, pri čemu se resursi neće trošiti na ideje koje nisu u skladu sa tržišnim vrednostima.

Podjednako je bitno definisati potrebu za novom idejom, kao i za vrednošću koju ona donosi kompaniji. Ako nema potrebe za predloženim proizvodom, njegov razvoj ne bi trebalo nastaviti. Slično tome, ako novi proizvod/usluga ne donosi vrednost za preduzeće, nije potrebno nastaviti sa njegovim razvojem. Precizno utvrđivanje potrebe za novom idejom može iskoristiti utvrđivanje potencijalne tržišne potrebe – u smislu izbora vremena, zadovoljstva, alternativa, koristi i rizika, budućih očekivanja, karakteristika poslovnih rezultata u smislu odnosa cene i proizvoda, strukture i veličine tržišta i ekonomskih uslova. Elemente novog proizvoda treba procenjivati ne samo na osnovu njegovih osnovnih karakteristika, već i na osnovu njegove konkurentске snage. Poređenjem sa konkurentskim proizvodima/uslugama ukazuje na snage i slabosti date ideje.

Određivanje potrebe bi trebalo da se fokusira na vrstu potrebe, izbor vremena, korisnike koji učestvuju u testiranju proizvoda/usluga, značaj marketing promenljivih koje se mogu kontrolisati, celokupnu strukturu tržišta i karakteristike tržišta. Svaki element je potrebno proceniti u smislu karakteristika predmetne ideje, a zatim i aspekata i mogućnosti postojećih načina zadovoljavanja ove potrebe. Ovom analizom se utvrđuje domet postojeće šanse.

Kada se određuje vrednost koju novi proizvod/usluga donosi preduzeću, potrebno je proceniti finansijski plan – novčane tokove, doprinos profitu i povraćaj investicija – u smislu ostalih ideja za proizvode i usluge i alternativnih investicija. Potrebno je, što preciznije moguće, utvrditi novčani iznos za svaki element koji se odnosi na novu ideju, radi izrade kvantitativne procene. Navedene brojke se mogu revidirati kada budu dostupne bolje informacije i tokom razvoja proizvoda/usluge.

2. Faza koncepta

Kada novi proizvod/usluga prođe procenu u fazi ideje, potrebno ga je dalje razvijati i razrađivati u interakciji sa potrošačima. U *fazi koncepta* se razrađena ideja dalje testira, kako bi se utvrdilo da li je potrošači prihvataju. Inicijalne reakcije potencijalnih potrošača ili članova kanala distribucije na koncept se dobijaju u odgovarajućem trenutku, pri čemu je jedna od metoda za potrošače otvoren intervju, u kome se ispitanicima daju iskazi o fizičkim karakteristikama i atributima ideje za proizvod ili uslugu. U slučaju postojanja konkurentskih proizvoda (ili usluga), ove izjave mogu porediti njihove osnovne karakteristike. Poželjne i nepoželjne osobine proizvoda se mogu utvrditi na osnovu analize odgovora potrošača, a zatim se poželjne osobine ugrađuju u novi proizvod/uslugu.

Potrebno je proceniti osobine, cenu i propagandu i za razmatrani koncept i za sve osnovne konkurente postavljanjem sledećih pitanja:

- ♦ Kakav je novi proizvod u poređenju sa konkurentskim proizvodima/uslugama u smislu kvaliteta i pouzdanosti?
- ♦ Da li je koncept superiorniji ili lošiji u odnosu na postojeće proizvode/usluge na tržištu?
- ♦ Da li je ovo dobra tržišna šansa za preduzeće?

3. Faza razvoja proizvoda

U *fazi razvoja proizvoda* se određuje reakcija potrošača na fizički proizvod/uslugu. U ovoj fazi se često koristi potrošački panel, gde se grupi potencijalnih potrošača daju uzorci proizvoda. Učesnici prate i evidentiraju upotrebu proizvoda i komentarišu njegove prednosti i nedostatke. Ova tehnika je primerenija proizvodnim idejama, a može se primeniti samo kod nekih vrsta usluga. Panelu potencijalnih korisnika se uz novi proizvod može dati i uzorak (jedan ili više) konkurentskih proizvoda. Ovde se za utvrđivanje preferencije potrošača može koristiti višestruko poređenje *brendova*, analiza rizika, stepen ponovljenih kupovina ili analiza preferencije.

4. Faza probnog lansiranja

Iako rezultati faze razvoja proizvoda daju osnovu za konačni marketing plan, moguće je napraviti probno lansiranje, u cilju povećane sigurnosti uspešne komercijalizacije. Poslednji korak u procesu ocenjivanja, *faza probnog lansiranja*, daje stvarne prodajne rezultate, koji ukazuju na stepen prihvaćenosti kod potrošača. Pozitivni rezultati probnog lansiranja ukazuju na stepen verovatnoće uspešne komercijalizacije proizvoda i formiranja kompanije.

Preduzetnik Erik Ris je nakon jednog neuspelog tehnološkog poduhvata pokrenuo novi – IMVU, platformu za razmenu trenutnih poruka koja uključuje novu funkciju koju nijedna platforma u to vreme nije nudila – 3D avatare. Svi osnivači IMVU-a bili su tehnički stručnjaci, tako da nije bilo pitanja da li mogu da naprave i isporuče funkcionalan proizvod. Pitanje koje je Ris želeo da reši u ovom novom poduhvatu bilo je: „Kako naterati kupce da kupe naš proizvod?“. Upravo na ovom pitanju je pao sa prvim poduhvatom.

Ris je odlučio da nauči sve što može o startup poduhvatima i ustanovi zašto oni često propadaju usled premalog broja kupaca. Proučavao je taktike upravljanja koje koriste kompanije koje su veoma uspešne u proizvodnji. Proučavao je koncept „Tojotinog proizvodnog sistema“ i „vitke (lean) proizvodnje“. Oni su predložili male veličine šarže, pravovremene sisteme zaliha i ubrzane cikluse. Ukratko, lean proizvodnja podrazumeva eksperimentiranje, učenje i stalno usavršavanje. Rođen je koncept „Lean Startup“, a Ris je odlučio da taj koncept agresivno primeni na razvoj proizvoda IMVU-a tokom njegove faze pokretanja.

Ris i njegov tim iz IMVU-a već u fazi nastajanja su predstavili svoje proizvode svojim kupcima, kako bi na vreme ustanovili šta im se sviđa, šta im se ne sviđa i šta treba da promene. Termin koji se koristi za tako nastajući proizvod je minimalno održivi proizvod ili MVP (Minimal Viable Product). MVP se predstavlja potencijalnim kupcima, kako bi se dobile povratne informacije, a zatim se na osnovu tih povratnih informacija donosi odluka “–” da se okrene ka nečem drugom ili da se istraje na trenutnom putu razvoja proizvoda. Ovaj postupak naziva se petlja povratne sprege – Napravi, Izmeri, Nauči (Build-Measure-Learn)

3.7. ELEKTRONSKO PREDUZETNIŠTVO

U procesu ocenjivanja potencijalne nove ideje, kao i u razvoju marketing strategije, potrebno je kontinuirano procenjivati ulogu internet trgovine. Internet trgovina nudi preduzetniku šansu za značajnu kreativnost i inovativnost. Rast značaja ove oblasti je označena stalnim rastom prodaje u oblasti e-trgovine, kako sa drugim kompanijama, tako i sa krajnjim kupcem. Internet trgovina raste iz godine u godinu.

Prema zvaničnim podacima, vrednost elektronske trgovine u Srbiji u 2012. godini iznosila je oko 180 miliona evra, a ovaj vid transakcija, odnosno, kupovine i prodaje preko interneta koristilo je oko 600.000 ljudi, što je značajno više nego ranije. Ipak, to je još uvek značajno manje u odnosu na e-trgovinu u okviru Evropske Unije, gde je ukupan promet posredstvom interneta iste godine dostigao 300 milijardi evra. Prosečna vrednost e-transakcija u Srbiji iznosi nešto manje od 50 evra, a što se tiče inostranih sajtova prosečna vrednost transakcija je 170 evra.⁷⁶

Faktori koji su doprineli visokom rastu e-trgovine u poslovanju između dve kompanije i sa krajnjim kupcem i danas deluju: rasprostranjena upotreba personalnih računara, uvođenje interneta u kompanijama, prihvatanje interneta kao platforme za poslovne komunikacije i brži i sigurniji sistemi. Obim e-trgovine će nastaviti sa rastom usled brojnih koristi, kao što su: pristup širim bazama potrošača, niži troškovi distribucije informacija, niži troškovi transakcija i interaktivna priroda interneta.

Postojeće korporacije sve više koriste elektronsku trgovinu, da bi proširile marketing i prodajne kanale, uz mogućnosti koju pruža za neke nove poduhvate. Internet nosi naročit značaj za mala i srednja preduzeća, kojima omogućava smanjenje troškova marketinga tokom širenja tržišta. Preduzetnik koji pokreće poduhvat sa internet trgovinom se mora pozabaviti strateškim i taktičkim pitanjima koja razmatra bilo koji drugi preduzetnik.

Postoje specifična pitanja u vezi sa *onlajn* poslovanjem koja se moraju rešiti zbog stalnog razvoja tehnologija internet trgovine. Preduzetnik mora da odluči da li će internet operacije voditi unutar kompanije, ili će ih prepustiti eksternim stručnjacima za internet. U slučaju internog vođenja, neophodno je održavati računarske servere, rutere i ostali hardver i softver, kao i dodatne usluge koje se odnose na informacije o internet stranicama.

Postoje razne mogućnosti za *outsorovanje* internet poslovanja – preduzetnik može da angažuje dizajnere za izradu stranice preduzeća, koja se zatim postavlja na server internet provajdera. U ovom slučaju, preduzetnik ima glavni zadatak da na svojim internet stranicama redovno ažurira informacije.

Druga mogućnost je korišćenje paketa za e-trgovinu koje nude razne softverske kompanije. Dobra odluka o internom ili eksternom vođenju internet aktivnosti zavisi od veličine internet posla, naročito ako je internet poslovanje osnovna delatnost preduzeća, kao i od relativnih troškova svake opcije.

Osnovne komponente internet trgovine su prednje i pozadinske aktivnosti. Prednje aktivnosti se odnose na funkcionalnost stranice: mogućnost pretraživanja, korpa i sigurno plaćanje, na primer. Najveća greška većine internet kompanija je uverenje da će privlačna, interaktivna stranica obezbediti uspeh. Ovo dovodi do zanemarivanja pozadinskih aktivnosti. Potrebno je razviti besprekornu integraciju porudžbina, kanala distribucije i proizvodnih mogućnosti, uz dovoljnu fleksibilnost za zadovoljavanje svih želja klijenata. Integracija prednjih i pozadinskih aktivnosti je najveći izazov za vođenje elektronskog poslovanja, koji daje mogućnost za uspostavljanje održive konkurentske prednosti.

Preduzetnici sve više koriste internet, pa danas preko 95 procenata malih preduzeća ima aktivne internet stranice. Međutim, većina malih preduzeća i preduzetnika smatra da ne poseduje tehničke mogućnosti za izgradnju i upravljanje kvalitetnim internet stranicama. U svakom slučaju preduzetnik mora obratiti pažnju na ključne elemente dobre internet stranice: lakoća korišćenja, funkcionalnost, pouzdanost, mogućnost pretraživanja i brzina obrade podataka. Kod razvoja internet stranice, preduzetnik mora imati na umu da je stranica sredstvo komunikacije.

U tom smislu potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja. Ko je publika? Koji su ciljevi stranice? Šta želite da potrošač radi na stranici? Da li je stranica integralni deo celokupnog komunikacionog programa poduhvata? Pri davanju odgovora na ova pitanja, preduzetnik bi trebalo da struktuirati internet stranicu i organizuje informacije na takav način da efektivno uključi ciljno tržište. Ovo zahteva svež materijal i redovno dodavanje novog materijala, koji bi trebalo da bude interaktivan, da bi uključio posetioca. Naravno, stranica bi trebalo da bude poznata i vidljiva.

Jedna od najbitnijih karakteristika internet stranice je mogućnost pretraživanja. Potrebno je da se informacije o proizvodima i uslugama koje preduzeće nudi preko interneta mogu lako pronaći. Ostale funkcije koje bi trebalo da sadrži svaka stranica za e-trgovinu su korpa, zaštićene veze, plaćanje kreditnim karticama i mogućnost za dobijanje povratnih informacija od klijenata. Korpa je softver koji prihvata porudžbine i automatski izračunava ukupnu porudžbinu na osnovu informacija o dostupnosti proizvoda. Porudžbine i lične informacije o kupcu se moraju prenositi isključivo preko sigurnih servera. Druga bitna karakteristika internet stranica je sistem za elektronsku poštu, koji omogućava da klijenti šalju povratne informacije kompaniji.

Tri osnovne karakteristike uspešnih internet stranica su: brzina, brzina i brzina. Pored toga, internet stranica mora biti laka za upotrebu, prilagođena specifičnim grupama ciljnog tržišta i kompatibilna sa različitim pretraživačima. Potrebno je uzeti u obzir i međunarodni karakter interneta. Lakoća korišćenja ide paralelno sa brzinom: ako posetioci internet stranicu smatraju jednostavnom za pretraživanje, znači da lako mogu pronaći proizvode, usluge ili informacije. Jedna od najvećih prednosti interneta je lakoća prilagođavanja sadržaja internet stranice različitim tržišnim segmentima.

Preduzetnik bi trebalo da ima u vidu i ostale segmente tržišta. Na primer, ako kompanija ne planira prodaju svojih proizvoda izvan granica matične zemlje, potrebno je da na internet stranici jasno naznači da se proizvodi šalju samo na teritoriji matične zemlje. Sa druge strane, ako kompanija cilja i na međunarodna tržišta, potrebno je razmotriti pitanja prevoda i prilagođavanja kulturi ciljnog tržišta.

Kada su u pitanju tehnički aspekti, dizajner bi trebalo da obezbedi pravilno funkcionisanje stranice na različitim pretraživačima i platformama koje koriste posetioci. Kada se internet stranica konačno postavi, bitno je da adresa bude na svim marketing materijalima – vizit kartama, memorandumima i u reklamama preduzeća.

Elektronske baze podataka podržavaju personalizovanu marketing strategiju *jedan na jedan*. Baza podataka može pratiti aktivnosti grane, segmenata i kompanije, a takođe i podržava personalni marketing, usmeren na pojedinačne klijente. Razlog za praćenje informacija o klijentima je pridobijanje pažnje klijenata pomoću marketinga *jedan na jedan*, pri čemu je potrebno voditi računa o poštovanju zakona o zaštiti ličnih informacija. Sveukupno, internet prisustvo može da pruži velike koristi za preduzetnike, ali kao i drugi delovi poslovne strategije mora biti pažljivo isplaniran i upravljan pomoću odgovarajuće e-biznis strategije. Potencijalni rizici koji se vezuju za nedostatke interneta i zbirni prikaz prednosti i rizika dati su u tabeli 4.

Tabela 4. Potencijalne koristi i rizici

Potencijalne koristi	Potencijalni rizici
Veća lokalna i globalna tržišta	Zadovoljenje povećanih očekivanja kupaca, lokalno i globalno
Bolje umrežavanje uz više kontakata	Održavanje i upravljanje vezama u okviru globalnih mreža
Više kontakata sa dobavljačima	Upravljanje odnosima sa dobavljačima uz gubitak ličnih kontakata
Trgovina 0-24h	Održavanje pravovremene reakcije, propuštanje potencijalnih šansi
Povećano reklamiranje	Osiguranje kvaliteta i sigurnosti
Mogućnost za elektronsku trgovinu	Održavanje sigurnosti
Bolja konkurentnost u odnosu na velike firme	Uvećana sposobnost i broj konkurenata
Pristup resursima	Potrebna sredstva za praćenje i pretraživanje
Koristi od napredovanja e-tehnologije	Potreba za konstantnim investicijama u ICT

Odluka o lansiranju na mreži i izradi stranice za internet trgovinu mora biti strateška i mora se zasnivati na nekoliko elemenata. Prvo, mora postojati mogućnost ekonomične i prikladne isporuke. Za pojedine potrošače sveže voće i povrće nije baš prikladno za *onlajn* prodaju i isporuku na udaljene lokacije. Drugo, proizvod mora biti zanimljiv velikom broju ljudi, a kompanija mora biti spremna da isporuči proizvode izvan svoje geografske lokacije. Treće, *onlajn* operacije moraju znatno smanjiti troškove u odnosu na trenutne aktivnosti koje se zasnivaju na fizičkim resursima. Četvrti element odslikava sposobnost kompanije da privuče klijente na svoju internet stranicu.

Konflikti kanala između tradicionalnih i *online* marketing kanala nastaju zbog neslaganja proizvođača i trgovaca, što konačno dovodi do neprijateljskog, konkurentnog položaja kompanija – bivših partnera. Partneri u lancima prodaje se moraju fokusirati na svoje osnovne delatnosti i izdvojiti aktivnosti koje nisu primarne. Kod uvođenja konkurentnih kanala distribucije, kompanije moraju oceniti troškove i koristi ove odluke, pri čemu ne smeju zanemariti moguć gubitak postojećeg poslovanja.

Posedujući 18 sopstvenih prodavnica i pratećih biznisa u Arizoni i Kaliforniji, Pit Elis je bio izuzetno uspešan trgovac automobila osamdesetih godina dvadesetog veka. Sve do 1988. godine, Elis je posedovao najveću dilersku mrežu za vozila brendova Jeep, Eagle i Chrysler u SAD-u. S obzirom da se najveći deo Elisovog poslovanja nalazilo u Kaliforniji, sa velikom ekonomskom krizom koja je pogodila tu državu devedesetih godina, prodaja automobila preko njegove mreže drastično je opala. Uskoro je Pit Elis bio primoran da proda svoj biznis kako bi pokrio dugove, nakon čega je usledio i bankrot.

S obzirom da je Elis bio istinski preduzetnik, on nije odustajao. Tokom vremena kada je radio kao prodavac automobila, mrzeo je netrepeljivost koja se javljala između prodavaca i kupaca automobila. Osim toga smatrao je da su sistemi prodaje i distribucije vozila neefiksni. Ovo ga je navelo da pokrene Autobytel, preduzeće koje se bavilo prodajom automobila preko interneta, sa ciljem da obezbedi uslugu kupovine automobila po najpristupačnijoj ceni, bez natezanja i pogađanja. Preko Autobytel-a, kupac vozila bi popunio upit o vozilu koje ga interesuje, navodeći sve opcije i opremu koju automobil mora da poseduje.

Na upit kupca, putem elektronske pošte, svojom ponudom odgovorio bi mu najbliži prodavac. Kupac automobila nije imao obavezu da prihvati ponudu i kupi vozilo, niti da za to plati bilo kakvu naknadu. Autobytel zarađivao tako što je naplaćivao određen iznos dilerima automobila. Autobytel je počeo sa radom 1996. godine i do decembra 1997. procesuirao je preko milion online zahteva i preko 600,000 kupovina. U 1997. godini Autobytel je postao prvi internet biznis koji se reklamirao u poluvremenu finala američke nacionalne fudbalske lige – Super Bowl-a NFL-a. U 2000. godini, kompanija Autobytel dostigla je vrednost od \$66,5 miliona.

Kao što je bilo očekivano, uspeh Autobytel-a rezultovao je u stvaranju mnoštva drugih kompanija koje su se pojavile na e-biznis tržištu. Kreirane su internet stranice na nacionalnom nivou kao što su Microsoft's Carpoint, Cars.com i CarsDirect.com, ali i mnoštvo lokanih kao što Capital Car u Njujorku. Dok su određene kompanije nudile iste usluge kao i Autobytel, druge su nudile samo informacije o vozilima, a kupac je i dalje morao lično da poseti prodavca i dogovori prodajnu cenu.

Nakon određenog vremena, na ovom tržištu pojavili su se i glavni proizvođači automobila. Chrysler je predstavio svoj "Get-a-Quote" online program, a General Motors svoj „Buy Power“ model. Oba programa zahtevala su od dilera automobila da odgovore na upite kupaca u roku od 24 sata, sa politikom bez cenkanja. Iako je prirodno bilo za očekivati da će internet omogućiti prodaju vozila kupcima, direktno od strane proizvođača, ovo je zabranjeno zakonom, tako da se dilerska mreža pojavljuje kao posrednik. Zbog toga su proizvođači vozila kupovali manji udeo vlasništva u dilerskim mrežama kako bi osim zarade od proizvodnje, određen profit zarađivali i od prodaje vozila.

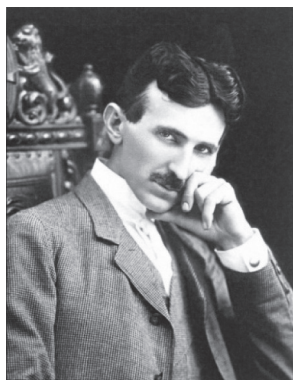
Sa pojavom internet stranica preko kojih su se prodavala vozila, veliki broj ljudi sumnjao je u njihov uspeh. Uprkos tome, Autobytel je uspeo da preživi i u 2003. godini vrednost prodaje iznosila je 88 miliona dolara, a neto prihod 7,4 miliona dolara. Kao i sve privredne grane u kojima postoji oštra konkurencija, preduzeća koja se bave internet trgovinom automobilima, danas se suočavaju sa brojnim izazovima. Autobytel preuzeo je nekoliko drugih manjih kompanija kao što su CarSmart.com i Autoweb.com. Iako je budućnost virtuelnih auto placeva još uvek neizvesna, mnogi prodavci vozila započinju svoje biznise upravo elektronskim putem. Ovo ukazuje na to da će elektronska trgovina nastaviti da igra važnu ulogu u ovoj privrednog grani.



4 glava

• • • • •

PRAVNI ASPEKTI NOVOG PODUHVATA



Nikola Tesla

TESLA ELECTRIC LIGHT & MANUFACTURING

„U životu ne postoji veće ushićenje od onoga kada čovek vidi kako se njegova ideja pretvara u uspeh. Takve emocije učine da čovek zaboravi na hranu, san, prijatelje, ljubav...sve.“

Pronalasci i inovacije srpskog naučnika Nikole Tesle postavili su standarde po kojima danas živimo, 100 godina nakon što ih je srpski naučnik osmislio. Više od 300 Teslinih patenata donelo mu je slavu i veliko bogatstvo tokom života. U jednom trenutku honorari na osnovu njegovih patenata vezanih za sistem naizmjenične struje vredeli su, kada se preračunaju u današnji novac, stotine miliona američkih dolara.

Po nekim procenama, bili su toliko vredni da je Tesla bez problema trebalo da postane prvi svetski milijarder i najbogatija osoba na planeti. Ništa od toga se nije desilo. Nažalost, ne samo da je Tesla tokom života potrošio celokupno svoje lično bogatstvo ulažući u manje uspešne projekte, već se srpski naučnik odrekao prava na svoje najunosnije patente, a samim tim i mogućnosti da postane milijarder.

Tesla je sa 28 godina imigrirao u Ameriku iz Pariza, a kad je stigao kod sebe je imao knjigu pesama, pismo preporuke i tačno četiri centa. Pismo je bilo namenjeno jednom od najpoznatijih tadašnjih američkih preduzetnika i pronalazača, Tomasu Edisonu. Iako su njih dvojica neko vreme sarađivali, njihovo partnerstvo je vrlo brzo prekinuto. Tokom sledeće decenije, njihovo rivalstvo pokrenulo je električnu revoluciju koja je drastično promenila živote svakog čoveka na planeti.

Kada se Tesla doselio u Ameriku, odmah se zaposlio u kompaniji „Edison General Electric“. Radio je za mesečnu platu od 18 dolara (današnjih 440 dolara). Edison je ponudio 50.000 dolara bonusa onome ko uspe da redizajnira i unapredi njegov električni motor sa sistemom jednosmerne struje. Tesla je zadatak ispunio za nepuna dva meseca, ali je Edison odbio da mu plati, tvrdeći da je bila u pitanju šala. „Tesla, ne razumeš američki humor“, pravdao se Edison i ponudio mu povišicu od 10 dolara mesečno.

Srpski naučnik je odbio ponudu i isti dan dao otkaz. Pre 1880. godine, nijedan dom na planeti nije imao struju. Edison je 1879. godine prvi put demonstrirao električne svetiljke u Menlo Parku u Nju Džerziju. Ubrzo je osnovao kompaniju, a za napajanje svojih svetiljki koristio je sistem jednosmerne struje, koji je imao velika ograničenja. Ipak, pošto u tom trenutku nije postojala druga opcija, jednosmerna struja je postala standard.

U SAD, „Edison General Electric“ je zarađivao velike sume novca za gradnju elektromotora i generatora jednosmerne struje širom zemlje. Kako je Amerika postajala sve zavisnija od struje, tako je Edison sticao sve veće bogatstvo od autorskih honorara. 1886. godine Tesla je osnovao kompaniju „Tesla Electric Light &

Manufacturing”, a u narednih nekoliko meseci napravio je i patentirao ono što će postati njegov najznačajniji izum - elektromotor sa permanentnim magnetima za naizmeničnu struju.

Novi motor se vrlo brzo pokazao kao mnogo superiorniji u odnosu na motor za jednosmernu struju. Trofazni indukcionni motor za naizmeničnu struju se pokazao daleko efikasnijim u prebacivanju električne u mehaničku energiju. Ne samo da je bio u stanju da proizvede mnogo veću voltažu, već je sistem naizmenične struje omogućavao da se električna energija prebacuje preko velikih daljina sa minimalnim gubicima i sve to po ceni 1.000 puta jeftinijoj od tada standardnog jednosmernog sistema napajanja. Još jedna velika mana svakog izvora napajanja jednosmernom strujom jeste što je energijom mogao da snabdeva tek 10 do 15 domova, koji nisu smeli da budu udaljeni više od 3 kilometra. Sa druge strane, jedan Teslin izvor napajanja mogao je da naizmeničnu struju prebacuje hiljadama kilometara i pruži električnu energiju hiljadama domova odjednom.

Nakon što se pročulo za superiornije mogućnosti sistema naizmenične struje, Tesla je kontaktirao američki preduzetnik Džordž Vestinghaus i ponudio mu veliku ugovor da licencira njegove patente za 60.000 dolara (današnjih 1,4 miliona) plus dodatnih 150 akcija u kompaniji i 2,5 dolara po proizvedenoj konjskoj snazi njegovih elektromotora. Tesla je takođe dobio 2.000 dolara mesečne plate da radi za Vestinghause, što bi u današnjem novcu iznosilo 48.000 dolara. Ipak, prava zarada srpskog naučnika dolazila je od autorskih prava na patente, a što je naizmenična struja postajala popularnija Vestinghaus je Tesli isplaćivao stotine hiljada dolara na osnovu tih prava.

Do 1890. godine, Tesla je postao milioner, a procene vrednosti se kreću oko današnjih 25 miliona dolara. Iako se rat struja povoljno završio po Vestinghause, Edison je taj sukob mogao da izdrži zbog finansijske podrške jednog od najbogatijih ljudi SAD – Dž. P. Morgana. Posle skoro 20 godina borbe, 1907. godine, Vestinghaus je dugovao više od 10 miliona dolara i nalazio se na rubu bankrota. Iz očajja Vestinghaus je zamolio Teslu da se privremeno odrekne honorara od autorskih prava kako bi omogućio kompaniji da izdrži težak period. Vestinghaus je takođe objasnio da, ukoliko bi kompanija propala, Tesli bi teško bili isplaćeni zaostali honorari.

A onda je Tesla uradio ono što niko nije očekivao - pocepao je originalne ugovore. Tesla je bio izuzetno zahvalan Vestinghausu što je on verovao i uložio u njega kada niko to nije želeo. Cepajući ugovor i odričući se svojih prava na honorare, Tesla je jednim potezom spasao Vestinghausovu kompaniju. Zauzvrat, srpskom naučniku je isplaćeno 216.000 dolara (otprilike današnjih 5,4 miliona).

Tesla je bio briljantni naučnik i pronalazač, ali je bio očajan preduzetnik. Kada je 1907. godine pocepao svoj ugovor, bankari procenjuju da je vrednost njegovih patenata bila 12 miliona dolara (ekvivalent današnjih 300 miliona kada se uračuna inflacija). Možda bi pametniji potez bio da je Tesla ponudio petogodišnje odricanje od honorara kako bi omogućio Vestinghausu da stane na noge i uništi Edisona. U narednih deset godina sistem naizmenične struje je potpuno potukao jednosmernu struju i postao standard širom sveta.

Da je srpski genije sačuvao prava, čak i po skromnim procenama postao bi najbogatiji čovek na svetu i prvi milijarder u istoriji. Da nije pocepao taj ugovor, danas bi naslednici njegovih prava, od honorara

i dalje zarađivali milijarde dolara godišnje. I pored svojih loših poslovnih poteza, Teslino zaveštanje živi kroz neke od najpoznatijih inovatora savremenog doba. Osnivači kompanije „Google” Leri Pejdz i

Sergej Brin više puta su rekli da su ogromni poštovaoci Tesle i njegovih dostignuća. Primera radi, Pejdz je postao inženjer nakon što ga je čitanje Tesline biografije inspirisalo.⁷⁷

4. PRAVNI ASPEKTI NOVOG PODUHVATA

Budući da postoje brojne mogućnosti koje preduzetnik bira pri osnivanju preduzeća, potrebno je da razume prednosti i nedostatke svake opcije, imajući u vidu pitanja koja se odnose na odgovornost, poreze, stabilnost, transfer interesa, troškove osnivanja i privlačnost za prikupljanje kapitala. Pravni saveti u ovoj sferi su jednostavno neophodni za donošenje najpovoljnije odluke.

Imajući u vidu da je celokupno poslovanje uređeno zakonom, preduzetnik mora biti svestan odredbi koje mogu imati uticaj na njegov poduhvat. Preduzetniku je potreban pravni savet u raznim fazama *otvaranja novog preduzeća*. Verovatno će se potrebni pravni saveti razlikovati u zavisnosti od toga da li je u pitanju franšiza, nezavisno novo preduzeće ili otkupljena ideja; u zavisnosti od toga da li je u pitanju potrošački ili industrijski proizvod; da li je poduhvat neprofitan i da li su u njega uključeni aspekti softvera, izvoza ili uvoza.

4.1. ODABIR PRAVNOG SAVETNIKA

Imajući u vidu da se advokati najčešće usko specijalizuju, preduzetnik mora definisati svoje potrebe pre angažovanja advokata. Imajući u vidu pravne savete koji su mu potrebni, preduzetnik može uštedeti dosta novca. U ovom poglavlju se govori o mnogim oblastima u kojima je preduzetniku potrebna pravna pomoć. Advokati, kao i mnogi drugi profesionalci, poseduju stručnost ne samo za pravo, već i njegove specifične oblasti. Preduzetnik najčešće ne poseduje stručno znanje koje je potrebno da se nosi sa mogućim rizicima koje donose teški zakoni i uredbe. Kompetentan advokat razume sve moguće okolnosti i rezultate pravnih aktivnosti.

U današnjem okruženju, advokati su mnogo ujednačeniji u smislu naknada koje traže. U stvari, u nekim slučajevima se ove naknade za standardne usluge i reklamiraju. Pravnik generalno radi za određeni paušal (izražen na mesečnom ili godišnjem nivou), koji obuhvata i vreme konsultacija. Ovo ne obuhvata vreme provedeno na sudu i ostale pravne naknade koje se odnose na određenu aktivnost, što daje mogućnost preduzetniku da kontaktira advokata kada se za tim ukaže potreba, bez potrebe da se izlaže visokim cenama poseta.

U određenim situacijama, advokat se može angažovati za jednokratnu naknadu. Na primer, advokat za patente se može angažovati kao stručnjak, koji će preduzetniku pomoći da registruje patent. Kada patent bude registrovan, advokat više nije potreban, osim u slučaju nastanka sudskih sporova u vezi sa njim. Ostali stručnjaci za uspostavljanje organizacije ili kupovinu nepokretnosti se takođe mogu plaćati po pruženoj usluzi. Bez obzira na osnovu plaćanja, preduzetnik se u početku treba suočiti sa pitanjem troškova, kako ovo pitanje ne bi isplivalo u budućnosti.

Izbor advokata je jednak zapošljavanju radnika. Advokat sa kojim radite bi trebalo da bude neko sa kime se preduzetnik može poistovetiti na ličnom nivou. U velikim advokatskim kancelarijama postoji mogućnost da se predmet novog poduhvata dodeli saradniku ili mlađem saradniku. Preduzetnik bi trebalo da zatraži sastanak sa osobom koja mu je dodeljena, da bi se uverio da postoji zahtevana kompetentnost i kompatibilnost.

Dobar poslovni odnos sa advokatom olakšava određene rizike koji se odnose na pokretanje novog poslovanja i daje preduzetniku potrebno samopouzdanje. Kada su resursi izuzetno ograničeni, preduzetnik može da razmotri da advokatu ponudi akcije u zamenu za usluge. Advokat će tako imati veći interes za poslovanje i verovatno će pružiti personalizovane usluge. Međutim pri donošenju ovako bitne odluke, preduzetnik mora da razmotriti mogućnost gubitka kontrole nad poslovanjem.

4.2. ODABIR PRAVNE FORME

Osnivanje, organizacija i registracija privrednih društava i ostalih oblika organizovanja u Republici Srbiji uređeni su odgovarajućim Zakonima o privrednim društvima i postupku registracije u Agenciji za privredne registre. Prema navedenim Zakonima pravni subjekt može biti: (1) preduzetnik, (2) privredno društvo, (3) ogranak privrednog društva, (4) predstavništvo stranog privrednog društva, (5) poslovno udruženje i drugi oblici organizovanja. U narednom delu biće detaljnije predstavljen preduzetnik kao pravni subjekt i četiri osnovne forme privrednih društava: ortačko društvo, komanditno društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo.

Odluka o samostalnosti, ortačkom ili akcionarskom nastupu nije misaoni stav od koga preduzetnici mogu uvek odustati kada procene da to za njih nije dobro. Ta odluka ima implikacije koje će se odraziti u budućem poslovanju pa prema tome treba da budu prilično obazrivi prilikom njenog donošenja. Mala preduzeća najčešće su u formi preduzetnika ili ortačkog preduzeća. Srednja preduzeća retko su u vlasništvu pojedinca ili ortakluka, već su najčešće organizovana u formi akcionarskih društava, odnosno manjih korporacija.

PREDUZETNIK

„Preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom. Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom, i u tu imovinu ulazi i imovina koja se stiče u vezi sa obavljanjem delatnosti.“⁹⁸

Ovaj oblik organizovanja predstavlja najjednostavniju pravnu formu preduzetničkog organizovanja u kome privrednu delatnost obavlja jedan vlasnik. To praktično znači da vlasnik sam osniva i vodi preduzeće. Sav potreban početni kapital osnivač ulaže sam u preduzeće. Budući da je preduzetnik jedini vlasnik, on ujedno potpuno i samostalno odgovara za poslovanje preduzeća i snosi sav rizik poslovanja.

Neki od argumenata koje možemo istaći, a koji idu u prilog osnivanju ove pravne forme su sledeći: najbolje je da se u poslovanje krene sam, jer se u sopstvenu volju i mogućnosti najviše veruje. Pored toga ako posao nije preveliki, odnosno ako može da ga obavlja jedna osoba ovakva forma organizovanja je veoma pogodna; postojanje suvlasnika u preduzeću nosi specifične rizike.⁷⁹ Vlasništvo i menadžment čini jedna osoba koja je odgovorna za celokupnu efikasnost i efektivnost preduzeća.

Osnivanje ovih preduzeća veoma je jednostavno, pa je zbog toga njihov broj u ukupnom broju preduzeća veliki. Međutim, što se tiče profita, vrednosti imovine, a posebno po političkom i ekonomskom uticaju obično određen broj džinovskih korporacija zauzimaju strateški dominantnu poziciju.

Prednosti preduzetnika:

- ♦ jeftina forma organizovanja,
- ♦ velika sloboda vlasnika u regulisanju organizacije,
- ♦ vlasnik ima kompletnu kontrolu u upravljanju,
- ♦ minimalan obrtni kapital,
- ♦ prednosti u domenu taksi za male vlasnike,
- ♦ čitav ostvareni profit pripada vlasniku.

Nedostaci preduzetnika su:

- ♦ neograničena odgovornost vlasnika preduzeća,
- ♦ u slučaju bolesti ili smrti vlasnika gubi se kontinuitet poslovanja,
- ♦ teže se skuplja kapital, jer akumulacija zavisi od jedne osobe,
- ♦ rast i razvoj firme je ograničen zbog nedovoljnog znanja vlasnika.

Preduzeća koja su u vlasništvu pojedinca imaju stalnu potrebu za gotovinom. To se javlja usled neravnoteže priliva i odliva, jer kupci dobijaju proizvode na odloženo plaćanje, dok dobavljači traže avansnu uplatu za robu. Zbog toga preduzeća "hrle" za dodatnim kapitalom. Banke i druge finansijske institucije nerado odobravaju kredite, pa se zbog toga pribegava pronalaženju ortaka i formiranju ortačkog preduzeća.

ORTAČKO PREDUZEĆE

„Ortačko društvo je društvo dva ili više ortaka, fizičkih i/ili pravnih lica, koji su neograničeno solidarno odgovorni svojom celokupnom imovinom za obaveze društva. Ako ugovor o osnivanju društva ili drugi ugovor između ortaka sadrži odredbu o ograničenju odgovornosti ortaka prema trećim licima, ta odredba nema pravno dejstvo.“⁸⁰

Ortačko preduzeće predstavlja takav institucionalni oblik organizovanja gde se dva ili više partnera udružuju radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Osnovni razlozi kojima se rukovode lica pri osnivaju ortačkog preduzeća su veći finansijski i poslovni kredibilitet preduzeća i činjenica da veći broj ljudi više zna i može dati veći doprinos vođenju preduzeća.

Osnivači ortačkog preduzeća po pravilu predstavljaju i menadžment tog preduzeća, mada postoje i oni ortaci koji ne žele da se mešaju u upravljačke odluke već samo snose rizik gubitka, odnosno dobitka novca na uloženi kapital.

Ako više članova posloводства ortačkog društva, ali ne svi, imaju pravo na vođenje poslova, prema ugovoru o osnivanju, ono može biti organizovano kao pojedinačno ili zajedničko. Ako ugovorom o osnivanju nije rečeno ko vrši posloводство u pitanju je pojedinačno posloводство svakog od članova. Prilikom preduzimanja posla "svaki od članova ovlašćenih na posloводство ima pravo da postupa samostalno (bez pribavljanja prethodne istovremene ili naknadne saglasnosti ostalih članova)".

Prednosti ortačkog preduzeća su:

- ♦ jeftina su za organizovanje,
- ♦ nekoliko vlasnika sa sobom povlači nekoliko izvora kapitala,
- ♦ šira menadžerska osnova,
- ♦ prednosti po pitanju raznih državnih taksi,
- ♦ imovina pripada partnerima

Nedostaci ortačkog preduzeća su:

- ♦ neograničena odgovornost partnera,
- ♦ podeljen je autoritet što može da dezorijentiše poslovne partnere i zaposlene,
- ♦ teže se obezbeđuje dodatani izvor kapitala iz spoljnih izvora, jer menadžeri banaka i drugih finansijskih organizacija nemaju poverenja u preduzeće u kome je odgovornost podeljena na više ortaka,
- ♦ mogući izvori destruktivnih konflikata, ukoliko su partneri različiti po nekim ličnim osobinama.

Da bi ortačko preduzeće raslo i razvijalo se, ono mora da obezbedi dodatne izvore kapitala. Ukoliko preduzeće dobro posluje, odnosno ako je njihov bonitet dobar, banke ovakvim preduzećima odobravaju kredite. Međutim, krediti znaju da opterećuju poslovanje, te se u određenim slučajevima pribegava emisiji akcija, odnosno transformaciji ortačkog preduzeća u akcionarsko društvo.

KOMANDITNO DRUŠTVO

„Komanditno društvo jeste privredno društvo koje ima najmanje dva člana, od kojih najmanje jedno lice odgovara neograničeno solidarno za obaveze društva (komplementar), a najmanje jedno lice odgovara ograničeno do visine svog ugovorenog uloga (komanditor). Komplementari imaju status ortaka ortačkog društva.“⁶¹

Na komanditno društvo primenjuju se odredbe o ortačkom društvu, ako zakonom nije drugačije uređeno. Ugovor o osnivanju komanditnog društva, pored elemenata propisanih za ortačko društvo, obavezno sadrži i oznaku koji je član društva komplementar, a koji komanditor.

Na uloge i udele komplementara shodno se primenjuju odredbe o ortačkom društvu, a komanditor može slobodno preneti svoj udeo na drugog komanditora ili na treće lice. Članovi komanditnog društva učestvuju u deobi dobiti i pokriću gubitaka srazmerno svojim udelima u društvu, ako osnivačkim aktom nije drugačije određeno.

DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU

„Društvo sa ograničenom odgovornošću je društvo u kome jedan ili više članova (fizičkih i/ili pravnih lica) imaju udele u osnovnom kapitalu. Članovi društva ne odgovaraju svojom imovinom za obaveze društva, osim u slučaju zloupotrebe pravila o ograničenoj odgovornosti. Članovi društva sa ograničenom odgovornošću svoje međusobne odnose u društvu, kao i odnose sa društvom, uređuju slobodno, ako zakonom nije drugačije uređeno.“⁶²

Društvo sa ograničenom odgovornošću je privredno društvo koje radi obavljanja određene delatnosti osniva jedno ili više pravnih, odnosno fizičkih lica, sa unapred određenom glavnicom i rizikom za poslovanje društva u visini svog uloga u njemu. Ovo društvo ima status pravnog lica i osnivači ovog društva učestvuju u osnovnom kapitalu sa svojim ulozima, ali ne odgovaraju za obaveze društva.

Ovo društvo je slično akcionarskom društvu, ali se od njega razlikuje što u njemu ne postoje akcije, već ulози koji nisu u vidu prenosivih hartija od vrednosti. Članstvo u ovim društvima ima individualni, lični karakter, sličan onom u ortakluku. Društvo sa ograničenom odgovornošću može da osnuje jedno ili više fizičkih ili pravnih lica. U slučaju kada jedno lice osniva ovo društvo, dovoljna je odluka osnivača, a u slučaju kada ga osniva više lica potreban je ugovor o osnivanju. Ovo društvo može biti i jednopersonalno.

Prednosti društva sa ograničenom odgovornošću se sledeće:

- ♦ oblik odgovornosti (do visine upisanog kapitala),
- ♦ kontinuitet poslovanja, jednostavnost prenosa vlasništva,
- ♦ lakoća dobijanja kapitala,
- ♦ fleksibilnost rukovođenja i zastupanja,
- ♦ poreske privilegije,
- ♦ mogućnosti ograničavanja rizika i sl.

Nedostaci društva s ograničenom odgovornošću ogledaju se:

- ♦ u visokim početnim troškovima,
- ♦ propisanom minimalnom kapitalu,
- ♦ naglašena zakonska regulativa,
- ♦ složen postupak gašenja (stečaja) preduzeća i sl.

Veličina učešća u raspodeli dobiti određuje se prema ulozima članova društva. Svaki član ovog društva može imati samo jedan udeo, a ako pribavi drugi udeo njegov udeo srazmerno raste.

Jedan udeo može imati više vlasnika, koji se u odnosu na društvo smatraju jednim članom i svoja prava mogu ostvariti preko predstavnika, a za obaveze odgovaraju solidarno. Ulozi se mogu prenositi među članovima shodno ugovoru o osnivanju. Ulozi se prenose na treća lica samo onda kada nijedan od članova društva ne želi da kupi udeo.

AKCIONARSKO DRUŠTVO

„Akcionarsko društvo osniva jedno ili više fizičkih/pravnih lica, akcionara, a osnovni kapital društva podeljen je na akcije. Akcionari ne odgovaraju za obaveze društva, osim u slučaju zloupotrebe pravila o ograničenoj odgovornosti. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom. Akcionarsko društvo može biti javno i nejavno. Akcionari koji osnivaju društvo potpisuju osnivački akt i prvi statut društva. Statutom se uređuje upravljanje društvom i druga pitanja u skladu sa zakonom. Statut i njegove izmene i dopune donosi skupština običnom većinom glasova svih akcionara sa pravom glasa, osim ako je veća većina predviđena statutom.“⁶³

Akcionarsko društvo predstavlja takav oblik organizovanja, u kome više lica posluje pod zajedničkom firmom sa tačno određenim kapitalom koji se unosi u to društvo kupovinom akcija koje predstavljaju delove unapred utvrđene glavnice kapitala društva. Akcije predstavljaju hartije od vrednosti kojima se dokazuje vlasništvo nad delom kapitala, tj. sredstvima potraživanja, dobiti i sredstvima emitentata. Akcionari, koji investiraju u akcionarsko društvo, po pravilu ne učestvuju u menadžmentu preduzeća.⁶⁴

U srednjim preduzećima pojedinci mogu da budu vlasnici i do 10%, čak i u nekim slučajevima do 20% od ukupnog broja emitovanih akcija što za velika preduzeća nije karakteristično. Zbog tako velikog broja vlasnika, formira se upravni odbor koji predstavlja vezu između vlasnika s jedne i menadžera sa druge strane, odnosno dolazi do razdvajanja svojine od upravljanja u preduzeću. Vođenje firme prepušta se menadžerima koji su profesionalno obučeni za vođenje određenih funkcija u preduzeću. Akcionarskim društvom upravlja upravni odbor, čije članove biraju vlasnici - akcionari preduzeća.

Prednosti akcionarskog društva su sledeće:

- ♦ odgovornost preduzetnika je samo do onog nivoa do kojeg su oni uložili prilikom kupovine akcija,
- ♦ u akcionarskim društvima poslovanje kreira menadžment koji predvodi upravni odbor,
- ♦ lakše se povlači uloženi novac, kroz prostu prodaju akcija drugom licu,
- ♦ akcionarska preduzeća su kontinualnog karaktera jer posluju nezavisno od raspoloženja i stanja pojedinca,
- ♦ lako povećavaju svoj kapital kroz dodatnu emisiju akcija.

Nedostaci akcionarskih društava su sledeći:

- ♦ teže se organizuju jer su svojinski i organizaciono znatno složenija,
- ♦ tromija su u poslovnom delovanju, jer se odlučivanje vrši na različitim hijerarhijskim nivoima u preduzeću,
- ♦ dvostruko oporezivanje; korporacija plaća porez na profit dok akcionari plaćaju porez na dividende koje ostvaruju.

Menadžment i vlasništvo su odvojeni, čak i u najmanjim korporacijama. Zbog toga menadžeri ne moraju imati direktan, lični interes za porast profita. Administrativno osoblje, kao i menadžeri, predstavljaju službenike jedne korporacije i sve dok su na platnom spisku, njihov dohodak je zagarantovan bez obzira na uspešnost, odnosno ne uspešnost preduzeća.⁸⁵

4.3. ZAŠTITA INTELEKTUALNE SVOJINE

Intelektualna svojina, koja se odnosi na patente, žigove, autorska prava i industrijski dizajn predstavlja bitnu imovinu preduzetnika koja zahteva najpre razumevanje, a potom i određene pravne usluge. Zbog manjka razumevanja intelektualne svojine, preduzetnici često zanemaruju bitne korake na njenoj zaštiti. Ovo poglavlje se osim pojmom inovacija bavi i svim značajnim vrstama intelektualne svojine, odnosno regulativom koja je pod okriljem Zavoda za intelektualnu svojinu Republike Srbije.⁸⁶

Intelektualna svojina odnosi se na stvaralaštvo uma: pronalaskе, književna i umetnička dela i simbole, imena i slike koji se koriste u trgovini. Intelektualna svojina podeljena je u dve kategorije. Industrijska svojina uključuje patente za pronalaskе, žigove, industrijski dizajn i geografske oznake. Autorsko pravo uključuje književna dela kao što su romani, poezija i drame, filmovi, muzička dela, umetnička dela kao što su crteži, slike, fotografije i skulpture i arhitektonski dizajn.

Prava intelektualne svojine su kao i bilo koja druga vlasnička prava. Ona dopuštaju stvaraocu, ili vlasniku patenta, žiga ili autorskog prava da ima koristi od svog rada ili investicije. Ova prava su izložena u članu 27. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima, koja ističe pravo na korist od zaštite moralnih i materijalnih interesa koji proizilaze iz autorstva nad bilo kojom naučnom, književnom ili umetničkom produkcijom.

Zašto promovisati i štititi intelektualnu svojinu? Postoji nekoliko ubedljivih razloga. Prvo, napredak i dobrobit čovečanstva počiva na njegovoj sposobnosti za nove kreacije u oblasti tehnologije i kulture. Drugo, pravna zaštita ovih novih kreacija ohrabruje trošenje dodatnih resursa, što vodi daljim inovacijama. Treće, promocija i zaštita intelektualne svojine podstiče ekonomski razvoj, stvara nove poslove i privredna preduzeća i unapređuje kvalitet života i uživanje u njemu.

Patent je isključivo pravo priznato za pronalazak - proizvod ili postupak koji obezbeđuje nov način da se nešto uradi ili nudi novo tehničko rešenje problema.⁸⁷ Patent je ugovor između države i pronalazača. U zamenu za razotkrivanje izuma, pronalazaču se na određeno vreme dodeljuje ekskluzivnost u korišćenju izuma. Nakon isteka tog vremena, država objavljuje izum, koji postaje javno dobro. Smatra se da će otkrivanje izuma u javnom domenu podstaći ideje, a možda i razvoj još boljeg proizvoda, koji bi mogao da zameni prvobitni.

Pravna zaštita patentom znači da se pronalazak ne sme komercijalno izrađivati, koristiti, stavljati u promet ili prodavati bez saglasnosti njegovog nosioca. Dakle, nosilac patenta ima pravo da odluči ko može, a ko ne može da koristi njegov pronalazak za vreme trajanja zaštite. Nosilac prava može dati licencu drugim licima da koriste pronalazak pod uslovima koji su predmet međusobnog ugovaranja ili preneti pravo na drugo lice. Nakon isteka trajanja prava ili prestanka njegovog održavanja, zaštita prestaje, a pronalazak postaje javno dobro.

Jedan od ključnih doprinosa rastu personalnih računara bio je tabelarni softver nazvan VisiCalc – ideja i proizvod Dena Briklina dok je bio na MBA studijama na Harvardu 1978. godine. Nakon što je kompanija obezbedila početno ulaganje i uspostavila čvrsto tržište za svoj proizvod, druge kompanije su počele da plasiraju na tržište identične programe za rad sa tabelama. Konkurencija u vidu pridošlica koja je kopirala proizvod je profitirala od javno dostupnih informacija o originalnom softveru, uključujući način njegovog usvajanja od strane korisnika i prihvatanje na tržištu i time uspeli su da ugroze leaderski položaj kompanije VisiCalc. „Više od dve godine je bilo potrebno da postanemo svesni ogromnog tržišnog potencijala softvera koji omogućava rad sa tabelama i značaja autorskih prava koja bi sprečila druge da kopiraju naš proizvod. Tada je već bilo prekasno za podnošenje prijave za zaštitu intelektualne svojine, rekao je Briklin“.

Patent obezbeđuje nosiocu društvenu afirmaciju za kreativan rad, kao i materijalnu naknadu za pronalazak koji ima potvrdu na tržištu. U isto vreme, time se podstiče pronalazaštvo koje obezbeđuje razvoj nauke i tehnike i poboljšanje kvaliteta ljudskog života. Patentirani pronalasci zadiru u svaki aspekt ljudskog života, od prenosa električne energije i daljinskog upravljanja (Teslini patenti), električnog osvetljenja (Edisonovi i Svanovi patenti), plastike (Bekelandovi patenti), do hemijskih olovaka (Biroovi patenti) i mikroprocesora (Intelovi patenti).

Patentom se štiti pronalazak iz bilo koje oblasti tehnike koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijski primenljiv. Patent, u principu, vlasniku daje negativno pravo, jer sprečava da bilo ko drugi proizvede, koristi ili prodaje definisani izum.

Čak i ako su pronalazaču dodeljena patentna prava, može otkriti da u procesu proizvodnje ili marketinga izuma krši patentna prava trećeg lica. Pronalasci se mogu štititi *patentom i malim patentom*.

Predmet pronalaska koji se štiti *patentom* može biti proizvod, postupak, primena proizvoda i primena postupka. Predmet pronalaska koji se štiti *malim patentom* može biti samo rešenje koje se odnosi na konstrukciju nekog proizvoda ili raspored njegovih sastavnih delova. Patent traje 20, a mali patent 10 godina, računajući od datuma podnošenja prijave. Prijava malog patenta se ne objavljuje, ne izrađuje se izveštaj o pretraživanju i ne sprovodi se ispitivanje njene novosti, njenog inventivnog nivoa i industrijske primenljivosti. Ipak, po sadržaju prava, patent i mali patent su identični i svom nosiocu obezbeđuju ista prava.

Podatke o tome da li je pronalazak već zaštićen, odnosno podatke o pronalascima iz oblasti kojoj pripada pronalazak moguće je dobiti u Zavodu za intelektualnu svojinu Republike Srbije. Isto tako, tražene podatke dobićete ako podnesete pismeni zahtev za pretraživanje u domaćem ili međunarodnom fondu patentne dokumentacije prema predmetu pronalaska. Patent/mali patent je teritorijalno pravo i patent/mali patent priznat od strane Zavoda važi samo na području Srbije.

Patent priznaje nacionalni zavod za patente ili regionalni zavod koji radi za izvestan broj zemalja, kao što je Evropski zavod za patente (EPO) i Afrička organizacija za intelektualnu svojinu (OAPI). Na osnovu takvih regionalnih sistema, podnosilac prijave zahteva zaštitu za pronalazak u jednoj ili više zemalja, a svaka zemlja odlučuje da li će dati patentnu zaštitu u svojim granicama.

Ugovor o saradnji u oblasti patenata (*Patent Cooperation Treaty – PCT*) sa preko 100 država potpisnica, omogućava da podnošenje jedne međunarodne prijave patenta ima isto dejstvo kao nacionalne prijave podnete u naznačenim zemljama. Podnosilac koji traži zaštitu može da podnese jednu prijavu i zahteva zaštitu u željenom broju država potpisnica. Sistem kojim upravlja Svetska organizacija za intelektualnu svojinu (*WIPO*) sa sedištem u Ženevi omogućava preliminarnu pretragu, kojom se procenjuje da li će preduzeće, podnosilac prijave biti suočeno sa kršenjima patenata u drugim zemljama.⁸⁸

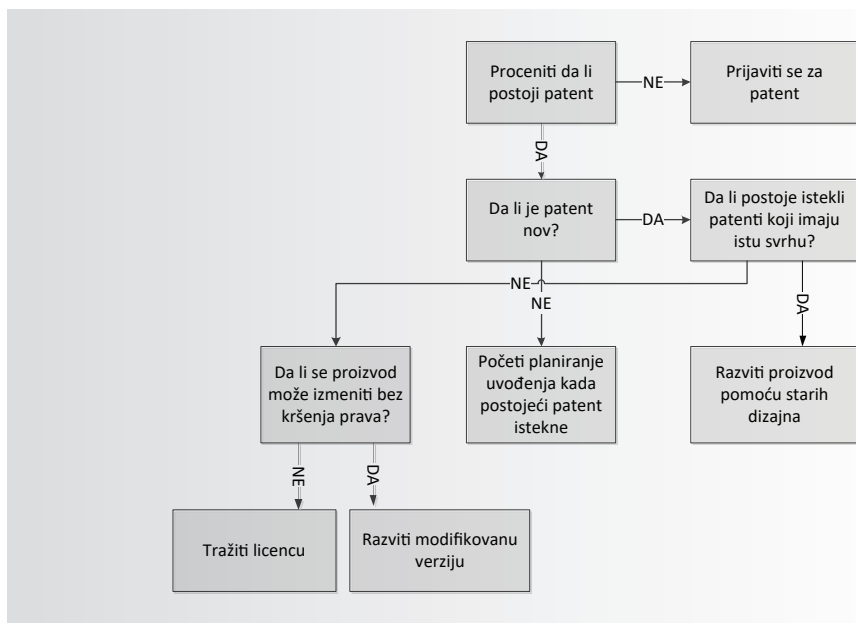
Kompanija zatim donosi odluku da li želi da nastavi sa neophodnim prijavama patenta u svakoj zemlji potpisnici, za šta je ostavljen rok od 20 meseci. Iako PCT dozvoljava istovremeno prijavljivanje patenta u svim potpisnicama, u pojedinačnim zemljama mogu postojati značajne razlike u zakonima. Na primer, zakonska regulativa u SAD-u dopušta zaštitu računarskog softvera u smislu patenta i autorskih prava, dok u EU ne postoji patentna zaštita softvera.⁸⁹

Prijava patenta/malog patenta podnosi se u pisanoj formi neposredno u Zavodu ili poštom. Smatra se izuzetno korisnim da prijava bude pripremljena i podneta uz pomoć patentnih zastupnika ili advokata, koji se profesionalno bavi poslovima u ovoj oblasti. Postupak po prijavi malog patenta traje nekoliko meseci, a postupak po prijavi patenta nekoliko godina, zbog sprovođenja suštinskog ispitivanja. Međutim, objavom prijave, podnosilac prijave stiče privremena prava iz prijave, koja imaju istu sadržinu kao i patent, a koja važe od datuma objave prijave do datuma objave priznatog patenta, a ako patent, ne bude priznat, smatra se da prava iz prijave nisu ni nastala.

Podnosilac prijave dužan je da pronalazak opiše potpuno i jasno, tako da ga stručnjak iz odgovarajuće oblasti može izvesti. Ovo podrazumeva detaljan opis izuma, koji može da obuhvata tehničke specifikacije, sastavne delove i slično, koji su neophodni za stvarnu izradu izuma. Bitne delove izuma bi trebalo detaljno opisati, kako bi se sprečila zloupotreba trećih lica. Na taj način, patenti ne samo da pružaju zaštitu nosiocu patenta, već su izvor značajnih tehničkih informacija i inspiracija budućim generacijama istraživača i pronalazača.

Pažljivo napisana patentna dokumentacija bi trebalo da pruži zaštitu i da spreči zloupotrebu od strane konkurenata. Međutim, kada se patent dobije, istovremeno postaje i poziv za sudsku tužbu ili optužbu u slučaju kršenja. Naknade za prijavu zahteva zavise o pretrazi patenata i potvrđama koje se navode u zahtevu. Advokatske naknade su takođe bitan element pri finaliziranju zahteva za patent. Naknade za podnošenje su prethodno navedene, a postoje i naknade za održavanje, koje se plaćaju u intervalima tokom životnog veka patenta.

Slika 5. Postupak izbegavanja kršenja patenta⁹⁰



Bitno je da preduzetnik razmotri da li krši tuđi patent. Činjenica da neko drugi već poseduje patent ne znači kraj iluzija o novom poslovanju. Veliki broj poslovanja, izuma i inovacija proizilaze iz poboljšanja ili izmena postojećih proizvoda. Kopiranja ili poboljšanja postojećeg proizvoda mogu biti potpuno legalna (bez kršenja patenata) i realno dobra poslovna strategija. Ako ne postoji mogućnost kopiranja i popravljavanja proizvoda radi izbegavanja kršenja patenta, preduzetnik može da licencira proizvod od vlasnika patenta.

Danas preduzetnik može koristiti internet u potrazi za servisima koji će mu pomoći u procesu pretrage. Ako postoji patent za koji postoji mogućnost kršenja, može se razmotriti licenciranje. Ako postoje i najmanje sumnje u vezi sa ovim, preduzetnik bi trebalo da angažuje advokata za patente, kako bi obezbedio da ne dođe do kršenja patenata. Slika 5. prikazuje jedan od mogućih postupaka izbegavanja kršenja patenta.

Primena patenata za poslovne metode se javila se u svetu sa rastom korišćenja interneta i razvoja softvera. Poslednjih godina najaktuelniji slučaj predstavlja međunarodni patentni rat koji se vodi između kompanija Apple i Samsung oko tehnologije i dizajna pametnih mobilnih telefona i tablet računara. Krajem 2011. godine između njih je vođeno 19 sudskih sporova u deset zemalja. Krajem 2012. ovaj broj je porastao na preko 50 sporova širom sveta, sa tužbama od više milijardi dolara.⁹¹ Apple je dobio sporove koje je vodio u SAD, a Samsung u Južnoj Koreji, Japanu i Velikoj Britaniji.⁹²

Istovremeno visina novca koji se izdvaja za kupovinu prava na tehnologiju konstantno raste. Microsoft je platio 8,5 milijardi dolara za kupovinu kompanije Skype-a i 6 milijardi za kupovinu kompanije Quantive. Apple, RIM i Microsoft udružili su se da bi nadmašili ponudu kompanije Google i kupili Nortel patente koji se odnose na mobilne telefone i tablete za 4,5 milijarde dolara. Apple i Google udružili su se da bi kupili Kodakov patent koji se odnosi na snimanje, manipulaciju i deljenje slika za 527 miliona dolara. Microsoft je prodao paket svojih patenata povezanih sa Internet tehnologijom i instant porukama Facebook-u za 550 miliona dolara i kupio AOL-ove patente koji se odnose na Internet tehnologiju za 1,05 milijardi dolara. InterDigital je prodao paket patenata koji se odnose na 3G / LTE tehnologiju Intelu za 375 miliona dolara.

Nemaju svi novi poduhvati proizvod ili koncept koji se može patentirati. U ovom slučaju, preduzetnik mora da razume konkurentsko okruženje, da bi utvrdio da li postoje prednosti ili da bi definisao jedinstvenu strategiju pozicioniranja. Sa jedinstvenim marketing planom, preduzetnik može utvrditi da rani ulazak na tržište može doneti značajne prednosti nad bilo kakvom konkurencijom. Zadržavanje ovakve diferencijalne prednosti nije lako, ali predstavlja značajno sredstvo za postizanje dugoročnog uspeha.

Licenciranje se može definisati kao sporazum između dve strane, pri čemu jedna strana ima vlasništvo nad određenom informacijom, procesom ili tehnologijom koja je zaštićena patentom, žigom ili autorskim pravom. Ovaj sporazum, koji se materijalizuje ugovorom (koji se razmatra u nastavku), od primaoca licence zahteva da plati naknadu za autorska prava ili neki drugi definisani iznos vlasniku prava (davalac licence), u zamenu za dozvolu da kopira patent, žig ili autorsko pravo.

Prema tome, licenciranje ima veliku vrednost za vlasnike patenata, žigova ili autorskih prava, kao marketing strategija za proširenje poslovanja na nova tržišta u slučaju manjka resursa ili iskustva na tim tržištima. Ovo je takođe bitna marketing strategija za preduzetnike koji žele da pokrenu novi poduhvat, ali im treba dozvola za kopiranje ili uključivanje patenta, žiga ili autorskog prava u svoje ideje.

U Republici Srbiji ugovor o licenci regulisan je Zakonom o obligacionim odnosima. *Licenca* je ugovor kojim se obavezuje davalac licence da sticaocu licence ustupi, u celini ili delimično, pravo iskorišćavanja pronalaska, tehničkog znanja i iskustva, a sticalac licence se obavezuje da mu za to plati određenu naknadu. Ugovor o licenci mora da se zaključi u pisanoj formi. Licenca za iskorišćavanje patentiranog pronalaska, ne može biti zaključena na vreme duže od trajanja zakonske zaštite tih prava.⁹³

Sporazum o licenci za patent definiše način na koji primalac licence može koristiti patent. Na primer, davalac licence može i dalje proizvoditi proizvod, pri čemu primaocu licence daje prava da ga prodaje pod sopstvenim imenom na nekonkurentskom (odnosno stranom) tržištu. U drugim slučajevima, primalac licence može proizvoditi i prodavati patentirani proizvod pod njegovim imenom. Ovakav sporazum je potrebno pažljivo sačiniti i potrebno je uključiti advokata, kako bi se osigurala zaštita svih strana.

Licenciranje žiga se najčešće odnosi na sporazum o franšizi. Preduzetnik upravlja poslovanjem pomoću trgovačkog žiga i prihvata da plaća fiksni iznos za njegovo korišćenje, naknadu za autorska prava na osnovu obima prodaje, da kupuje zalihe od franšizera (na primer: Shell, Pepsi ili Coca-Cola), ili neke kombinacije navedenog. O franšiznom poslovanju biće više reči u narednim poglavljima, kao o preduzetničkoj šansi pokretanja novog poslovanja ili načinu finansiranja rasta.

Drugi popularan način licenciranja poslovanja su autorska prava, koje se odnose na prava korišćenja ili kopiranja knjiga, softvera, muzike, fotografija, igara i sličnih autorskih dela. Krajem 70-tih, računarske igrice su kreirane licenciranjem društvenih igara, mašina za igrice i filmova. Slavne ličnosti često licenciraju pravo korišćenja svog imena, slika ili imidža na proizvodima (npr. Head oprema za tenis Novaka Đokovića, prodavnica suvenira Elvisa Prislija, itd), što odgovara licenciranju žiga.

Licenciranje je postalo nov i privlačan način, na koji mnoge najpoznatije svetske kompanije ostvaruju profit. Ova preduzeća godišnje troše milijarde dolara na istraživanje i razvoj novih tehnologija, koje ne nameravaju da plasiraju na tržištu. Usled toga, često licenciraju patente, žigove i drugu intelektualno svojinu malim preduzećima, koja od njih mogu steći profit.

Microsoft Corporation sa divizijom IP Ventures predstavlja odličan primer preduzeća, koje nudi tehnologije za biometrijsko utvrđivanje autentičnosti identiteta, nalepnice koje se ne mogu falsifikovati i drugu intelektualnu svojinu koju ne zna kako da izbaci na tržište, ili to ni ne namerava da učini. Ovakvi sporazumi su Microsoftu doneli milione dolara prihoda.⁹⁴ Osim Microsofta i druge kompanije kao što su IBM, Texas Instruments i Hewlett-Packard su takođe značajni igrači u licenciranju, koji su ovim poslom takođe zaradili milijarde dolara.⁹⁵

Iako je tehnologija jedan od najvećih izvora prihoda od licenci, na tržištu postoje i drugi značajni igrači. Zabavna industrija, a naročito filmski studiji kao što su Disney, DreamWorks, Fox, Sony i Warner Bros prihoduju milione dolara na osnovu sporazuma o licenci za odeću, igračke, igre i slične proizvode. Iako je Disney nedavno raskinuo sporazum o licenci sa McDonald's-om, sklopio je značajne sporazume sa prodajama odeće, radi prodaje svoje linije majica i sportske odeće sa Diznijevim likovima.⁹⁶

Sa druge strane, McDonald's je krenuo dalje i potpisao sporazume o licencama sa drugim filmskim studijama: DreamWorks, Animation SKG i Pixar Animation Studios.⁹⁷ Licenciranje je popularno i u slučaju posebnih sportskih događaja, kao što su Olimpijada, maratoni, kuglanje i turniri. Za licence za majice, odeću i ostale dodatke je potrebna pisana dozvola u obliku sporazuma o licenci pre bilo kakve prodaje.

Pre zaključivanja sporazuma o licenci, preduzetnik bi trebalo da postavi sledeća pitanja:

- ◆ Da li će klijenti prepoznati licencirano pravo intelektualne svojine?
- ◆ U kojoj meri licencirana intelektualna svojina odgovara mojim proizvodima ili uslugama?
- ◆ Koliko iskustva posedujem u vezi sa licenciranom intelektualnom svojinom?
- ◆ Kakav je dugoročni položaj licencirane intelektualne svojine? (Na primer, gubitak popularnosti poznate ličnosti može dovesti do propasti poslovanja koje koristi njeno ime)
- ◆ Koju vrstu zaštite pruža sporazum o licenci?
- ◆ Koje su moje obaveze u vezi sa plaćanjem naknade za autorska prava, prodajne kvote i slično?
- ◆ Da li postoji mogućnost obnavljanja sporazuma i pod kojim uslovima?

Licenciranje je odlična šansa za povećanje prihoda preduzetnika, bez rizika i velikih ulaganja u započinjanje poslovanja. Potrebno je da preduzetnik ima nešto što će licencirati, pa je iz tog razloga veoma bitno zaštititi svaki proizvod, informaciju, ime i slično – patentom, trgovačkim žigom ili autorskim pravom. U ovom slučaju, preduzetnik nema šta da izgubi kada traži sporazum o licenci od vlasnika. Licenciranje je moćno marketing oružje. Uz pravni savet, preduzetnici mogu otkriti da su šanse za licenciranje način da značajno umanje rizik, prošire poslovanje ili upotpune svoju ponudu.

Iako je licenciranje predstavlja veliki posao, potrebno ga je pažljivo razmotriti u okviru ukupnog poslovnog modela. Jedan pristup licenciranju je spasao kompaniju na putu ka finansijskoj katastrofi. Ampex Corporation, ranije jedan od glavnih investitora u izdavačkoj industriji (izumeo je komercijalni video rekorder 1956. i prvi magnetofon u SAD-u 1948. godine), je trpeo gubitke tokom 5 godina, bio izbačen sa američke berze hartija od vrednosti, uz pad vrednosti deonica ispod jednog dolara.

Kompanija je saznala da su patente za digitalno snimanje u njenom posedu prekršile mnoge velike kompanije, kao što su Sony, Canon, Sanyo i Kodak. Ampex je definisao strategiju da pokuša da pregovara oko ugovora o licenciranju sa tim kompanijama, kojim bi se dozvolilo korišćenje tehnologije koju je patentirao Ampex, pre podnošenja direktne tužbe zbog kršenja patenta. Samo Sony je prihvatio da plati 40 miliona dolara za prava korišćenja digitalne tehnologije pod zaštitom jednog od ovih patenata. Još veći zahtev je upućen Kodak-u, koji do danas odbija sporazum.

Na osnovu novog izvora prihoda, kompanija je u 2004. godini ostvarila profit od 47,1 miliona dolara, uz prihod od 101,5 miliona. Profit je uglavnom bio rezultat ovih sporazuma o licenci. Kompanija se trudi da sprovede detaljnije saopštavanje i predstavila je buduće planove za sklapanje sporazuma o licenci sa prodavcima mobilnih telefona, video kamera i ostalih uređaja, pri čemu bi Ampex mogao dobiti zakonska prava na naknade za autorska prava na osnovu svojih patenata za digitalno snimanje.⁹⁸

INDUSTRIJSKI DIZAJN

Industrijski dizajn je ukrasni ili estetski izgled nekog predmeta. Dizajn se može sastojati od trodimenzionalnih odlika, kao što je oblik ili površina nekog predmeta, ili dvodimenzionalnih odlika, kao što su uzorci, linije ili boja. Industrijski dizajn se primenjuje na širokom nizu raznovrsnih industrijskih proizvoda i ručnog rada: od tehničkih i medicinskih instrumenata do satova, nakita ili drugih luksuznih predmeta; od stvari za kuću i električnih uređaja do vozila i arhitektonskih struktura; od dizajna tekstila do luksuzne robe.⁹⁹

Da bi bio zaštićen na osnovu većine nacionalnih zakona, industrijski dizajn mora biti nov ili originalan i nefunkcionalan. Ovo znači da je industrijski dizajn prevashodno estetske prirode i bilo koje tehničke odlike predmeta na kome je primenjen se ne štite. Industrijski dizajn je baš ono što čini neki predmet atraktivnim i privlačnim, stoga je on dopuna komercijalnoj vrednosti proizvoda i poboljšava njegov plasman na tržištu.

Kada je industrijski dizajn zaštićen, vlasnik lice ili preduzeće koje je registrovalo dizajn je obezbedilo isključivo pravo protiv neovlašćenog kopiranja ili imitacije dizajna od strane trećih lica. Ovo pomaže da se obezbedi pravedan povraćaj ulaganja.

Efikasan sistem zaštite takođe koristi potrošačima i javnosti uopšte, promovisanjem pravedne tržišne utakmice i poštene trgovine, ohrabriranjem kreativnosti i stavljanjem u prvi plan proizvoda koji su estetski atraktivniji.

Zaštita industrijskog dizajna pomaže ekonomskom razvoju, ohrabriranjem kreativnosti u industrijskom i manufakturnom sektoru, kao i tradicionalnim umetnostima i veštinama. Oni doprinose intenzivnom širenju trgovačkih poslova i izvozu nacionalnih proizvoda. Industrijski dizajn može biti relativno jednostavan i jeftin da bi se razvijao i štitio. On je razumno pristupačan malim i srednjim preduzećima kao i individualnim umetnicima i zanatlijama i u industrijalizovanim državama i u zemljama u razvoju.

Kako industrijski dizajn može da se zaštiti? U većini država industrijski dizajn može da se registruje kako bi se zaštitio na osnovu zakona o industrijskom dizajnu. Prema opštem pravilu, da bi se mogao registrovati, dizajn mora biti „nov“ ili „originalan“. Različite države imaju različite definicije takvih termina, kao i varijacije samog procesa registracije. Generalno, „novi“ znači da nije istovetan ili vrlo sličan dizajnu koji nam je već poznat iz prošlosti.

Kada se jednom dizajn registruje, izdaje se potvrda o registraciji. Posle toga, vreme zaštite je obično pet godina, uz mogućnost daljih perioda produžavanja, u većini slučajeva do 15 godina. Zavisno od posebnih nacionalnih zakona i vrste dizajna, industrijski dizajn može biti takođe zaštićen kao delo primenjene umetnosti na osnovu zakona o autorskom pravu. U nekim državama paralelno postoje industrijski dizajn i zaštita autorskim pravom. U drugim državama, oni su međusobno isključivi: kad jednom vlasnik izabere jednu vrstu zaštite, on ne može dalje da se poziva na drugi vid zaštite.

ŽIGOVI

Žig je znak razlikovanja kojim se identifikuju izvesne robe ili usluge kao one koje je proizvela ili obezbedila određena osoba ili preduzeće.¹⁰⁰ To može biti reč, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, kao i slogan ili čak specifičan zvuk, koji identifikuje vlasništvo nad određenim proizvodom ili uslugom. Žig obezbeđuje vlasniku žiga isključivo pravo njegovog korišćenja da bi identifikovao robe ili usluge, ili sa ciljem da ga neko drugi koristi uz novčanu nadoknadu. Period zaštite varira, ali žig se može obnoviti neograničeno uz plaćanje odgovarajućih taksi. U Srbiji žig se stiče upisom u Registar žigova i traje deset godina od dana podnošenja prijave, uz mogućnost produžetka.

Zaštitu žiga sprovode sudovi, što u većini sistema ima snagu da spreči povredu žiga. U širem smislu, žigovi promovišu inicijativu i preduzeća širom sveta, nagrađujući vlasnike žigova priznanjem i finansijskom dobiti. Zaštita žiga takođe osujećuje napore nelojalne utakmice, kojoj pribegavaju krivotvoritelji, pa koriste slične distinktivne znake sa namerom da iznesu na tržište inferiorne ili različite proizvode ili usluge. Sistem omogućava ljudima koji poseduju veštinu i preduzimljivost da proizvedu i plasiraju na tržištu robe i usluge pod najpoštenijim mogućim uslovima, olakšavajući tako međunarodnu trgovinu.

Koje vrste žigova mogu biti registrovane? Mogućnosti su gotovo neiscrpne. Žigovi mogu biti jedna reč ili kombinacija reči, slova i brojeva. Oni se mogu sastojati od crteža, simbola, trodimenzionalnih znakova kao što su oblik i pakovanje roba, tu su i zvučni znaci kao što je muzika ili vokalno izvođenje, mirisi ili boje korišćene kao distinktivne odlike. Pored žigova, koji identifikuju komercijalni izvor roba ili usluga, postoji nekoliko drugih kategorija žigova.

Kolektivni žigovi su u vlasništvu udruženja čiji ih članovi koriste da bi sebe identifikovali sa izvesnim nivoom kvaliteta i drugih zahteva postavljenih od strane udruženja. Primeri takvih udruženja bi bili oni koji zastupaju računovode, inženjere ili arhitekte. Sertifikacioni žigovi se daju za usklađenost sa definisanim standardima, ali nisu ograničeni na neko članstvo. Oni se mogu priznati svakom ko može da potvrdi da proizvodi koji su u pitanju ispunjavaju određene uspostavljene standarde. Međunarodno priznati „ISO 9000“ standardi kvaliteta su primer tako široko priznatih sertifikata.

AUTORSKO PRAVO

Autorsko pravo je korpus zakona koji priznaju piscima, umetnicima i drugim stvaraocima zaštitu njihovih književnih i umetničkih kreacija, koja se obično nazivaju „delima“. Blisko povezana oblast prava u sprezi sa autorskim pravom su „srodna prava“, koja obezbeđuju prava slična ili identična autorskim pravima, iako ponekad ograničenija ili kraćeg trajanja. Dela obuhvaćena autorskim pravom uključuju, ali nisu ograničena na: romane, poeziju, drame, referentna dela, novine, kompjuterske programe, baze podataka, filmove, muzičke kompozicije, koreografiju, slikarstvo, crteže, fotografije, skulpture, arhitekturu, reklame, mape i tehničke crteže.¹⁰¹

Autorsko pravo štiti originalna autorska dela. Zaštita u autorskom pravu ne štiti samu ideju, što znači da dozvoljava da treća lica na drugi način koriste ideju ili koncept. Zakon o autorskim pravima je postao izuzetno značajan zbog izuzetnog rasta upotrebe interneta, naročito u oblasti preuzimanja muzike, književnih radova, slika i video zapisa i sličnih dela. Iako je softver uveden u mnoge svetske zakone o autorskim pravima, dodaci koji se odnose na pristup materijalu na internetu dovode do velikih pravnih okršaja u industriji zabave. Zaštita autorskih prava na internetu ostaje problem i sivo područje, do razjašnjavanja presedana i zakonske regulative.

*Nakon ulaska Napster-a na tržište 1999. godine, korisnici interneta su mogli proizvoljno da razmenjuju muzičke fajlove. Međutim, pred sudom su izneti argumenti da softver koji se koristi za deljenje dokumenata između računara (peer-to-peer, P2P), koji su koristili StreamCast Networks i Grokster, krši autorska prava u zabavnoj industriji. Slučaj se zasnivao na argumentu da se ove kompanije smatraju odgovornim za protivzakonite aktivnosti svojih korisnika. StreamCast i Grokster su se branili argumentom da tehnološke kompanije ne bi trebalo ograničavati u smislu načina na koji korisnici koriste njihovu tehnologiju, jer bi ovo moglo postati pretnja tehnološkoj inovaciji.*¹⁰²

*Međutim, u maju 2005. godine, Vrhovni sud donosi presudu da su StreamCast i Grokster iskazali jasnu nameru da olakšaju nezakonitu razmenu dokumenata među korisnicima. Na osnovu ove presude, Grokster je zatvorio internet stranicu i zajedno sa drugim P2P preduzećima traži legitimniju metodu za servis preuzimanja podataka, kao što je popularni Apple iTunes. Presuda je predstavljala novi podsticaj zabavnoj industriji da započne pregovore sa P2P preduzećima, radi jačanja njihovog poduhvata u smeru online distribucije muzike.*¹⁰³

Osim računarskih programa, autorska prava su poželjna i za knjige, rukopise, članke, pesme, skulpture, modele, karte, nacрте, kolaže, štamparski materijal za strateške igre na kartonskoj ploči, podatke i muziku. U nekim situacijama, može biti dostupno nekoliko zaštita: na primer, naziv strateške igre se može zaštititi žigom, sama igra patentom na pravo korišćena, štamparski materijal ili ploča autorskim pravom, a figurice industrijskim dizajnom.

4.4. POVERLJIVOST INFORMACIJA

U određenim okolnostima, preduzetnik može imati koristi ako održi *poverljivost* ideje ili procesa, koje prodaje ili licencira kao poslovnu tajnu. Poslovna tajna traje tokom čuvanja tajnosti ideje ili procesa. Od zaposlenih koji učestvuju u radu koji se odnosi na ideju ili proces se može zahtevati da prvo potpišu ugovor o poverljivosti informacije, koji štiti od odavanja poslovne tajne tokom rada ili nakon napuštanja organizacije. Preduzetnik mora angažovati advokata, koji će mu pomoći da sastavi ovakav ugovor. Vlasnik poslovne tajne ima pravo da tuži svakog potpisnika koji prekrši ovakav ugovor.

Teško je proceniti koje vrste informacija i u kojim količinama dati zaposlenima, što najčešće određuje preduzetnik po sopstvenom mišljenju. Kroz istoriju, preduzetnici su štitili osetljive i poverljive poslovne informacije od drugih tako što ih jednostavno nisu saopštavali. Danas prevladava suprotno stanovište, da što je više informacija povereno zaposlenima, oni postaju efikasniji i kreativniji. Argument je takav da zaposleni ne mogu biti kreativni, ako nemaju potpunu sliku dešavanja u poslovanju.

Većina preduzetnika ima ograničene resurse, pa se odlučuju da se ne upuste u potragu za sredstvima za zaštitu svojih ideja, proizvoda ili usluga. Ovo može postati ozbiljan problem u budućnosti, imajući u vidu da se do informacija o poslovanju lako dolazi, ako preduzetnik ne preduzme potrebne mere opreza. Na primer, često je vrlo lako saznati informacije o konkurenciji preko sajмова, zaposlenih koji su prešli kod konkurenta, medija ili internet stranica. U cilju kontrolisanja ovog problema, preduzetnici treba da razmotre neke od sledećih ideja:

- ♦ Obučavati zaposlene da se u vezi sa osetljivim pitanjima obraćaju samo jednoj osobi.
- ♦ Voditi računa o posetiocima poslovnog prostora.

- ♦ Izbegavati razgovore o poslu na javnim mestima.
- ♦ Kontrolisati informacije koje bi zaposleni mogli da prezentuju na konferencijama ili da objavljuju u časopisima.
- ♦ Koristiti jednostavne mere bezbednosti, kao što je zaključavanje dokumenata, postavljanje lozinki na računare i korišćenje rezača papira.
- ♦ Dati zaposlenima i savetnicima da potpišu sporazume o čuvanju poslovne tajne.
- ♦ Zaposlenima koji napuštaju preduzeće dati uputstva u vezi sa poverljivim informacijama.
- ♦ Izbegavati slanje poverljivih informacija faksom ili e-mejlom.
- ♦ Po potrebi, označiti dokumente kao poverljive.

Na žalost, teško je sprovesti efikasnu zaštitu od curenja poslovnih tajni. Pravna dejstva se mogu preduzeti tek nakon otkrivanja tajne. Nije neophodno da preduzetnik previše brine o svakom dokumentu ili delu informacije. Dokle god se preduzimaju minimalne mere opreza, većina problema se može izbeći, prevashodno jer se odavanje informacija dešava nenamerno.

4.5. BEZBEDNOST PROIZVODA

Za preduzetnika je veoma bitno da proceni da li proizvod koji lansira na tržište podleže Zakonima o *opštoj bezbednosti proizvoda* i odredbama koje njegov proizvod mora da zadovolji. Zakoni ovog tipa daju preduzetnicima i smernice za izveštavanje o nedostacima proizvoda, kao i o svim povredama ili smrtnim slučajevima koji su nastali usled tih nedostataka. Neprijavljivanje nedostataka proizvoda može rezultovati plaćanjem velikih odšteta.

Na međunarodnoj sceni, dobar primer predstavlja kompanija Bowflex koja nije pravovremeno prijavila povrede svojih klijenata na spravama za fitnes. Proizvođač nosiljki, hodalica i hranilica za bebe je prihvatio da plati 4 miliona dolara kazne zbog neprijavljivanja nedostataka na svojim proizvodima. Nadležni organi zaduženi za bezbednost potrošačkih dobara moraju da insistiraju na primeni zakona, jer ovakvi primeri ukazuju na značaj pravovremenog prijavljivanja opasnih problema.¹⁰⁴

Svaki novi proizvod koji teži da izađe na tržište mora proći procenu, da bi se utvrdilo da li mora biti usklađen sa Zakonom o opštoj bezbednosti proizvoda i Zakonom o zaštiti potrošača. Preduzetnik mora da sprovede odgovarajući postupak kojim se utvrđuje da proizvod ispunjava propisane uslove. Problemi koji se odnose na odgovornost za proizvode su složeni, pa samim tim zahtevaju posebnu pažnju preduzetnika. Tužbe koje se odnose na odgovornost za proizvode najčešće spadaju u jednu od sledećih kategorija:

1. *Nemar.* Obuhvata sve delove procesa proizvodnje i marketinga i odnosi se na nemar u načinu na koji se proizvod predstavlja potrošaču, kao što je korišćenje manjkavih etiketa, lažnog oglašavanja i slično.
2. *Garantovanje.* Potrošači mogu podneti tužbu ako oglašavanje ili druge informacije preteruju u opisivanju prednosti proizvoda ili proizvod ne deluje kako je navedeno.
3. *Stroga odgovornost.* Ovom akcijom potrošač podnosi tužbu jer navedeni proizvod ima nedostatke pre preuzimanja.
4. *Pogrešno prikazivanje.* Ovo je slučaj kada oglasi, etikete i druge informacije netačno prikazuju materijalne činjenice koje se odnose na prirodu ili kvalitet proizvoda.

Najbolja zaštita od odgovornosti za proizvode je izrada bezbednih proizvoda i upozoravanje potrošača o mogućim opasnostima. Nije moguće očekivati nula nedostataka, pa iz tog razloga preduzetnici moraju pratiti vrste problema koji se mogu pojaviti u vezi sa odgovornošću za proizvode.

4.6. OSIGURANJE POSLOVANJA

Neki od problema koji se odnose na odgovornost za proizvode razmatrani su u prethodnom delu. Osim opreza, preduzetniku je u interesu da se *osigura* za slučaj nastanka problema. Uslužni biznisi, kao što su vrtići, zabavni parkovi, tržni centri i slično se suočavaju sa rastom broja tužbi. Generalno, većina preduzeća bi trebalo da razmotri osiguranje imovine, osiguranje od nezgode, životno osiguranje, osiguranje zaposlenih i prenos odgovornosti. Sve navedene vrste osiguranja pružaju mogućnost upravljanja rizikom u novom poslovanju. Osnovni problem je u tome što u početku preduzetnik ima ograničene resurse, pa je prvo potrebno utvrditi potrebu za ovakvim vrstama osiguranja. Neka osiguranja, kao što je osiguranje od auto odgovornosti su propisana zakonom, pa se ne mogu izbeći.

Ostala osiguranja, kao što je životno osiguranje ključnih zaposlenih, nisu obavezna, ali mogu biti neophodna za zaštitu neto vrednosti poduhvata. Kada preduzetnik utvrdi potrebne vrste osiguranja, može odabrati vrednosti i osiguravajuće društvo. Poželjno je prethodno prikupiti ponude više osiguravajućih društava, zbog različitih vrednosti i uslova. Ukupan trošak osiguranja predstavlja bitan element finansijskog planiranja, pa je neophodno da kod predviđanja troškova preduzetnik uzme u obzir i polise osiguranja.

Troškovi zdravstvenog osiguranja verovatno najviše utiču na trošak osiguranja, što se posebno odnosi na osiguranje radnika. Osiguravajuća društva računaju premije za osiguranje radnika kao procenat plate, u odnosu na vrstu poslovanja i prema broju prethodnih zahteva za isplate. Preduzetnik može primeniti određene mere radi kontrole troškova obraćanjem pažnje na detalje, na primer tako što će podsticati bezbednost pravilnicima koji se saopštavaju svim zaposlenima. Ličnim učešćem u bezbednosti se u dugom roku mogu značajno smanjiti troškovi osiguranja radnika.

Kada je u pitanju samozaposleni preduzetnik mogućnosti su ograničene. Ako napušta mesto u kompaniji, preduzetnik bi trebalo da razmisli o produžetku starog zdravstvenog osiguranja, za narednih nekoliko godina, tako da preduzetnik sam plaća premiju. U slučaju isteka osiguranja ili ako ga preduzetnik ne može dobiti, potrebno je da kontaktira zavod za osiguranje, koji daje listu osiguravajućih društava koja nude individualno zdravstveno osiguranje. Polise sa više odbitaka se mogu uzeti u obzir zbog nižih premija.

Nedavno su se u svetu javile kontroverze u vezi sa bezbednosti na radu u preduzećima koja se vode od kuće. Zakoni tumače da je kompanija odgovorna za prekršaje bezbednosti i zdravlja na radu u kućnim poslovanjima. Preduzetnik se može u ovom slučaju zaštititi izradom priručnika sa politikom bezbednosti kućne kancelarije. Dobijanje saveta od osiguravajuće kuće je veoma teško, jer je njihov cilj da proda osiguranje. Međutim, postoje stručnjaci na univerzitetima i u administraciji za mala preduzeća, koji ovakve savete pružaju po niskoj ceni, ili čak besplatno.

4.7. UGOVARANJE U PREDUZETNIŠTVU

Preduzetnik koji pokreće novi poduhvat će učestvovati u brojnim pregovorima i ugovorima sa maloprodajom, izdavaocima poslovnog prostora i klijentima. *Ugovor* je sporazum u zakonskoj formi, između dve ili više strana, koji ostaje na snazi do ispunjenja određenih uslova. Veoma je bitno da preduzetnik razume osnovna pitanja u vezi sa ugovorima i da shvata potrebu za advokatom, koji će pravilno formirati ugovor.

Često se poslovni dogovori zaključuju rukovanjem. Poručivanje zaliha, finansijsko usaglašavanje, postizanje sporazuma sa partnerom i druge situacije podrazumevaju da rukovanje označava da je dogovor postignut. Kada stvari idu svojim tokom, ovaj postupak je dovoljan. Međutim, ako nastanu nesuglasice, preduzetnik može otkriti da nema sporazuma i da bi mogao da snosi odgovornost za nešto što nije ni trebalo da se desi. Sudovi često pružaju određene smernice, koje se zasnivaju na prethodnoj praksi.

Na primer, kompanija koja vrši edukaciju prodajnog osoblja je od druge kompanije tražila izradu video-traka za obuku. Od kompanije za edukaciju se tražilo da obeća da će trake koristiti samo za svoje prodajno osoblje i da ih neće dalje prodavati. Nakon nekog vremena, preduzeće je počelo da proizvodi i prodaje trake u okviru novoosnovane kompanije. Prvobitni proizvođač je podneo tužbu, ali je sud odlučio da usmeni sporazum u trajanju od preko godinu dana nije primenljiv. Jedini način na koji se ovo moglo sprečiti je bilo potpisivanje ugovora.

Uprkos praksi tolerisanja usmenog dogovora za ugovore koji traju do godinu dana, američki sud insistira na zaključivanju pisanog ugovora za sve transakcije koje prevazilaze 500 dolara. Na primer, ako je preduzetnik dobio ponudu na osnovu svog upita za 10 jedinica proizvoda, a zatim je naručio samo jednu jedinicu, prodavac tu jednu jedinicu ne mora prodati po prvobitnoj ceni, ako ne postoji pisani ugovor. I u slučaju da je ukupna cena za 10 jedinica iznosila preko 500 dolara, jedinična cena bi se mogla promeniti ako pisani ugovor nije zaključen.

Većina prodavaca ne pokušava da izbegne obaveze iz prethodnog primera, ali mogu nastati neuobičajene okolnosti, koje prinude prodavca da promeni mišljenje. Prema tome, najsigurniji način sklapanja poslovnih dogovora je zaključivanje ugovora u pisanom obliku, naročito ako iznos podrazumeva veću sumu i ako postoji mogućnost da će trajati duži vremenski period.

Svaki ugovor koji se odnosi na nepokretnosti je važeći samo ako je sačinjen u pisanom obliku. Zajmovi, iznajmljivanja i kupovine takođe zahtevaju neku vrstu pisanog ugovora. Iako je možda neophodno angažovati advokata za veoma složene i velike transakcije, često preduzetnik ne može priuštiti naknadu. U tom slučaju je od pomoći ako preduzetnik razume četiri osnovne tačke ugovora, čime se omogućava najbolja pravna zaštita.¹⁰⁵

1. Sve strane u ugovoru moraju biti navedene, zajedno sa posebnim ulogama u transakciji (npr. kupac, prodavac, savetnik, klijent).
2. Transakciju treba detaljno opisati (npr. tačnu lokaciju zemljišta, datume, jedinice mere, mesto isporuke, ko plaća transport).
3. Potrebno je definisati tačnu vrednost i način na koji se izvršava transakcija (npr. plaćanje u ratama sa finansijskim troškovima).
4. Potpisi svih osoba koje zaključuju ugovor.



5 glava

• • • • •

IZRADA BIZNIS PLANA



Frederik Smit

FEDEX CORPORATION

„Moja inovacija podrazumevala je uzimanje ideja iz telekomunikacione i bankarske industrije i primenu tih ideja u transportnom biznisu.“

Tokom studija na Univerzitetu Jejl sredinom 60-tih godina, Frederik Smit je napisao seminarski rad iz ekonomije o potrebi pouzdane isporuke danas za sutra u eri kompjuterizovanih informacija. Njegov profesor nije bio oduševljen idejom i odgovorio mu je: „Koncept je zanimljiv i dobro formulisan, ali da biste dobili visoku ocenu, ideja mora biti izvodljiva.“ Nekoliko godina kasnije, pomoću kombinacije inovativnog razmišljanja, neprevaziđene harizme i čiste odlučnosti, Smit je iskoristio ovaj „zanimljiv, ali neizvodljiv“ koncept za osnivanje prve kompanije za isporuku danas za sutra u svetu, čime je zauvek promenio transportnu industriju.

Smit je rođen u dobrostojećoj porodici 1944. godine, u malom predgrađu Memfisa, Tenesi. Njegov otac, koji je preminuo kada je Smit imao svega 4 godine, je sam postao milioner nakon osnivanja „Dixie Greyhound Bus Lines“ (transamerički

autobuski prevoz) i lanca restorana pod nazivom „Toddle House“. Smit je rođen za urođenom manom – poremećajem kuka, koji se naziva Kalv-Petersovo oboljenje, zbog čega je nosio proteze i hodao pomoću štaka veći deo svoje mladosti. Njegova majka je uporno radila na tome da mu izgradi samopouzdanje i podsticala ga je da učestvuje u svim vrstama fizičkih aktivnosti. Konačno je prerastao bolest, a tokom srednje škole je igrao košarku i američki fudbal.

Nakon što je stekao diplomu iz ekonomije na Jejl, Smit se prijavio u marine i otišao u Vijetnam, gde je stekao znatno drugačije obrazovanje. „Kao vođa čete u Vijetnamu, bio sam zadužen za grupu mladića koja potiče iz znatno drugačijih sredina od mene. Znate, radničke porodice: radnici u čeličarnama, kamiondžije, ljudi sa benzinskih stanica“, otkriva Smit u intervjuu za Fortune magazin 1998. godine. „Ovo iskustvo mi je dalo znatno drugačiju perspektivu od one koju ima većina ljudi na višim menadžerskim pozicijama o tome kako radnici razmišljaju, reaguju na stvari i šta bi trebalo preduzeti radi fer odnosa prema tim ljudima“. Veliki deo dostignuća FedEx-a se zasniva na lekcijama koje sam naučio dok sam bio marinac.“

Nakon odsluženja dva roka, Smit napušta Vijetnam zgrožen razaranjima i spreman da svoju energiju usmeri na razvoj, a ne na uništavanje. „Želeo sam da učinim nešto produktivno nakon što sam u borbama uništio toliko stvari“, seća se. Njegov očuh, general avijacije u penziji, Fred Huk, kupio je problematičnu kompaniju u Litl Roku, koja je modifikovala avione i remontovala motore, pa je Smit otišao u Arkanzas da mu pomogne u njenom vođenju. Poteškoće u pribavljanju delova vraćaju Smita na koncept isporuke danas za sutra, koji je zamislio još na fakultetu.

Sa odlučnošću da ga implementira, razvio je biznis plan integrisanog sistema vazdušne i kopnene isporuke, u kome bi se paketi iz svih delova zemlje dovozili u centralnu tačku, ili „čvorište“, sortirali, a zatim razvozili specifičnim putanjama ili „krakovima“ do odredišta. U okviru ovog sistema „čvorišta i krakova“, letovi bi se obavljali noću, kada je vazdušni prostor relativno prazan. Koristili bi se aerodromi u većim gradovima, a kamioni bi prevozili pakete do konačnih odredišta u tim gradovima ili u manjim zajednicama.

Uveren u izvodljivost svoje ideje, Smit odlučuje da se upusti u posao sa 4 miliona dolara koje je nasledio od oca. U tom trenutku, Smitov život postaje maratonsko, neprekidno putovanje kroz kanjone Vol Strita radi prikupljanja kapitala koji mu je potreban za kupovinu flote aviona, koji su bili osnova njegovog plana. „U neku ruku sam bio naivan u vezi sa čitavom pričom“, priznaje u intervjuu koji je dao Nation's Business magazinu. „Mislilo sam da će me ljudi odmah zasipati čekovima.“ To se nije desilo, ali je Smit istrajavao. Njegova harizma i znanje koje je sakupio proučavanjem teretnog vazdušnog saobraćaja (kako u vojsci u Vijetnamu, tako i kasnije u SAD-u) su impresionirali investitore, pa je do kraja 1972. godine uspeo da sakupi 80 miliona dolara različitih zajmova i osnivačkog kapitala.

Federal Express (FedEx) započinje poslovanje u aprilu 1971. godine, sa 14 aviona Falcon koji opslužuju 25 gradova. U početku nije bilo previše posla. Tokom prve noći, FedEx je isporučio svega 186 paketa. Međutim, obim je brzo rastao, a usluga se širila. FedEx je doživeo uspeh preko noći, a onda se krov urušio. Zbog velikog rasta cena goriva, troškovi su prebacili prihod, pa je do sredine 1974. godine FedEx beležio gubitak preko milion dolara mesečno.

Smit je od razočaranih investitora tražio još novca da održi kompaniju na nogama, što su ovi odbili. Bankrot je bio jasna mogućnost, ali ga je sudbina sprečila. Dok je čekao povratni let za Memfis iz Čikaga, nakon što ga je za ulaganje odbio General Dynamics, Smit je impulsivno uskočio na let za Las Vegas, gde je na blek džeku osvojio 27.000 dolara. „27.000 dolara nije rešilo stvar, ali je bilo znak da će stvari krenuti na bolje“, kaže Smit. A tako se i desilo. Vrativši se na svoju potragu za finansiranjem, uspeo je da prikupi još 11 miliona dolara.

Iako je FedEx izgubio skoro 13,4 miliona dolara u prve dve godine, Smit nije ni pomišljao da odustane. „Bio sam veoma posvećen ljudima koji su mi se pridružili i ako bismo pali, pali bismo u borbi. A ne zato što sam se ja isključio pre završetka.“ Međutim, FedEx nije propao. Zahvaljujući agresivnoj propagandnoj kampanji, koja je koristila sada već čuvenu rečenicu „FedEx – kada pošiljka apsolutno mora da stigne sutra“, kompanija je već 1976. godine ostvarila profit od 3,6 miliona dolara. Dve godine kasnije, FedEx je izašao na berzu, a do 1980. godine prihod dostiže 415,4 miliona, a profit 38,7 miliona dolara. Od tog trenutka, FedEx uplovjava u mirno more.

Do 2005. godine, kompanija postaje ključni dostavljač pošiljki danas za sutra u svetu, sa isporukom preko 6 miliona paketa u skoro 220 zemalja svakog radnog dana. Fred Smit, sada predsedavajući, predsednik i generalni direktor FDX Corp, majke kompanije FedEx-a sakupio je bogatstvo koje se procenjuje na 700 miliona dolara, tako što je kompanijama omogućio da brzo dostavljaju svoje pošiljke, bilo gde u svetu. Rečeno mu je da to nije moguće. Ali u čuvenom stilu istinski inovativnog vizionara, Smit je slušao sopstvene ideje i samostalno promenio način poslovanja u svetu.¹⁰⁶

5. IZRADA BIZNIS PLANA

Planska funkcija predstavlja polaznu aktivnost upravljanja. Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju strategije za dostizanje ovih ciljeva. Organizovanje, vođenje i kontrola proizilaze iz planiranja, jer navedene funkcije sprovode planske odluke.¹⁰⁷ Značajno je naglasiti razliku između predviđanja i planiranja. Predviđanje se odnosi na projekciju ili procenu nekog budućeg stanja ili događaja. Takođe, rezultati predviđanja se koriste za planiranje i čine polaznu premisu koju planiranje sledi.

Planiranje je kreiranje željene budućnosti i pronalaženje efikasnih načina da se ona dostigne. Ne odnosi se na buduće, već na tekuće odluke u svetlu njihove budućnosti. Osnovni problem planiranja nije šta bi trebalo da se uradi u budućem periodu, već šta bi trebalo da se uradi sada kako bi se desio željeni događaj ili stanje u neizvesnoj budućnosti. Moramo imati u vidu da je planiranje usmereno na stvaranje poželjnih budućih stanja za koja se ne očekuje da bi se desila ukoliko se ništa ne preduzme.

Stoga, planiranje se odnosi na izbegavanje pogrešnih akcija i smanjenje propusta kako bi se šanse iskoristile. Predstavlja jednu od najsloženijih i najtežih intelektualnih aktivnosti čoveka. Na osnovu svega ovoga, može se reći da je planiranje proces donošenja niza međusobno povezanih odluka pre sprovođenja same akcije, u situaciji kada se veruje da se, ukoliko se određena akcija ne sprovede, željeno buduće stanje verovatno neće ni desiti, a ukoliko se odgovarajuća akcija sprovede, povećava se verovatnoća da se ostvari povoljan ishod.

Zbog toga menadžeri moraju da razmotre šta bi moglo da se desi što bi uticalo na željeni ishod. Na ovaj način efektivno planiranje doprinosi da se minimizira neizvesnost i njene posledice. Zato se smatra da je smanjivanje neizvesnosti jedan od glavnih aspekata planiranja. U suštini, planiranje nije pokušaj da se eliminiše rizik. Stvarni zadatak je da se razume priroda rizika i da se zatim izaberu alternativni pravci akcije koji će maksimizirati ciljeve sa minimalnim rizikom.

Iako su pojmovi plan i planiranje međusobno povezani, između njih postoji fundamentalna različitost. Planiranje je bazična funkcija menadžmenta, dok je plan „opipljiv dokaz“ razmišljanja menadžera. On rezultira iz planiranja i faktički je šema za akciju. Takođe, plan je kvalitativno i kvantitativno izražen zadatak koji bi trebalo da se ostvari. Njime se detaljnije preciziraju ciljevi, obezbeđuju kriterijumi za kontrolu ostvarenih rezultata poslovanja i služi kao osnova za donošenje odluka u svakodnevnoj aktivnosti. Poslovni plan nikada nije statičan, on se prilagođava izmenjenim okolnostima i ciljevima.

5.1. PLANIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI

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

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

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

- ♦ Koji će se proizvod proizvoditi / koje će se usluge pružati?
- ♦ Na kom tržištu će se vršiti plasman?
- ♦ Kako će se posao pokrenuti?
- ♦ Kako će se obaviti poslovanje?
- ♦ Kako će se posao finansirati?

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

- ♦ veličina tržišta, trendovi prodaje, faze životnog ciklusa proizvoda, stopa opstanka posla,
- ♦ konkurencija (cene, kvalitet, imidž, postprodajne usluge, snage i slabosti konkurenata),
- ♦ kupci (procena prosečnog dohotka kupaca) i
- ♦ tržišni udeo (određivanje udela na tržištu koji novi posao može da osvoji).

5.2. POJAM I ZNAČAJ BIZNIS PLANA

Biznis plan je pisani dokument koji detaljno opisuje predloženi novi poslovni poduhvat i predviđene poslove rezultate. Neosporan je značaj biznis planova za evaluaciju poslovnih ideja i efektivnu komunikaciju preduzetnika sa poslovnim okruženjem. Efektivni biznis plan potvrđuje izvodljivost određene ideje. Može se definisati i kao plan (novog) poslovnog poduhvata, napisan od strane preduzetnika (ili/i lica koje on angažuje) u cilju detaljnog i realnog sagledavanja ciljeva, aktivnosti realizovanja i potencijala novog poslovnog poduhvata.

Namenjen je preduzetniku, njegovom najbližem okruženju (porodica, kolege), širem okruženju (lokalna samouprava, fiskalni organi), potencijalnim poslovnim partnerima (banke, dobavljači, kupci, tržište rada i sl.) i konkurentima. Ovaj dokument sadrži prikaz stanja poslovnog procesa određenog preduzeća i osnovne elemente vezane za određeni poslovni poduhvat koji preduzeće želi da realizuje.

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

Biznis plan se radi u sledećim situacijama:

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

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

Važno je imati u vidu da je biznis plan samo sredstvo za postizanje nekog cilja, a ne sam cilj. Biznis plan pomaže u koordinaciji i komunikaciji na više načina, jer je menadžment prisiljen da misli o odnosima između pojedinih operacija i preduzeća kao celine. Na osnovu biznis plana korisnik treba da dobije kompletnu predstavu o tome šta preduzeće namerava da preduzme u sadašnjem trenutku i o šansama za uspešnu realizaciju budućih poslova. Nivo detalja izložen u biznis planovima može varirati, ali njihova priprema može biti vrlo obimna i duga, zavisno od vremenskih inputa i informacija potrebnih za potpuno razumevanje.

Sposobnost preduzetnika i njegovog tima da naprave preliminarnu verziju ili finalni biznis plan, dobar je pokazatelj kompetentnosti menadžmenta da realizuje posao na koji se plan odnosi. Menadžment koji može samostalno da sastavi dobar biznis plan savršeno razume prirodu posla u koji namerava da uđe i svestan je svih rizika koje on nosi. Ovaj dokaz o njihovoj kompetentnosti je posebno značajan ako je plan namenjen eksternim korisnicima.

Investitori najviše polažu na biznis planove koje je izradila uprava preduzeća, a ne spoljni konsultanti. Vreme angažovanja i obim aktivnosti su indikatori koji utiču na cenu angažovanja spoljnih konsultanata, pa ukoliko uprava preduzeća dobro pripremi biznis plan doprinosi nižim troškovima njegove izrade. Međutim, postoje i situacije kada preduzetnik i njegov tim, pored celokupne izrade biznis plana, angažuju spoljne konsultante i za veći deo njegove pripreme.

Pomoć u izradi preliminarne verzije biznis plana preduzetniku mogu pružiti različiti specijalisti, kao što su stručnjaci za: marketing, finansije, računovodstvo, ljudske resurse, pravne poslove, i slično. Biznis plan ima dve ključne namene:¹⁰⁸

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

Kao sredstvo za obezbeđenje neophodnog kapitala, cilj biznis plana je da ubedi investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima neophodnim za korišćenje identifikovanih mogućnosti i da ima racionalan, uverljiv i koherentan program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu.¹⁰⁹ Ovako posmatran, biznis plan predstavlja „marketinški dokument“ preduzeća ili pravni dokument na osnovu koga se obezbeđuje potreban kapital.¹¹⁰

Druga uloga se odnosi na upravljanje rastom i razvojem preduzeća. U tom slučaju, biznis plan treba da omogući menadžerima jasno sagledavanje konsekvenci različitih strategija i taktika, kao i sagledavanje potreba za ljudskim i materijalnim resursima radi otpočinjanja novog ili razvoja postojećeg poslovnog poduhvata. Biznis plan olakšava vođenje preduzeća i organizovanje planiranih aktivnosti. Dobro izrađen biznis plan omogućava preduzetniku samoocenjivanje poslovne ideje.

On je značajan i za kontrolu tekućih aktivnosti i praćenje realizacije postavljenih ciljeva. Obično se, jednom mesečno, kontroliše njegova realizacija. Da bi adekvatno odgovorio potrebama kontrole, treba ga prilagođavati određenim promenama, kao što su promene u potrebama kupaca, pojava nove tehnologije, konkurencije i slično. Biznis plan je namenjen širokom krugu korisnika, kao što su: investitori, kreditori, rizični kapitalisti, dobavljači, potrošači, zaposleni, itd.

Pošto svaka grupa ovih korisnika ima različita očekivanja, biznis plan treba prilagoditi njihovim zahtevima i očekivanjima. Iz tog razloga najbolje je da preduzetnički tim uradi preliminarne biznis plan, ne uzimajući u obzir očekivanja korisnika, a da se kasnije vrše potrebne izmene na osnovu tih očekivanja. U zavisnosti od korisnika poslovnog plana, drugačije se procenjuje njegova vrednost. Investitori i rizični kapitalisti najveći značaj pridaju karakteru preduzetnika, odnosno njegovom iskustvu, znanju, reputaciji i slično, kao i finansijskoj situaciji preduzeća (finansijskoj strukturi, likvidnosti i rentabilnosti).

U slučaju kupovine nekog trajnog potrošnog dobra potencijalni kupci mogu zahtevati da vide biznis plan pre toga. Potencijalni dobavljači mogu usloviti potpisivanje dugoročnog ugovora o snabdevanju ili isporuci prethodnim upoznavanjem sa biznis planom preduzeća. Može se zaključiti da se prilikom izrade biznis plana moraju uvažavati najmanje tri perspektive, nezavisno od njegovih korisnika. To su:¹¹¹

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

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

Osnovne karakteristike kvalitetnog biznis plana su:¹¹²

1. *Razumljivost* se odnosi na isticanje informacija u planu na takav način da ih korisnici mogu razumeti. Potrebno je da tekst bude što čitljiviji, odnosno treba koristiti opšte, a ne stručne termine.
2. *Relevantnost* se odnosi na iskazivanje informacija koje su značajne korisnicima, odnosno mogu uticati na donošenje odluka. Odnosno, informacije koje nisu potrebne treba izostaviti. Ovaj princip posebno dolazi do izražaja prilikom izrade biznis planova za preduzeća koja već postoje.
3. *Opreznost* se prilikom izrade biznis plana ogleda u zahtevu da se nedoumice u projekcijama određenih veličina, kao što su cena, tržišno učešće, pojedini troškovi i slično, rešavaju izborom varijante koja će prouzrokovati lošiji finansijski rezultat.
4. *Pouzdanost* je zahtev da se podaci projektuju na osnovu verodostojnih informacija. U tom smislu, pouzdana projekcija cene određenog inputa zahteva adekvatnu analizu tržišta, normativi za proizvodnju proizvoda uslovljeni su kvalitetnom tehničko-tehnološkom analizom i slično.

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

5.3. FORMA I SADRŽAJ BIZNIS PLANA

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

Međutim, znatno veće razlike u formi i sadržini biznis plana se javljaju između profitnih i neprofitnih organizacija. Neprofitne su orijentisane na pribavljanje sredstava za obavljanje svoje misije, a ne na prodaju proizvoda i usluga, pa njihov biznis plan ne sadrži marketing plan, plan proizvodnje i finansijski plan. Sa druge strane, on sadrži delove u kojima je izložen program pribavljanja sredstava za fondove, strategija prikupljanja sredstava i slično.

Na osnovu ovoga, razlikuje se nekoliko tipova biznis plana, kao što su biznis plan za: proizvodna preduzeća, uslužna, trgovinska preduzeća na malo i veliko, neprofitne organizacije i preduzeća koja pripadaju različitim granama delatnosti. Potreba za preciznim definisanjem sadržine i forme biznis plana uslovljava prezentaciju sadržaja i forme osnovnih metodologija.

Sadržaj biznis plana prema zvaničnoj metodologiji u Republici Srbiji:

1. uvod,
2. opis objekta,
3. analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora,
4. analiza prodajnog tržišta,
5. prikaz idejnih projekata,
6. analiza nabavnog tržišta,
7. prostorni i lokacijski aspekti,
8. analiza životne sredine i zaštite na radu,
9. analiza organizacijskih i kadrovskih aspekata
10. analiza izvodljivosti i dinamike realizacije projekta,
11. ekonomsko-finansijska analiza,
12. finansijsko-komercijalna ocena,
13. društvena ocena,
14. ocena u uslovima neizvesnosti i
15. zaključak.

Sadržaj biznis plana prema UNIDO metodologiji:

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

Poređenjem zvanične i UNIDO metodologije (metodologije organizacije Ujedinjenih Nacija za industrijski razvoj), uočljivo je da između njih postoje više formalne nego suštinske razlike. Ukoliko se biznis plan izradi po bilo kojoj od izloženih metodologija, lako će se prilagoditi drugoj osnovnoj metodologiji, odnosno željenoj od strane određene finansijske institucije.

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

Nezavisno od delatnosti preduzeća, korisnika biznis plana i ostalih specifičnosti, biznis planovi sadrže delove *suštinskog* i delove *formalnog* značaja. Delovi suštinskog značaja obuhvataju detaljne analize poslovnog konteksta samog projekta u kojima se razmatra biznis plan, a možemo ih podeliti na *operativni plan*, *marketing plan* i *finansijski plan*. Delovi iz ove grupe daleko su obimniji od ostalih delova biznis plana biće zasebno razmatrani u nastavku poglavlja.

5.4. FORMALNI DELOVI BIZNIS PLANA

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

1. naslovna strana biznis plana,
2. sadržaj biznis plana,
3. osnovni podaci o investitoru,
4. osnovni podaci o autorima biznis plana,
5. analiza razvojnih mogućnosti investitora,
6. rezime i
7. dodatak.

U drugu grupu spada ponuda garancije, kao nezaobilazni deo biznis plana, zahtevan od strane kreditnih organizacija u Srbiji. Osim dodatka, koji se nalazi na kraju biznis plana, formalni delovi se nalaze na samom početku i slede navedeni redosled. Korisnici plana iz kreditnih organizacija odluku donose na osnovu spoznaje: poslovnih performansi podnosioca kreditnog zahteva, kvaliteta ponuđene garancije i performansi samog projekta. Informacije o poslovnim performansama podnosioca zahteva i kvalitetu ponuđene garancije vide se iz formalnih delova biznis plana, dok se performanse samog projekta saznaju iz suštinskih delova plana.

Naslovna strana identifikuje biznis plan i u najkraćim crtama sumira njegov sadržaj. Sadrži osnovne informacije o preduzeću i biznis planu. Teško je izabrati informacije koje treba da sadrži naslovna strana, jer ih nijedna metodologija ne precizira. Međutim, obično su obavezni delovi naslovne strane: naziv (firme) preduzeća, naznaka da se radi o biznis planu, naslov biznis plana koji određuje njegov predmet i vreme izrade biznis plana.

Vreme izrade je značajna informacija jer većina zajmodavaca traži da plan nije stariji od 6 meseci ili jedne godine. Naslovna strana bi trebalo da izgleda što profesionalnije jer nju korisnik prvo vidi kada uzme plan u ruke. Zbog toga se naslovna strana često obogaćuje fotografijama proizvoda ili opreme za čiju se kupovinu traže eksterni izvori finansiranja.

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

Osnovni podaci o investitoru obuhvataju osnovne podatke o preduzeću čiji je plan aktivnosti predmet biznis plana. Konkretno, predstavljaju sledeći podaci: pun naziv preduzeća i pravni oblik, adresa, telefon, faks, e-mail, internet stranicu, ime direktora, osobu za kontakt (ime i funkcija), pravni status, struktura vlasništva, osnivački kapital, kapital po poslednjem bilansu stanja, datum osnivanja preduzeća, datum registracije, osnovna delatnost, registarski i matični broj, poreski identifikacioni broj i organi preduzeća.

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

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

Analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora predstavlja analizu dosadašnjeg i budućeg razvoja investitora. Za razliku od dela gde se predstavljaju osnovni podaci o investitoru, ovaj deo je znatno širi i obuhvata sledeće aspekte: tržišne, tehničko-tehnološke, organizacione i finansijske. Tržišne informacije služe da informišu korisnika plana o položaju i promenama preduzeća na tržištu nabavke i prodaje.

Neke od tržišnih informacija koje treba izneti su sledeće: asortiman proizvoda, karakteristike privredne grane, glavni proizvodi, karakteristike elemenata marketing miksa, tržišno učešće, učešće glavnih konkurenata na tržištu, ukupan broj kupaca, glavni kupci i učešća najveća tri kupca u prodaji investitora, glavni dobavljači, ograničenja u snabdevanju i slično.

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

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

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

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

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

Dodatak se odnosi na dokumentaciju koja predstavlja analitičko-dokumentacionu podlogu biznis plana čime se postiže veća verodostojnost stavova iznetih u planu. Delovi iz dodatka mogu se podeliti u dve grupe u zavisnosti od toga da li se odnose na formalne ili suštinske delove poslovnog plana. Dokumenta koja se odnose na formalne delove biznis plana obično su sledeća: ugovor o osnivanju, registracija, dopuna registracije, potvrde poslovnih banaka o dinarskim i deviznim računima preko kojih preduzeće obavlja platni promet, karton deponovanih potpisa, i sl.

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

5.5. IZRADA OPERATIVNOG PLANA

Operativni plan predstavlja sredstvo na osnovu kojeg će eksterni korisnici biznis plana steći jasnu predstavu o načinu funkcionisanja preduzeća i biti u mogućnosti da procene realnu izvodljivost poslovnog poduhvata. Za interne korisnike, operativni plan treba da omogući procenu njihove pojedinačne aktivnosti i odgovornosti, ali i njeno uklapanje u celinu procesa funkcionisanja poslovnog poduhvata.

Drugačije rečeno u ovom delu treba opisati način funkcionisanja preduzeća, proces rada i organizacionu strukturu, neophodnu tehniku, mesto odvijanja procesa rada i projektovane mere zaštite. Uzevši u obzir navedene poslovne aspekte koje treba obuhvatiti operativnim planom, njegova struktura može se podeliti na četiri odvojena dela: ¹¹³

1. tehničko - tehnološka analiza,
2. analiza organizacionih aspekata,
3. analiza lokacije i
4. analiza zaštite životne sredine.

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

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

“Idejni projekat sadrži naročito: situacioni plan, crteže koji određuju objekat u prostoru, namenu objekta, tehnički opis i planiranu investicionu vrednost objekta. Pored navedenog, idejni projekat sadrži podatke o: mikrolokaciji objekta, tehničko-tehnološkim i eksploatacionim karakteristikama objekta, preliminarnom proračunu sigurnosti i stabilnosti objekta, itd.”¹¹⁴

U nekim slučajevima, biznis planovi se dostavljaju po dobijanju građevinske dozvole za koju se neophodni najdetaljniji projekti tehničko-tehnološke analize, odnosno glavni projekti. “Glavni projekti sadrže naročito: podatke geotehničkih i drugih potrebnih istražnih radova, razradu tehničko-tehnoloških karakteristika objekta sa opremom i instalacijama, proračun građevinskih konstrukcija, stabilnosti i sigurnosti objekta, podatke potrebnih geodetskih radova, rešenja temelja objekta, tehničko rešenje infrastrukture sa načinom priključenja i uređenja slobodnih površina, uslove zaštite susednih objekata, predmer i predračun.”¹¹⁵

Neophodno je napraviti rezime tehničko-tehnološke analize sa osnovnim karakteristikama izabranog tehničko-tehnološkog rešenja. Ovaj rezime je skoro redovno rezultat saradnje planera i stručnjaka različitih profila koji su učestvovali u izradi osnovnih dokumenata, odnosno koji dobra poznaju ovu problematiku. Metodologija ne precizira strukturu rezimea tehničko-tehnološke analize, ali je sama praksa izrade biznis planova uticala na njeno formiranje. Rezime tehničko-tehnološke analize obično sadrži sledeće delove:

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

ANALIZA ORGANIZACIONIH ASPEKTA

Osnovni cilj analize organizacionih i kadrovskih aspekata je da uveri kreditore, investitore i ostale korisnike biznis plana u sposobnost subjektivnog faktora da izvedu planirani poslovni poduhvat. Ova analiza nema strogo određenu strukturu, ali najčešće sadrži sledeće delove: (1) ukupan broj zaposlenih, način obezbeđenja i predviđenu obuku zaposlenih, (2) organizacionu strukturu i (3) ključne osobe.

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

Način obezbeđenja radne snage posebno je važan kod novih poslovnih poduhvata. Potrebna radna snaga može da se obezbedi iz potencijala preduzeća ili angažovanjem novih radnika. Kada se razmatra zapošljavanje novih radnika potrebno je ukazati na raspoloživost radne snage na izabranoj lokaciji i ukazati na kriterijume izbora radnika. Novi poslovni poduhvati zahtevaju i obuku radnika, pa shodno tome u ovom delu je potrebno prikazati ko će vršiti obučavanje i potrebno vreme za obuku.

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

Zbog činjenice da ni najbolja ideja neće biti realizovana bez ljudi sa odgovarajućim znanjima i sposobnostima, posebna pažnja u poslovnom planu se posvećuje ključnim ljudima u preduzeću (pre svega menadžerima najvišeg nivoa, ali i ostalim menadžerima i stručnjacima). Za svaku ključnu osobu u preduzeću potrebno je prezentovati podatke koji dokazuju njeno umeće da obavi predviđene poslove. Preciznije, navode se podaci o dosadašnjim poslovima, znanje i iskustvo koje je relevantno za planirane poslove u preduzeću, kao i iskustvo u samom preduzeću.

ANALIZA LOKACIJE

Izbor lokacije na kojoj će se realizovati poslovni poduhvat (investicija) u velikom broju slučajeva utiče na njegov uspeh. Informacije koje se prezentuju u ovom delu biznis plana mogu se klasifikovati u šest grupa, u zavisnosti od toga da li korisnika upoznaju sa: (1) usklađenošću lokacije sa urbanističkim planovima, (2) karakteristikama makrolokacije, (3) karakteristikama mikrolokacije, (4) gradnjom, kupovinom ili iznajmljivanjem prostora na kome će se obavljati investiciona aktivnost, (5) posledicama raseljavanja i (6) uticajem na razvoj područja.

Usklađenost sa urbanističkim planovima je posebno značajna za proizvodnu delatnost koja se može obavljati samo na lokacijama koje su urbanističkim planovima predviđene kao industrijske zone. Makrolokacija se može posmatrati sa aspekta regiona i grada. Prilikom izbora regiona treba imati u vidu: blizinu kupaca, blizinu dobavljača, ponudu neophodne radne snage i poslovnu klimu i sveukupno stanje poslovnog života.

Prilikom izbora grada (naselja) treba imati u vidu: demografske podatke i trendove, lokalnu regulativu, konkurenciju, kompatibilnost sa zajednicom, komunalne i javne usluge i reputaciju lokacije. Poslednji korak u izboru lokacije je izbor konkretnog mesta čije osnovne karakteristike opredeljuju mikrolokacijske aspekte. Izbor trgovačke oblasti se može dodatno obrazložiti sa stanovišta faktora kao što su: broj, veličina i tip ostalih radnji lociranih u oblasti, priroda konkurentskog posla i karakteristike transportne mreže.

Pored ovih, za lociranje trgovinskih i uslužnih preduzeća mogu se analizirati i dodatni faktori: adekvatan parking, prostor raspoloživ za širenje delatnosti i uočljivost. Ukoliko se radi o proizvodnim preduzećima analizira se uticaj na životnu sredinu, karakteristike zemljišta, odnosno potencijalne opasnosti od klizišta, podzemnih voda i slično.

Preduzeće svoju poslovnu aktivnost može da realizuje u sopstvenom ili pozajmljenom prostoru. Preciznije, on može izabrati jednu od sledećih alternativa: izgradnja novog prostora, kupovina postojećeg prostora ili iznajmljivanje postojećeg prostora. Gradnja može biti povezana sa raseljavanjem, čiji troškovi mogu predstavljati značajan deo ulaganja. Svaka investicija na određeni način utiče na razvoj područja, čak i ako se radi o ulaganjima koja se ne mogu povezati sa zapošljavanjem novih radnika ili sa povećanjem tražnje za domaćim proizvodima.

ANALIZA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Prilikom izrade biznis planova sve više se angažuju stručnjaci iz oblasti ekologije. Profesionalno izrađen ekološki elaborat može sprečiti nastanak nekih izdataka za zaštitu životne sredine. Prilikom izrade biznis planova, u delu o zaštiti životne sredine neophodno je: analizirati negativne uticaje investicije na životnu sredinu, projektovati mere zaštite životne sredine i oceniti ekološku podobnost.

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

Celokupan postupak zaštite na radu može se podeliti u tri faze: identifikovanje potencijalnih opasnosti za radnike, projekcija mera zaštite na radu kojima će se minimizirati prepoznate opasnosti i konačna ocena mera zaštite na radu (ocena o adekvatnosti zaštite radne snage). Većina izdataka vezanih za zaštitu životne sredine predstavljaju investiciona ulaganja, tako da uvećavaju vrednost osnovnih sredstava. Za razliku od njih, mere zaštite na radu prevashodno imaju karakter tekućeg troška.

5.6. IZRADA MARKETING PLANA

Marketing plan je jedan od najvažnijih delova biznis plana. U zvaničnoj metodologiji umesto termina „marketing plan“, koriste se pojmovi „analiza prodajnog tržišta“ i „analiza nabavnog tržišta“, a u UNIDO metodologiji „tržište plasmana“ i „tržište nabavke“. Nezavisno od korišćene terminologije, može se reći da se marketing plan može podeliti na dva osnovna dela: (1) plan prodaje i (2) plan nabavke.

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

- ♦ utvrđivanju potreba potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta;
- ♦ određivanju ciljnih tržišta na kojima će preduzeće poslovati;
- ♦ utvrđivanju konkurentске prednosti i definisanje marketing strategije i
- ♦ izboru optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa.

PLAN PRODAJE

Plan prodaje je najznačajniji deo marketing plana u kome se formiraju ulazni podaci za utvrđivanje ukupnog prihoda. U ovom delu se razmatra da li preduzeće može da proda dovoljno proizvoda po odgovarajućim cenama kako bi poslovalo profitabilno. Plan prodaje se sastoji iz tri međusobno povezana dela: analize tržišta, projekcije elemenata marketing miksa investitora i projekcije tržišnog učešća. Uvažavajući navedenu strukturu plana prodaje, razmatranja se mogu svesti na sledeće delove:¹¹⁶

1. asortiman, ciljno tržište i njihove osnovne karakteristike;
2. analiza i procena tražnje;
3. analiza i procena promocije, distribucije i cene;
4. analiza i procena ponude;
5. SWOT analiza i
6. projekcija plasmana proizvoda.

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

Apple iPhone je više od običnog telefona: omogućava pristup e-pošti; takođe je fotoaparati; skladišti i čuva podatke; ima dizajn koji je tanak, lagan i atraktivan; dostupan je u nekoliko boja; pripada porodici Apple proizvoda što omogućava dodatne pogodnosti i prednosti. Swatch satovi kada su se pojavili na tržištu SAD imali su doživotnu garanciju. Discount Tire, američki nacionalni lanac na veoma konkurentnom tržištu automobilskih guma, besplatno rotira gume na kamionu ili automobilu na svakih 5.000–7.000 milja. Ponuda se odnosi i na gume koje nisu kupljene u nekoj od njihovih prodavnica. Jedan direktor je ovaj postupak objasnio: „Ako se ustanovi da je potrebna zamena dok vršimo besplatnu rotaciju, velika je verovatnoća kupiti nove gume kod nas. Čak i ako nijedna guma ne treba da se zameni, kupac će iskusiti našu brzu i prijateljsku uslugu.“

Kupci se diferenciraju po potrebama koje zadovoljavaju konkretnim proizvodom, po lokaciji i slično. Opšte gledano, proizvod može biti namenjen finalnoj potrošnji ili reprodukcionalnoj potrošnji. Segmentacija kupaca omogućava preduzeću da prema različitim grupama potrošača primenjuje tržišnu strategiju koja je prilagođena prosečnom potrošaču određenog tržišnog segmenta. Segmentacija se može izvršiti na osnovu različitih kriterijuma, ali najčešće su to: geografski, demografski, psihografski i bihevioristički.

Proizvod se može nalaziti u jednoj od četiri faze životnog ciklusa: uvođenje, rast, zrelost ili opadanje. Svaka od ovih faza ima neke svoje osnovne karakteristike zajedničke za sve proizvode. U fazi uvođenja rast prodaje je spor i profit je minimalan zbog relativno visokih troškova promocije. U fazi rasta dolazi do značajnog povećanja profita i bržeg osvajanja tržišta. Fazu zrelosti karakteriše lagano opadanje profita i prodaje, jer je proizvod prihvaćen kod većine potencijalnih kupaca. Fazu opadanja karakteriše pad prodaje i profita.¹¹⁷ Za opstanak preduzeća veoma je važno da preduzeće zna da prepozna u kojoj fazi se nalazi njegov proizvod i da na osnovu toga preduzima određene poslovne poteze.

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

Druga vrsta informacija odnosi se na konkurentsku poziciju preduzeća uslovljenu kvalitetom. Konkurentske prednosti u pogledu kvaliteta smatraju se značajnim osnovama za konkurentsko diferenciranje marki proizvoda. Kada se radi o tipskom proizvodu, dovoljno je ukazati na tu činjenicu, a ako se proizvod preduzeća značajnije razlikuje od konkurentnog proizvoda, u planu prodaje neophodno je precizno navesti razlike. Razlike u svakom slučaju mogu biti i prednosti i nedostaci proizvoda.

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

Osnovu za ovaj postupak čine informacije koje se dobijaju istraživanjem tržišta. Istraživanje tržišta je postupak prikupljanja informacija koje predstavljaju osnovu za izradu marketing plana. Istraživanje tržišta podrazumeva sistematski proces prikupljanja podataka iz različitih izvora informacija koji mogu biti *primarni* i *sekundarni*. Analiza podataka iz primarnih izvora podrazumeva analizu podataka koji ranije nisu postojali, odnosno koji su prikupljeni iz prve ruke. Primarne informacije se mogu prikupiti: posmatranjem, istraživanjem fokus grupa, anketiranjem i eksperimentisanjem.¹¹⁸

Sekundarni izvori informacija su izvori koji već postoje i koji su formirani za drugu svrhu. Oni mogu biti interni (bilansi, izveštaji o prodaji, proizvodnji, zalihama, reklamacijama, istraživanjima) ili eksterni (izveštaji državnih institucija, kao što je Zavod za statistiku, popis stanovništva, publikacije, knjige, katalogi, časopisi, reportaže, itd.) Tačnost procene tražnje uslovljena je identifikovanjem adekvatnih faktora tražnje (kupovna moć, visina neto plata, mogućnost kreditiranja, demografski, zakonski, kulturološki, psihološki), kvalitetom njihovog dejstva u prošlosti i projekcijom njihovog dejstva u budućnosti. Pogrešna procena tražnje jedan je od glavnih uzroka odstupanja predviđenih veličina u biznis planu i stvarnih veličina u realnom poslovanju.

Marketing miks čine instrumenti kojim se preduzeće prilagođava zahtevima i karakteristikama ciljnog tržišta. Instrumenti marketing miksa su: proizvod, promocija, distribucija i cena. Promocija se odnosi na komuniciranje preduzeća sa ciljnim tržištem, čiji je cilj podizanje nivoa tražnje za proizvodima preduzeća. Svrha promotivnih aktivnosti je da: upozna subjekte na tržištu sa proizvodom, stvori pozitivan imidž, upozna tržišne subjekte sa svim diferencijalnim prednostima proizvoda i preduzeća u odnosu na konkurenciju i sl.

Preduzeću su na raspolaganju sledeće vrste promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću. Oglašavanje predstavlja plaćeni oblik masovne prezentacije proizvoda koji se vrši pomoću medija. Unapređenje prodaje se sastoji od različitih kratkoročnih aktivnosti sa ciljem da se kupci podstaknu na veću kupovinu određenog proizvoda (popusti, uzorci, itd.). Odnosi s javnošću obuhvataju aktivnosti čiji je cilj stvaranje i razvoj imidža preduzeća i njegovih proizvoda. Pozitivan imidž utiče na rast prodaje proizvoda i veću lojalnost kupaca.

Pet najboljih društvenih mreža za poslovne subjekte su: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, a od njih su najpopularniji Facebook i Twitter. Prema ispitivanjima korišćenja društvenih mreža koja su vršena ranijih godina, 97% svih preduzeća koristi društvene mreže, od čega 86% navodi da je to od vitalnog značaja za njihov posao. Sve veći značaj ima korišćenje društvenih mreža i medija u marketinškim istraživanjima, posebno s obzirom na to da 80% anketiranih preduzeća koristi društvene mreže za praćenje i prikupljanje potrebnih informacija (npr. Walmart, Este Lauder, Kohls, FB, i drugi).

Distribucija obuhvata aktivnosti kojima se proizvod preduzeća „prosleđuje“ do potrošača. Problematika distribucije najčešće podrazumeva izbor: dužine kanala distribucije, politike distribucije i subjekata koji vrše distribuciju. Što se tiče dužine kanala distribucije, preduzeće ima tri alternative: „kratki“ kanal (proizvođač-potrošač), „srednji“ kanal (proizvođač – trgovina na malo - potrošač) i „dugi“ kanal (proizvođač – trgovina na veliko - trgovina na malo - potrošač). Dužina kanala se odnosi na broj posrednika između preduzeća i potrošača. Preduzeće se može opredeliti za jedan kanal, ali može i alternativno koristiti više kanala distribucije.

Tržišne karakteristike proizvoda i disperzija potrošača presudno utiču na opredeljenje za korišćenje „srednjeg“ i „dugog“ kanala distribucije, koje se u praksi realizuje u saradnji sa veletrgovinama i preduzećima sa razvijenom maloprodajnom mrežom. Određeni deo prometa može da se obavlja i direktno, bez posrednika, prodajom velikim potrošačima kao što su: bolnice, velika preduzeća, državne institucije i slično. Politika distribucije odnosi se na broj trgovaca koji učestvuju u okviru odabranog „srednjeg“ odnosno „dugog“ kanala prodaje. Tri glavne politike distribucije su: intenzivna, selektivna i ekskluzivna.

Intenzivna distribucija je prikladna za proizvode koji zadovoljavaju opšte potrebe. Postoji više distributera koji pokrivaju sve lokacije ciljnog tržišta. *Selektivna distribucija* odnosi se na izbor distributera prema određenim kriterijumima kao što su: prikladnost lokacije, prodajni asortiman distributera ili politika koju vodi distributer. *Ekskluzivna distribucija* karakteristična je za luksuzne proizvode. Karakteriše je jedan ili manji broj odabranih distributera koji imaju ekskluzivno pravo distribucije određenih proizvoda preduzeća na određenom tržišnom segmentu, u određenom vremenskom periodu i pod određenim uslovima.

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

Politika cena predstavlja principe i stavove koji usmeravaju donošenje odluka o cenama određenih proizvoda. Svako preduzeće pojedinačno vodi politiku cena shodno: svojim cenovnim ciljevima (povećanje profita, povećanje prihoda, povećanje učešća), razumevanju faktora koji određuju cenovnu elastičnost (osetljivost tražnje na promene cena), odabranoj politici unificiranosti cena (stepen sličnosti cena istih proizvoda na tržištu) i razumevanju uzajamnih veza sa ostalim elementima marketing miksa.¹¹⁹

Analizom i procenom ponude preciziraju se preduzeća koja će u veku trajanja projekta predstavljati konkurenciju preduzeću. Kada se obrazloži ponuda u prethodnom i sadašnjem periodu definišu se relevantni faktori koji mogu da utiču na promenu ponude u budućnosti. Najpoznatiji faktori su: ulazne barijere, izlazne barijere, nivo horizontalne integracije, nivo vertikalne integracije i nivo globalizacije.¹²⁰

Ulazne barijere predstavljaju ograničenja koja otežavaju preduzećima otpočinjanje proizvodnje nekog proizvoda. Analizom ulaznih barijera vrši se procena potencijalne konkurencije. Izlazne barijere su ograničenja koja onemogućavaju preduzeću da napusti proizvodnju određenog proizvoda, čak i ako ne ostvaruju određeni prinos.

Horizontalna integracija je proširivanje asortimana uvrštavanjem u ponudu drugih proizvoda iste grane ili novih tipova postojećih proizvoda. Vertikalna integracija predstavlja potencijalnu opasnost od povećanja buduće konkurencije usled širenja asortimana proizvodima koji predstavljaju različite stadijume proizvodnje osnovnog proizvoda. Vertikalna integracija može biti unapred, ukoliko se asortiman širi na proizvode višeg stadijuma proizvodnje, i unazad, ka nižim stadijumima proizvodnje.

Nivo globalizacije drugačije utiče na stepen konkurencije u zavisnosti od delatnosti preduzeća. Ukoliko su neke delatnosti lokalne po svom karakteru, njima preduzeća u drugim regionima ili zemljama ne mogu biti konkurencija. Ali, ukoliko su proizvodi globalni po svom karakteru (pivo, duvanski proizvodi i sl.) realno je očekivati da će konkurisati svi značajni proizvođači. Kada su određeni relevantni faktori ponude i kad je projektovana njihova dinamika, projektuje se ponuda. U biznis planovima se najčešće zbirno prikazuje ponuda jer se ne mogu sa pouzdanošću projektovati međusobni odnosi konkurenata.

SWOT analiza je metod kvalitativne analize kojom se identifikuju osnovne snage i slabosti preduzeća, kao i mogućnosti i pretnje sa kojima se preduzeće sreće u okruženju. Osnovni smisao SWOT analize jeste da se izradi marketing strategija koja će omogućiti maksimiziranje identifikovanih prednosti preduzeća, iskorišćavanje šansi, minimiziranje slabosti i izbegavanje pretnji. Snage i slabosti odnose se na kupce, potrebe, cene, promociju i distribuciju, a pretnje i šanse na kvalitativna i kvantitativna obeležja tržišta, konkurenciju i očekivane promene.¹²¹

U delu *projekcija plasmana proizvoda* projektuju se neophodne veličine za utvrđivanje prihoda investitora. Projektovani plasmani se iskazuju u: naturalnim veličinama i prosečnoj neto ceni. Ovde se pored kvantifikovane projekcije daju i kvalitativne ocene, opisi i komentari. Posebno se navode informacije o: cenama, promotivnim aktivnostima, distribuciji i kreditiranju kupaca. U toku izrade biznis planova, najčešće se pre projekcije plasmana u naturalnim količinama iskazuje projektovano tržišno učešće investitora, kao odnos projektovanog plasmana i procenjene tražnje.

PLAN NABAVKE

Za svaki proces proizvodnje neophodni su inputi, odnosno elementi proizvodnje, kao što su: materijal, sredstva za rad i radna snaga. Sredstva za rad, njihov broj i karakteristike, kao i kvalifikaciona struktura radnika predmet su tehničko-tehnološke analize, odnosno predstavljaju deo operativnog plana. Plan nabavke odnosi se samo na obezbeđenje neophodnih materijala. Iz plana nabavke isključuju se oni materijali čiji su uslovi nabavke opšte poznati i na koje preduzeće ne može uticati, kao i nabavka manje značajnih materijala.

Uvažavajući princip relevantnosti, iz plana nabavke isključuju se materijali koji čine manji deo ukupnih troškova, kao što su: kancelarijski materijal (papir, spajalice, olovke i sl.), potrošni materijal (krpe, šrafovi, maziva i sl.) i drugi režijski materijali. Znači, plan nabavke odnosi se na obezbeđenje najznačajnijih varijabilnih materijalnih inputa. Ti materijalni inputi svrstavaju se u jednu od sledećih grupa: sirovine, repromaterijali i ambalaža. Glavni zadatak nabavne funkcije je obezbeđenje inputa potrebnog kvaliteta, adekvatne cene, u pravo vreme i u potrebnoj količini.

Kao što je slučaj i sa planom prodaje, tako i u pogledu sadržaja i strukture plana nabavke nema strogo definisanih pravila. Zvanični pravilnik o sadržaju studije opravdanosti za preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije, plan nabavke deli na: opis i karakteristike potrebnih inputa, podaci o proizvodnji i potrošnji potrebnih inputa kod nas i u svetu, procena mogućnosti nabavke potrebnih inputa, ocena mogućnosti substitucije potrebnih inputa i prognoza nabavnih cena. Polazeći od navedene strukture, struktura plana nabavke može se koncipirati tako da sadrži sledeće delove:

1. karakteristike osnovnih inputa,
2. mogućnosti nabavke inputa i ocena njihove supstitucije i
3. analiza i procena uslova nabavke inputa
4. projekcija uslova nabavke inputa od strane investitora.

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

Analiza mogućnosti nabavke inputa počinje prikupljanjem podataka o njihovoj proizvodnji u prethodnom i tekućem periodu. Na taj način se utvrđuju osnovne tendencije i zakonitosti koje predstavljaju osnovu za projektovanje njihove proizvodnje u narednom periodu. Ukoliko se planira nabavka inputa od domaćih proizvođača kojih ima u dovoljnom broju, analiza se ograničava na domaće tržište. Analiza nabavke iz inostranstva vrši se ukoliko je neophodno ili ekonomski opravdano razmatrati takvu nabavku. Pored ovoga, analizira se mogućnost inostrane nabavke i u slučaju kada postojeći uslovi upućuju na izbor domaćeg proizvođača, ali se u budućnosti može očekivati niža cena ili povoljniji uslovi u inostranstvu.

Postoji mogućnost deficita potrebnih inputa, kao i situacija da nije moguća njihova supstitucija. To je razlog što osnovne metodologije za izradu poslovnih planova zahtevaju detaljno razmatranje problema nabavke sa posebnim osvrtom na mogućnosti supstitucije inputa. Kod velikog broja proizvoda ne postoji mogućnost supstitucije inputa, pa je tada dovoljno ukratko upoznati korisnike sa tom činjenicom. Sa druge strane, postoje proizvodi kod kojih je moguća supstitucija deficitarnih inputa, pa se time rešava problem snabdevanja, a može dovesti i do smanjenja cene koštanja.

U ovom delu *analiza i procena uslova nabavke* vrši se projekcija budućih uslova nabavke varijabilnih materijalnih inputa koji će biti prihvatljivi za dobavljače i kupce. Preciznije, definišu se konkretni uslovi nabavke u toku veka trajanja projekta. Konkretna postupak se sastoji iz sledećih faza: definisanje ponude u proteklom i sadašnjem periodu, identifikovanje relevantnih faktora ponude, ustanovljavanje uzročno-posledičnih veza između relevantnih faktora ponude, sa jedne strane, i protekle i sadašnje ponude, sa druge strane; projekcija budućih promena relevantnih faktora ponude i projekcija buduće ponude. U planu nabavke neophodno je za sve inpute pružiti informaciju o cenama, fizičkoj distribuciji i uslovima prodaje.

Slično kao što se kod plana prodaje na osnovu prikupljenih kvalitativnih i kvantitativnih podataka projektuje plasman proizvoda, tako se i na osnovu relevantnih delova plana nabavke *projektuju uslovi obezbeđenje inputa*. Uslovi nabavke iskazuju se projekcijom: subjekata fizičke distribucije, neto nabavne cene, kreditiranja od strane dobavljača i zavisnih troškova nabavke. Vremenski period projekcije odgovara vremenu trajanja projekta. Poštovanje principa restriktivnosti zahteva da se kod projekcije uslova nabavke projektuju lošiji uslovi od onih koji su u analizi ustanovljeni kao realni.

5.7. IZRADA FINANSIJSKOG PLANA

Finansijski plan pored operativnog i marketing plana predstavlja najznačajniji deo biznis plana. Njegov značaj je u tome što se na osnovu kvantitativnih pokazatelja donosi odluka o (ne)isplativosti realizacije planirane investicije. Takođe, na osnovu indikatora o finansijskim performansama korisnici biznis plana donose odluku o tome da li će i na koji način podržati predloženi poslovni poduhvat. Glavna prednost kvantitativnog prikazivanja činjenica je u lakšoj razumljivosti i uporedivosti.¹²²

Da bi finansijski plan bio sveobuhvatan potrebno je da sadrži sledeće delove:¹²³

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

INVESTICIONA ULAGANJA

Investiciona ulaganja predstavljaju ulaganja sredstava od kojih se očekuju efekti u dužem vremenskom periodu. Mogu se podeliti na: ulaganja u stalnu imovinu i ulaganja u trajna obrtna sredstva. *Ulaganja u stalnu imovinu* odnose se na ulaganja u određena prava ili osnovna sredstva koja će tokom dužeg vremenskog perioda biti na raspolaganju preduzeću i čiji se efekti očekuju u dužem periodu od jedne godine.

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

Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od nematerijalnih ulaganja i ulaganja u osnovna sredstva. Da bi se određeno sredstvo smatralo nematerijalnim ulaganjem potrebno je da postoje buduće ekonomske koristi, kao što su povećanje prihoda ili snižavanje troškova. Za izradu biznis planova najvažnija su sledeća nematerijalna ulaganja: koncesija, patent i licenca. Koncesija je pravni odnos kojim država na određeno vreme ustupa pravo korišćenja prirodnog bogatstva, javnog dobra ili vršenja javne službe uz određenu nadoknadu.

Osnovna sredstva su materijalna sredstva koja preduzeće koristi za obavljanje svoje poslovne aktivnosti i za koju se očekuje da će biti u upotrebi duže od jedne godine. Osnovna sredstva se analitički razlažu na: objekte, tehnološku opremu, hidro opremu, elektro opremu, mašinsku opremu, saobraćajnice, zemljište, transportna sredstva, računarsku opremu i kancelarijsku opremu. Razvrstavanje osnovnih sredstava po grupama zavisi od oblasti ulaganja, namene ulaganja, roka trajanja i vrednosti.

Dinamika ulaganja u stalnu imovinu, povezana je sa zadovoljavanjem principa *vremenskog određivanja* ulaganja. Ključni faktori koji opredeljuju operacionalizaciju principa vremenske određenosti ulaganja su: visina ulaganja, terminski plan realizacije projekta, finansijski uslovi od strane dobavljača i izvori finansiranja. Ukoliko postoje spoljni izvori finansiranja neophodno je uraditi dve tabele u kojima se prikazuju dinamika stvarnih ulaganja (koja se poklapa sa isplatama dobavljačima) i dinamika ulaganja sa aspekta preduzeća (koja se poklapa sa isplatama prema kreditorima po osnovu otplate glavnice).

Trajna obrtna sredstva predstavljaju razliku između *poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava* i *izvora obrtnih sredstava*. Poslovanjem uslovljena obrtna sredstva su prosečna obrtna sredstva koja su tokom veka trajanja projekta vezana u preduzeću i koja se sastoji iz: *prosečnog nivoa zaliha*, *prosečnog nivoa potraživanja od kupaca* i *vezane gotovine*. Izvori obrtnih sredstava predstavljaju prosečni deo obaveza koje preduzeće tokom godina odloženo plaća i na taj način umanjuje iznos potrebnih obrtnih sredstava. Sastoje se iz: *prosečnog nivoa obaveza prema dobavljačima* i *prosečnog nivoa obaveza po osnovu plata*.

Prikazana struktura, kako poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava, tako i izvora obrtnih sredstava, nije ništa drugo nego zadovoljenje principa *namenskog određivanja* ulaganja u trajna obrtna sredstva. Svaki pojedinačni deo poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava izračunava se po obrascu:

VREDNOSNO ISKAZANE GODIŠNJE POTREBE

KOEFICIJENT OBRTA

Koeficijent obrta izračunava se na sledeći način:

360

BROJ DANA VEZIVANJA

gde 360 predstavlja broj dana u godini, a broj dana vezivanja je prosečno vezivanje za proces reprodukcije pojedinih delova poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava. Prilikom proračuna trajnih obrtnih sredstava kalkuliše se sa prosečnim nivoom zaliha koje se sastoje od: zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže; zaliha nedovršene proizvodnje i zaliha gotovih proizvoda.

Vrednosno iskazane godišnje potrebe zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže se računaju po nabavnoj vrednosti i izjednačavaju se sa poslovnim rashodima. Nabavnu vrednost čine svi troškovi koji prethode skladištenju zaliha, a ulazni podaci se dobijaju iz bilansa uspeha. U slučaju da preduzeće nabavlja materijal iz inostranstva, neophodni podaci su: godišnji iznos troškova materijala, godišnji iznos carinskih troškova i troškova špedicije, godišnji iznos troškova transporta i osiguranja u transportu, godišnji iznos troškova konverzije i sl. Jasno je da u obzir treba uzeti sve direktne troškove koji su vezani za nabavku.

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

Prilikom izračunavanja *broja dana vezivanja zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže*, polazi se od optimalnih zaliha. Optimalni nivo je onaj iznos koji obezbeđuje redovan tok ciklusa proizvodnje uz najniže troškove. Struktura optimalnog nivoa zaliha može se prikazati relacijom:

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

Stalne zalihe treba shvatiti kao zalihe koje se koriste samo kada postoje problemi u nabavci. Za razliku od stalnih zaliha, visina zaliha neophodnih za redovno poslovanje zavisi od optimalne nabavke. Ove zalihe se količinski i vrednosno menjaju u zavisnosti od dužine perioda između dve sukcesivne nabavke, pa stoga broj dana vezivanja zaliha zavisi od prosečnog nivoa zaliha.

$$\frac{\text{BROJ DANA VEZIVANJA}}{\text{ZALIHA SIROVINA, REPRMETERIJALA I AMBALAŽE}} = \text{STALNE ZALIHE} + \frac{\text{ZALIHE NEOPHODNE ZA REDOVNO POSLOVANJE}}{2}$$

Zalihe nedovršene proizvodnje knjigovodstveno se vode po ceni koštanja, a njena kalkulacija predstavlja postupak po kome se utvrđuju svi troškovi po jedinici proizvoda, a pojedine vrste troškova je teško alocirati na odgovarajuće nosioce.¹²⁴ Stoga, utvrđivanje *vrednosno iskazanih zaliha nedovršene proizvodnje* zasniva se na pretpostavci da je stvaranje proizvoda, odnosno ostvarivanje ukupnog prihoda uslovljeno svim troškovima koji nastaju u toku godine. Svi neophodni podaci za utvrđivanje vrednosti godišnje potrebnih zaliha nedovršene proizvodnje se preuzimaju iz bilansa uspeha.

VREDNOSNO ISKAZANE GODIŠNJE POTREBE ZALIHA NEDOVRŠENE PROIZVODNJE = UKUPNI GODIŠNJI TROŠKOVI – TROŠKOVI FINANSIRANJA IZ SPOLJNIH IZVORA

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

BROJ DANA VEZIVANJA ZALIHA NEDOVRŠENE PROIZVODNJE = DANI TRAJANJA CIKLUSA PROIZVODNJE

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

**VREDNOSNO ISKAZANE GODIŠNJE POTREBE ZALIHA GOTOVIH PROIZVODA = UKUPNI
GODIŠNJI TROŠKOVI – TROŠKOVI FINANSIRANJA IZ SPOLJNIH IZVORA**

Broj dana vezivanja zaliha gotovih proizvoda zavisi od faktora kao što su: broj kupaca, karakteristike kupaca, vrste proizvoda, dimenzije skladišnih kapaciteta, dužina ciklusa proizvodnje i sl. U prvom koraku određuje se stalni iznos zaliha neophodnih za podmirivanje većih porudžbina kupaca, a u drugom određuje prosečni period u danima između dve prodaje gotovih proizvoda.

BROJ DANA VEZIVANJA ZALIHA GOTOVIH PROIZVODA = STALNE ZALIHE + $\frac{\text{BROJ DANA IZMEĐU DVE PRODAJE}}{2}$

Obrtna sredstva vezana u potraživanjima su sredstva kojim preduzeće kreditira svoje kupce. Kako se broj dana vezivanja potraživanja odnosi na prosečna potraživanja pretpostavka je da se u nekom momentu potraživalo sve što je u toj godini prodato. Stoga su vrednosno iskazana godišnja potraživanja jednaka ukupnom godišnjem prihodu.

VREDNOSNO ISKAZANA GODIŠNJA POTRAŽIVANJA = UKUPNI GODIŠNJI PRIHOD

Broj dana vezivanja potraživanja je prosečni period u kome preduzeće odobrava odloženo plaćanje svojim kupcima. Dužina perioda odložene naplate se preuzima iz plana prodaje.

**BROJ DANA VEZIVANJA POTRAŽIVANJA = PROSEČAN BROJ DANA ODLOŽENOG PLAĆANJA KOJI SE
ODOBRAVA KUPCIMA**

Gotovina, odnosno sredstva na tekućem računu preduzeća vezana u trajnim obrtnim sredstvima moraju stalno biti na raspolaganju kako bi se obezbedio kontinuitet poslovanja. Kako se gotovina vezuje za isplatu budućih obaveza *vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom* jednaka je godišnjim odlivima gotovine. Obzirom da se u dužem vremenskom periodu odlivi poklapaju sa prilivima, a prilivi sa prihodima, prilikom izrade poslovnih planova vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom izjednačava se sa ukupnim prihodima.

VREDNOSNO ISKAZANA GODIŠNJA POTREBA ZA GOTOVINOM = UKUPNI GODIŠNJI PRIHOD

Određivanje broja dana vezivanja gotovine zavisi od samog autora biznis plana, a uobičajeno je da je to period od 3-15 dana, a kada nije moguće sa preciznošću projektovati buduće prilive i odlive gotovine, predlaže se da period vezivanja gotovinskih sredstava bude *10 dana*.

U biznis planovima izvori obrtnih sredstava nastaju po osnovu obaveza prema dobavljačima i po osnovu obaveza za plate. Izvori obrtnih sredstava po osnovu obaveza prema dobavljačima nastaju kreditiranjem preduzeća od strane dobavljača. *Vrednosno iskazane godišnje obaveze prema dobavljačima* odnose se na sve godišnje troškove za koje dobavljači odobravaju odloženo plaćanje.

$$\text{VREDNOSNO ISKAZANE GODIŠNJE OBAVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA} = \text{UKUPNI GODIŠNJI TROŠKOVI INPUTA KOJI SE ODLOŽENO PLAĆAJU}$$

Imajući u vidu različitu politiku kreditiranja od strane dobavljača, broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima je složenije izračunati nego broj dana vezivanja potraživanja. Zbog toga je potrebno za svaki input koji se nabavlja na odloženo odrediti broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima. *Broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima* uslovljen je politikom odložene naplate dobavljača i ovaj podatak se preuzima iz plana nabavke.

$$\text{BROJ DANA VEZIVANJA OBAVEZA PREMA DOBAVLJAČIMA} = \text{PROSEČAN BROJ DANA ODLOŽENOG PLAĆANJA KOJI ODOBRAVAJU DOBAVLJAČI}$$

Izvor obrtnih sredstava po osnovu obaveza za plate se računaju zbog toga što se plate isplaćuju jednom mesečno za rad obavljen u prethodnom mesecu. Stoga vrednosno iskazane godišnje obaveze za plate jednake su ukupnom godišnjem trošku plata, a broj dana vezivanja jednak je 30 dana.

$$\text{VREDNOSNO ISKAZANE GODIŠNJE OBAVEZE ZA PLATE} = \text{UKUPNI GODIŠNJI TROŠAK PLATA}$$

$$\text{BROJ DANA VEZIVANJA OBAVEZA PO OSNOVU PLATA} = 30$$

IZVORI FINANSIRANJA

Izvori finansiranja predstavljaju poreklo sredstava koja će biti korišćena za finansiranje određenog poslovnog poduhvata. Oni mogu biti *sopstveni* i *pozajmljeni*. Sopstveni izvori finansiranja su akumulirani dobitak preduzeća i/ili sredstva uložena od strane vlasnika. Osnovne karakteristike sopstvenih izvora su: po pravilu najjeftiniji i najsigurniji izvori finansiranja, visina obaveza prema izvorima finansiranja zavisi od ostvarenog rezultata i omogućavaju veću elastičnost i samostalnost u vođenju poslovne politike.

Pozajmljeni izvori finansiranja su krediti. Osnovne karakteristike ovih izvora su: teži uslovi pribavljanja, stalnost obaveza bez obzira na veličinu ostvarene dobiti i smanjena elastičnost, stabilnost i samostalnost u vođenju finansijske i poslovne politike, posebno imajući u vidu moguća ograničenja u poslovanju od strane kreditora (na primer, zabrana daljeg zaduživanja ili zabrana isplate dividendi do otplate kredita).

Iako kod sopstvenih izvora finansiranja ne postoji jasno iskazan trošak, trošak korišćenja sopstvenih sredstava je oportunitetni trošak, odnosno izgubljeni prihod koji bi se ostvario ulaganjem tih sredstava u neku bolju poslovnu priliku. Trošak korišćenja sredstava iz spoljnih izvora finansiranja je *kamata* i njena visina koja je poznata ugovorom o kreditu. Osim kamate u praksi se mogu javiti i drugi troškovi koji značajno opterećuju zajmoprimaoca i to za: garanciju, servisiranje kredita, praćenje kredita, kupovinu menice, procenu hipoteke koja se daje kao zalog i stavljanje hipoteka u zalog.

Od uplate kredita zajmoprimcu od strane kreditora pa sve do otplate poslednje rate kredita, u zavisnosti od ugovorenih uslova, kredit se nalazi u jednoj od tri faze. To su: moratorijum, grejs period i period otplate. *Moratorijum* je vremenski period u kome nije aktivirana obaveza plaćanja prema kreditoru, odnosno to je period kada se kamata obračunava i pridodaje osnovnom dugu. Uglavnom se odobrava za značajnije investicije u osnovna sredstva i uglavnom važi do momenta aktiviranje investicije.

$$\text{MORATORIJUM} = \text{PERIOD PLAĆANJA PRVE RATE} - \text{PERIOD IZMEĐU PRVE DVE SUKCESIVNE ISPLATE}$$

Grejs period je vreme u kome se ne otplaćuje glavnica kredita već se samo aktivira obaveza plaćanja kamate. Kada postoje sve tri kreditne faze, grejs period sledi nakon moratorijuma, a prethodi periodu otplate. Obaveza plaćanja samo kamate važi u početnom periodu i proističe iz potrebe da se novi poslovni poduhvat manje finansijski optereti u početnim godinama. Može se reći da je kod kreditiranja osnovnih sredstava moratorijum izuzetak, a grejs period pravilo.

$$\text{GREJS PERIOD} = \text{PERIOD PLAĆANJA PRVE OTPLATE} - \text{PERIOD IZMEĐU DVE SUKCESIVNE OTPLATE}$$

Period otplate je vremenski period u kome se aktivira obaveza vraćanja glavnice i ovaj period postoji kod svakog kreditnog odnosa. Kod kredita za obrtna sredstva, moratorijum i grejs period su vrlo retki, odnosno kredit će se odmah po uplati sredstava naći u fazi otplate.

$$\text{PERIOD OTPLATE} = \text{PERIOD PLAĆANJA PRVE OTPLATE} + \text{PERIOD IZMEĐU DVE SUKCESIVNE OTPLATE}$$

OBRAČUN REZULTATA POSLOVANJA

U ovom delu finansijskog plana računaju se i prikazuju svi prihodi i rashodi poslovanja, koji zajedno predstavljaju elemente bilansa uspeha. Po Zakonu o računovodstvu i reviziji *prihodi* se definišu kao: „bruto priliv ekonomskih koristi u određenom periodu, koje se ostvaruju iz redovnih aktivnosti preduzeća, kada ovi prilivi dovode do povećanja sopstvenog kapitala, osim plaćanja koje se odnose na unose vlasnika kapitala“.¹²⁵

Prihodom se smatra sve što je prodato u neto vrednosti, nezavisno od toga da li je naplaćeno i podrazumeva zanemarivanje fiskalnih izdataka, popusta, rabata, itd. Prilikom izrade poslovnih planova projektuje se samo prihod iz redovnih aktivnosti, dok se povećanje vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda zanemaruje.

Rashodi se definišu kao smanjenje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda, koje se odražava kroz odliv, smanjenje sredstava ili povećanje obaveza, što za posledicu ima smanjenje visine kapitala, osim smanjenja kapitala koja nastaju po osnovu povlačenja iz poslovanja dela kapitala od strane vlasnika ili raspodele dobitka vlasnicima.

Rashodi tipičnog proizvodnog preduzeća obično su:

- ♦ troškovi sirovina i/ili repromaterijala,
- ♦ troškovi ambalaže,
- ♦ zavisni troškovi nabavke,
- ♦ troškovi plata,

- ♦ amortizacija,
- ♦ troškovi energenata,
- ♦ troškovi investicionog održavanja,
- ♦ troškovi osiguranja,
- ♦ troškovi marketinga,
- ♦ troškovi platnog prometa,
- ♦ porezi i
- ♦ ostali troškovi poslovanja.

SINTETIČKI FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

Osnovni sintetički finansijski izveštaji su bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima i bilans stanja. U ovom delu biznis plana svi podaci su iskazani u novčanim jedinicama. Sintetički izveštaji verodostojno treba da prikazuju ostvareni rezultat, finansijsku poziciju i promene u novčanim tokovima pravnog lica za koji se izveštaji rade. U biznis planu se osim ova tri sintetička finansijska izveštaja radi i izveštaj o ekonomskom toku.

Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat koje je preduzeće ostvarilo u određenom vremenskom periodu. Može se raditi za bili koji vremenski period u zavisnosti od potreba i zahteva korisnika biznis plana. Najčešći vremenski period za koji se radi bilans uspeha je kalendarska godina. U zavisnosti od razlike između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda, u izveštaju se iskazuje bruto dobitak ili gubitak.

Izveštaj o novčanom toku (finansijskom toku) je dokument na osnovu koga se procenjuje sposobnost preduzeća da stvara gotovinu, kao i utvrđuju potrebe preduzeća za korišćenjem stvorene gotovine. Ovaj finansijski izveštaj prikazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava u određenom vremenskom periodu. Računovodstveno iskazano, ukupni novčani tok se sastoji iz: novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti, novčanih tokova iz aktivnosti investiranja i novčanih tokova iz aktivnosti finansiranja. Za izradu biznis planova ovaj izveštaj obuhvata novčane tokove u jednoj kalendarskoj godini.

Ekonomski tok je pomoćni izveštaj, koji predstavlja osnovu za izračunavanje pokazatelja efikasnosti ulaganja. Ukoliko se biznis plan radi za interne potrebe, u fokusu posmatranja je kapital. Postoje dve vrste ekonomskih tokova za koji mogu da budu zainteresovani vlasnici kapitala: ekonomski tok sa aspekta vlasnika i ekonomski tok bez zaduživanja. Pošto odluka o realizaciji biznis plana zavisi od visine ovog pokazatelja, ekonomski tok ima veliki značaj u biznis planovima.

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji prikazuje sredstva i izvore tih sredstava u određenom vremenskom periodu. Osnovna relacija koja pokazuje odnos strukture sredstava (aktive) i izvora tih sredstava (pasive) je: *Aktiva = Pasiva*. Informativna uloga bilansa stanja je u tome što pruža uvid u strukturu aktive i pasive, tako da se na osnovu bilansa stanja stiče uvid u: vrednost imovine kojom preduzeće raspolaže, visini zaliha i potraživanja, iznos najlikvidnijih sredstava (gotovine), vrednost kapitala, visini obaveza, ročnost obaveza i sl.

U biznis planovima aktiva se sastoji iz stalne imovine i obrtnih sredstava, a pasiva iz kapitala i obaveza, pa se često relacija bilansa stanja iskazuje na sledeći način: *Aktiva = Kapital + Obaveze*. U izradi biznis planova kapital se ne razlaže na svoje sastavne komponente, odnosno ne prikazuju se odvojeno rezerve i neraspoređena dobit. Obaveze se dele na kratkoročne i dugoročne, u zavisnosti od toga da li se njihovo izmirenje očekuje u narednoj godini ili za više od 12 meseci.

FINANSIJSKA ANALIZA

Finansijska analiza predstavlja kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija. Specifičnost finansijske analize je u tome što se odnosi na buduće poslovanje, a u zavisnosti od obuhvata, finansijska analiza može biti: (1) parcijalna, obuhvatajući jedan uži segment poslovnih performansi preduzeća ili (2) kompleksna, obuhvatajući sve bitne poslovne performanse preduzeća.

Parcijalna analiza vrši se na osnovu racio brojeva, a kompleksna najčešće pomoću Z testa. Osnovna svrha racio brojeva je da omoguće ocenu finansijskog stanja preduzeća ili tendencija u promeni finansijskog stanja preduzeća. Najznačajniji racio brojevi mogu se svrstati u sledeće grupe:

1. pokazatelji likvidnosti,
2. pokazatelji aktivnosti,
3. pokazatelji finansijske strukture,
4. pokazatelji rentabilnosti i
5. pokazatelji tržišne vrednosti.

Za ocenu stanja konkretnog preduzeća često se koristi model poznat kao *Z test*, koji je 1968. godine razvio Edvard Altman. Ovaj test se drugačije naziva „predskazivač bankrotstva“, jer se pomoću njega procenjuje finansijsko stanje preduzeća i verovatnoća likvidacije. Z test se vrši u sledeća 4 koraka:

1. izračunava se 5 racio brojeva,
2. dobijeni racio brojevi se množe sa unapred određenim multiplikatorima,
3. sabiraju se multiplikovani racio brojevi i
4. upoređuje se dobijeni zbir multiplikovanih racio brojeva sa unapred određenim standardima.

Racio brojevi koji se koriste u modelu su:

- ♦ odnos neto obrtnih sredstava i ukupnih sredstava,
- ♦ odnos neraspoređene dobiti i ukupnih sredstava,
- ♦ odnos između poslovnog rezultata i ukupnih sredstava,
- ♦ odnos između tržišne vrednosti kapitala i obaveza i
- ♦ odnos između prihoda od prodaje i ukupnih sredstava.

POKAZATELJI EFIKASNOSTI

Pošto se na osnovu finansijskog plana donosi konačna odluka o (ne)isplativosti realizacije poslovnog poduhvata, i kako se ova odluka isključivo zasniva na projektovanoj efikasnosti i efektivnosti investicije, pokazatelji efikasnosti imaju veliki značaj u biznis planu. Ujedno, ovi pokazatelji pružaju najznačajnije informacije iz finansijskog plana.

Pokazatelji efikasnosti investicije mogu se podeliti u dve grupe: *statički* i *dinamički*. Ova podela izvršena je u zavisnosti od toga da li pokazatelji uvažavaju vremensku vrednost novca. Diskontna stopa izražava suštinu koncepta vremenske vrednosti novca. U poslovnim planovima se diskontna stopa primenjuje za svodenje na sadašnju vrednost na dan (datum) koji prethodi aktiviranju investicije i primenjuje se na: investiciona ulaganja i neto prilive.

Specifičnost izračunavanja *sadašnje vrednosti investicionih ulaganja* je u tome što su neka ulaganja izvršena pre, a neka posle trenutka na koji se računa sadašnja vrednost. Po pravilu, ulaganja koja se finansiraju iz sopstvenih izvora nastaju pre, a ulaganja koja se finansiraju iz spoljnih izvora posle dana na koji se računa sadašnja vrednost. U kontekstu izrade poslovnih planova diskontna stopa se definiše kao korektivna stopa kojom se ulaganja i neto prilivi iz ekonomskog toka svode na sadašnju vrednost, odnosno na vrednost na dan koji prethodi aktiviranju investicije.

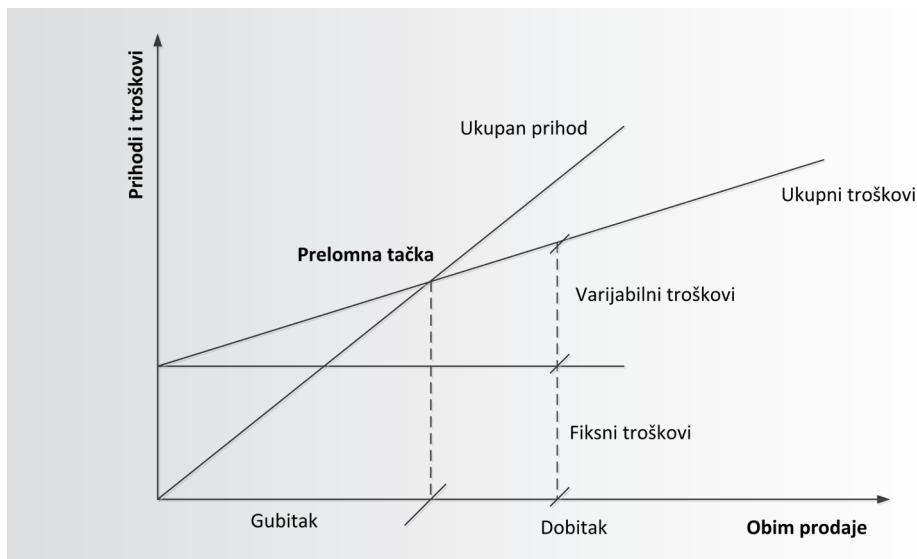
Ključno pitanje je kolika treba da bude visina diskontne stope. Zajednička metodologija određuje visinu diskontne stope na sledeći način: "Uzimajući u obzir činjenicu da se celokupni obračun radi na temelju stalnih cena, to se i diskontna stopa određuje kao ponderisana aritmetička sredina realnih kamatnih stopa na izvore finansiranja, čiji se minimum definiše kao društveni parametar (8%). Pri tome treba naglasiti da, ako je ovako izračunata individualna diskontna stopa veća od 8%, potrebno je uvažiti ovu višu, a ako je individualna diskontna stopa niža od 8%, potrebno je uvažavati stopu od 8%".¹²⁶

Statički pokazatelji efikasnosti investicija zanemaruju vremensku vrednost novca. Najznačajniji su: period povraćaja, prosečni period povraćaja i recipročni period povraćaja. Dinamički pokazatelji efikasnosti uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca, i tu spadaju: neto sadašnja vrednost, indeks rentabilnosti, interna stopa rentabilnosti i diskontovani period povraćaja.

OCENA U USLOVIMA NEIZVESNOSTI

Analiza neizvesnosti je jedan od veoma važnih delova celokupnog biznis plana, jer se na osnovu nje ocenjuje rizičnost projekta. Za ovu analizu koriste se različiti metodi koji se mogu podeliti na: statičke i dinamičke. *Statički metodi* se zasnivaju na podacima iz jedne godine u roku trajanja projekta. Najpoznatiji je metod prelomne tačke ili metod praga rentabilnosti ili *metod prelomne tačke rentabilnosti*. Prelomna tačka rentabilnosti pokazuju apsolutnim ili relativnim brojevima iskazanu veličinu posmatranog elementa (vrednost proizvodnje, obim proizvodnje i sl.), pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima.

Slika 6. Prelomna tačka rentabilnosti



Primena metoda prelomne tačke rentabiliteta podrazumeva da se:

- ♦ odabere godina posmatranja,
- ♦ troškovi podele na fiksne i varijabilne,
- ♦ izračuna vrednosna prelomna tačka rentabiliteta,
- ♦ odaberu parametri koji će se analizirati,
- ♦ izračunaju prelomne tačke rentabiliteta za svaki od posmatranih parametara i
- ♦ grafički prikaže rezultat analize.

Razdvajanje fiksnih od varijabilnih troškova za određene grupe troškova u praksi često nije lak zadatak (npr. troškovi radne snage). Imajući u vidu navedene poteškoće, predlaže se da se prilikom izrade biznis planova varijabilnim troškovima smatraju samo oni troškovi koji se direktno proporcionalno menjaju sa promenama obima proizvodnje, kao što su troškovi sirovine, repromaterijala, ambalaže, zavisni troškovi nabavke, itd. Ostale troškove treba smatrati fiksnim. *Količinska prelomna tačka rentabilnosti* (KPTR) pokazuje fizički obim proizvodnje pri kome se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima i može se računati po obrascu:

$$\text{KPTR} = \frac{\text{UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI}}{\text{PRODAJNA CENA} - \text{VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA}}$$

Dinamički metodi prate promene najvažnijih elemenata projekta po godinama njegovog veka trajanja. Najpoznatiji je metod *analize osetljivosti*, koja ima za cilj da pokaže kakvi će biti rezultati projekta ukoliko u realnom poslovanju dođe do promene vrednosti kritičnih parametara u odnosu na vrednosti projektovane u biznis planu. Analiza osetljivosti u biznis planovima pokazuje promenu pokazatelja efikasnosti investicionih ulaganja usled promene ulaznih parametara. Može se primeniti na dva različita načina, koji su poznati pod nazivima: parametar po parametar i scenario analiza.

Parametar po parametar se odnosi na praćenje promene pokazatelja efikasnosti investicije usled nezavisne promene jednog parametra. Parametri mogu da budu svi činioci koji utiču na visinu investicije, prihode ili rashode, kao što su: visina pojedinih ulaganja, troškovi radne snage, troškovi sirovina, repromaterijala i energije, prodajna cena proizvoda, obim prodaje i sl. Scenario analiza zasniva se na pretpostavci da promena jednog parametra utiče na promenu drugih parametara. Koristi se kod projekata kod kojih postoji visok stepen povezanosti između prihoda i pojedinih kategorija troškova.

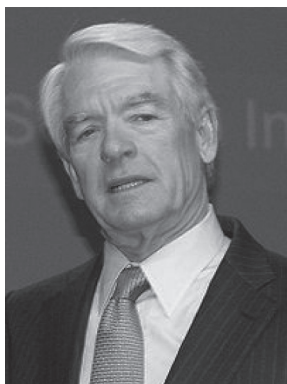
Analiza osetljivosti, nezavisno od primenjenog načina analize, najčešće se vrši tako što se pored projektovanog (najverovatnijeg) pretpostavlja najpovoljniji (optimistički) i najnepovoljniji (pesimistički) novčani tok koji se može ostvariti, a zatim se proračunava efekat promene parametara na pokazatelje efikasnosti investicije u slučaju realizacije najverovatnijeg, optimističkog i pesimističkog scenarija.



6 glava

• • • • •

FINANSIRANJE POSLOVNOG PODUHVATA



Charles Schwab

CHARLES SCHWAB CORPORATION

„Ne ograničavajte investicije na finansijska sredstva. Investirajte deo sebe i bićete bogato nagrađeni za to. Čovek mora uspeti u svemu za šta ima neograničen entuzijazam“.

Stara marketinška izreka kaže: „Kada svi idu u jednom smeru, verovatno vas najbolja šansa čeka na suprotnoj strani.“ Ovu izreku Čarls Švab je prihvatio bez pogovora. Okrenuvši leđa krutim pravilima Vol Strita, utabao je sopstvenu stazu i pokrenuo revoluciju u oblasti investicija. U periodu kada se većina brokera borila za velike, institucionalne klijente, Švab je svoju pažnju usmerio na pojedinačne investitore. Kao jedan od prvih brokera koji je nudio povoljne usluge trgovine, Švab je otkrio industriju brokerskih usluga sa popustima i transformisao firmu u problemima u jednu od najvećih brokerskih kuća u zemlji.

Kao sin advokata i okružnog pravobranioca iz više srednje klase, Švab se još kao mlad zarazio preduzetničkim virusom. Tokom odrastanja u Vudlendu, Kalifornija, maloj poljoprivrednoj zajednici zapadno od Sakramenta, preduzimljivi Švab je nalazio razne načine da zaradi –

od prodaje pretplata za časopise, do uzgajanja pilića u dvorištu. Po završetku srednje škole, Švab je upisao Univerzitet Stanford, gde je stekao diplomu iz ekonomije 1959. godine. Tokom postdiplomskih studija na Stanfordu, Švab se zaposlio u lokalnoj službi za investicione savete, a nakon mastera je unapređen u potpredsednika kompanije. Međutim, Švab je na umu imao veće stvari.

U želji da bude sam svoj gazda, Švab je 1962. godine sa dva prijatelja lansirao bilten za investitore. Kompanija je brzo rasla i granala se, tako da je pokrivala 20 miliona dolara zajedničkog fonda. Nakon kolapsa tržišta 1969. godine, država Teksas je naredila Švabu da prestane da prihvata porudžbine od njenih građana, jer nije bio registrovan za poslovanje u toj državi. Oспорio je sudsku odluku, a naknade su ga bacile u dug od 100.000 dolara. U tom periodu, Švab je veoma uspešno posredovao u kupoprodaji zemljišta za svog ujaka, koji mu je sa zahvalnošću otplatio ostatak duga i ponudio mu dodatnih 100.000 dolara da započne sopstveni posao.

Švab je novcem koji je dobio od ujaka otvorio prvu kancelariju “Charles Schwab & Co” u San Francisku 1971. godine. Prvobitno je kompanija bila samo još jedna mlada firma koja se borila u grani hartija od vrednosti, sa svega desetak zaposlenih i oko 2.000 klijenata. Krajem 1974. godine Švab je još uvek tragao za tržišnom nišom za svoju kompaniju. A onda, 1975. godine, Komisija za hartije od vrednosti i berzu odbacuje stari sistem fiksnih stopa za kupovinu i prodaju hartija od vrednosti, u korist ugovorenih naknada. Po novom sistemu, brokeri su mogli da naplaćuju koliko god žele.

Švab je uočio da većina stabilnih brokerskih kuća koristi novi, neregulisan sistem da velikim institucionalnim klijentima

ponudi niže naknade, uz povećavanje naknada za individualne investitore. Švab je ovde video svoju šansu i snažno se usmerio na tržište malih investitora, sa ponudom jednostavnih usluga i značajnih popusta na naknade, koje su bile i do 50 procenata niže od konkurencije. Da bi mogao da ponudi takve popuste uz zaradu, Švab je ukinuo uobičajenu uslugu istraživanja, zaposlene je držao na fiksnim platama i automatizovao obradu naloga putem računara (kao jedna od prvih brokerskih kuća koje su to učinile).

Eksperti u ovoj grani su bili skeptični. Tvrdili su da brokeri treba da prodaju akcije investitorima i da ljudi generalno ne kupuju akcije samoinicijativno. Međutim, Švab se držao svoje ideje, a njegova kompanija je uskoro postala vodeća brokerska kuća sa popustima. Švab je nastavio da osvaja nove teritorije otvaranjem novih filijala i ponudom primanja naloga tokom 24 časa, individualne penzione račune bez naknade, račune za upravljanje novčanim tokovima (ovo su investicioni računi koji obuhvataju tradicionalne bankarske usluge kao što su čekovi, kreditne i debitne kartice, kao i praćenje i upravljanje finansijama), zajedničke fondove bez opterećenja i osiguranje – pri čemu su sve ove usluge bile nove u ovoj grani.

Do 1981. godine, Švab je imao filijale u 40 gradova, preko 600 zaposlenih, 220.000 klijenata i godišnji prihod od 42 miliona dolara. Međutim, brzo širenje kompanije je počelo da nagrizati profit, pa je Švab imao problema da prikupi kapital za finansiranje daljeg rasta. Da bi ovo rešio, Švab je prihvatio da proda kompaniju bankarskoj

grupaciji „Bank of America“ za vrednost od 57 miliona dolara u akcijama ove banke, čime je postao njihov najveći pojedinačni akcionar.

Međutim, dogovor je skoro odmah upao u probleme. Iako je njegova grupa sticala zdrav profit, „Bank of America“ je bila u gubicima. Sa padom vrednosti akcija banke, Švab je podstakao kolege iz upravnog odbora da smanje indirektno troškove i reorganizuju banku, ali su njegove reči ostale neprimećene. Nakon šest godina frustracija, Švabu je konačno prekipelo i 1987. godine ponovo je otkupio svoju firmu za 230 miliona dolara. Nekoliko nedelja kasnije izašao je sa kompanijom na berzu da bi prikupio kapital za isplatu duga od 200 miliona dolara i finansiranje dalje ekspanzije. Kako je Švab ponovo preuzeo kontrolu, kompanija ponovo postaje profitabilna i vraća status vodeće brokerske kuće sa popustima u zemlji.

Švab je nastavio ekspanziju tokom 90-tih godina. Predviđajući eksplozivan rast interneta, počinje da razmatra e-trgovinu 1995. godine i do kraja godine otvara jednu od prvih onlajn brokerskih kuća sa popustima - e.Schwab. 1998. godine, e.Schwab postaje najjači onlajn broker i pokriva više od polovine ukupnih prihoda kompanije. Sledeći svoje instinkte umesto da sluša „eksperte“, Čarls Švab je izgradio novi način trgovine hartijama od vrednosti i popločao put za onlajn trgovinu. Uzeo je brokerske poslove iz ruku moćnih, skupih kuća, demistifikovao je proces trgovine hartijama od vrednosti i olakšao pojedinačnim investitorima da uživaju u koristima otvorenog tržišta.¹²⁷

6. FINANSIRANJE POSLOVNOG PODUHVATA

Kada preduzetnici planiraju pokretanje novog biznisa, moraju doneti odluku na koji način i odakle će dobiti kapital za njegovo finansiranje. Često nisu upoznati sa svim dostupnim opcijama finansiranja, kao ni koja od tih opcija najviše odgovara njihovim potrebama. Stoga, veoma je važno da se preduzetnici upoznaju sa različitim opcijama finansiranja koje su im dostupne, kao i očekivanjima i zahtevima istih. Finansiranje iz ličnih izvora, pozajmljivanje sredstava od porodice i prijatelja i poslovni anđeli su samo neki od mogućih izvora početnog kapitala koje preduzetnicima stoje na raspolaganju. U narednom delu razmotrićemo navedene opcije finansiranja, bankarske pozajmice i državne izvore finansiranja, kao i potrebne zahteve.

Svi novi poduhvati zahtevaju određena novčana sredstva za pokretanje, a tehnološki poduhvati nisu izuzetak. U stvari, određene vrste tehnoloških poduhvata zahtevaju više kapitala od bilo koje druge vrste poduhvata. Na primer, Tesla Motors je zahtevao ogromna ulaganja i značajan početni kapital kako bi započeo izgradnju svog brenda električnih vozila. S druge strane, neki tehnološki poduhvati mogu se pokrenuti sa vrlo malo kapitala. Uspešni tehnološki poduhvati poput kompanija Dropbox i Airbnb pokrenuti su uz pomoć tehnološkog akceleratora Y Combinator sa manje od 30 hiljada dolara početnog kapitala.

Izbor najboljeg izvora finansiranja zavisi od različitih faktora, kao što su količina potrebnog kapitala, tajming, koliko dugo je potreban i kada će biti vraćen. Kako ne bi bili iznenađeni dodatnim zahtevima koje podrazumeva određeni izvor finansiranja, preduzetnici moraju planirati unapred. Upravljanje finansiranjem zahteva vreme, a ishitrene odluke mogu značajno „koštati“ preduzetnike i njihove poslovne poduhvate. Većina preduzetnika i vlasnika biznisa obično znaju kada je za njihovo preduzeće potrebno obezbediti dodatni kapital. Ipak, za preduzetnike je mnogo teže izabrati odgovarajući način finansiranja. Izbor odgovarajućeg izvora finansiranja u velikoj meri zavisi od stanja svetske ekonomije. Koji su najbolji izvori finansiranja za preduzetnika?

6.1. IZVORI KAPITALA

Prikupljanje finansijskih sredstava predstavlja jedan od najsloženijih problema u procesu pokretanja novog poduhvata. Za preduzetnika ovo znači da je potrebno razmotriti dostupna finansijska sredstva sa stanovišta odnosa duga i vlasničkog uloga, a zatim i sa stanovišta korišćenja internih i eksternih izvora finansiranja. U tom smislu, najpre je potrebno razmotriti dva opšta tipa finansiranja: *finansiranje dugom* i *finansiranje kapitalom*.

Finansiranje dugom predstavlja obezbeđenje pozajmljenih sredstava za preduzeće. Ovaj metod finansiranja podrazumeva određeni instrument sa kamatama, najčešće zajam, čije je otplaćivanje samo indirektno povezano sa prodajom i profitom preduzeća. Najčešće se za finansiranje dugom (koje se naziva i finansiranje na osnovu imovine) očekuje korišćenje određene imovine kao zalog, kao što je automobil, kuća, fabrika, oprema ili zemljište.

Finansiranje dugom pretpostavlja da će preduzetnik isplatiti iznos zajma uz naknadu, koja se izražava kamatnom stopom. Uz to može postojati i dodatna naknada, za korišćenje novca ili generalno za mogućnost uzimanja zajma. Ako je u pitanju kratkoročno finansiranje (do godinu dana), novac se najčešće koristi za finansiranje zaliha, potraživanja ili poslovanja preduzeća. Sredstva se obično vraćaju od prodaje i ostvarenog profita tokom godine. Dugoročna dugovanja (sa rokom preko godinu dana) se najčešće koriste za nabavku stalnih sredstava (po pravilu, 50 do 80 procenata ukupne vrednosti tih sredstava), koja se zatim koriste kao zalog za zajam.

Finansiranje dugom preduzetniku omogućava zadržavanje većinskog udela u vlasništvu preduzeća i veću isplativost raspodele dividendi, naročito ako je zajam sa niskom kamatnom stopom. Preduzetnik mora biti oprezan u proceni da li će kamatne stope biti previsoke, kako otplata redovnih kamata ne bi postala problematična pa i nemoguća, zbog čega bi došlo do usporavanja rasta i razvoja, a konačno i do mogućeg bankrota.

Finansiranje kapitalom predstavlja obezbeđenje sredstava u zamenu za udeo u vlasništvu preduzeća. Ovaj metod ne zahteva zalog i garanciju, a ulagačima nudi određen oblik vlasništva nad preduzećem. Finansijer dobija udeo u ostvarenom profitu, kao i u dobiti od bilo kakve prodaje imovine, srazmerno učešću u vlasništvu. Ključni faktori na osnovu kojih se odlučuje o izboru nekog od ovih oblika finansiranja su dostupnost finansijskih sredstava, sredstva u vlasništvu preduzeća i kamatna stopa. Preduzetnici najčešće finansijske potrebe zadovoljavaju kombinovanjem finansiranja dugom i kapitalom.

Sva preduzeća dele svoju dobit, pošto su u vlasništvu određene osobe ili institucije. Iako vlasnik ne učestvuje uvek svakodnevno u upravljanju preduzećem, on obezbeđuje potrebna sredstva čija veličina zavisi od prirode i veličine preduzeća. U nekim slučajevima, vlasnik može obezbediti sva potrebna sredstva kroz osnivački kapital, kao što je slučaj kod pokretnih štandova u tržišnim centrima ili na sportskim događajima. Međutim, kod većih preduzeća se može javiti potreba za većim brojem vlasnika, među kojima su i privatni i rizični investitori. Ovakvo zajedničko finansiranje daje osnovu za finansiranje dugom, što u celini čini izvore sredstava, odnosno pasivu preduzeća.

Finansijska sredstva su takođe dostupna iz *internih* i *eksternih* izvora. Najčešće se koriste interno generisani izvori. Prihodi koji se *interno* generišu mogu dolaziti iz nekoliko izvora unutar preduzeća: iz ostvarenog profita, prodaje imovine, smanjenja kapitala, produženja otplate ili naplatom potraživanja. U svakom novom poduhvatu se tokom prvih godina poslovanja ostvarena dobit vraća u poduhvat – čak ni eksterni akcionari ne očekuju da njihovo ulaganje u prvim godinama bude isplativo. Potrebna sredstva se nekada mogu dobiti i prodajom imovine koja se retko koristi.

Kad god je to opravdano, imovinu bi trebalo zakupljivati (uz mogućnost otkupa), a ne kupovati, pod uslovom da je inflacija niska i da su uslovi zakupa povoljni. Ovim preduzetnik čuva gotovinu i fleksibilnost, što je naročito bitno u početnoj fazi rada preduzeća. Do kratkotrajnih unutrašnjih izvora finansiranja se može doći smanjenjem obrtnih sredstava: залиha, gotovine i elemenata poslovnog kapitala. Nekad preduzetnik može da generiše potrebnu gotovinu produženjem roka plaćanja dobavljačima. Iako je potrebno voditi računa o dobrim odnosima sa dobavljačima i stalnim izvorima prihoda, odlaganje plaćanja za nekoliko dana nekada može generisati potrebna kratkoročna sredstva.

Poslednja metoda internog priliva sredstava je brza naplata potraživanja. Naravno, ključne klijente nije poželjno iritirati uvođenjem ovakve prakse, jer određeni kupci imaju ustaljenu praksu plaćanja. Na primer, veliki maloprodajni lanci izmiruju obaveze prema dobavljačima u roku od 60 do 90 dana, bez obzira na pravila naplate koja ima dobavljač, veličinu njegovog preduzeća ili ponuđen popust za ranije plaćanje. Ako preduzeće želi da veliki maloprodajni lanci nude njegove proizvode, mora se prilagoditi njihovom načinu plaćanja. Ovo može biti veliki problem za male preduzetnike, jer često ne mogu da izdrže nametnute uslove.

“Džef Šrajber, distributer proizvoda za kućnu upotrebu je veoma vešt preduzetnik, koji koristi popuste koje mu daju dobavljači. Na januarskom sajmu je uspeo da sklopi dogovor sa proizvođačem višestrukih ventilatora o nabavci u vrednosti od 40.000 dolara, pri čemu je dobio popust od 3% za plaćanje do 1. maja, uz još 0,75% procenta za svaki mesec ranije uplate, ali bez ikakvog popusta ako izvrši uplatu posle 1. maja. Konačni rok dospeća dugovanja je bio jun. Ventilatori su mu dostavljeni ranije, a uštedeo je 1,800 dolara plaćanjem u februaru. Šrajber stalno pokušava da iskoristi popuste za ranije plaćanje i na taj način je samo u protekloj godini uštedeo 15.000 dolara.”¹²⁸

Drugi opšti izvor finansiranja preduzeća je *eksterni*. Potencijalni izvori eksternog finansiranja se procenjuju na osnovu: trajanja dostupnosti izvora, postojećih troškova i količine kontrole koju preduzeće time gubi. Kod izbora najboljeg izvora finansiranja, potrebno je svaki izvor proceniti prema ova tri faktora. Nastavak ovog dela razmatra uobičajene izvore finansiranja koji se koriste (lični izvori preduzetnika, rodbina i prijatelji, banke, partnerstva za istraživanje i razvoj, rizični kapital, privatni plasmani). Programi kreditiranja i subvencioniranja od strane države predstavljaju predmet zasebnog poglavlja koji se odnosi na podršku preduzetništvu.

LIČNI IZVORI

Skoro ni jedan preduzetnik ne počinje novi poduhvat bez određene sume sopstvenih sredstava. Pored toga što je ovo najjeftiniji izvor u smislu troškova i kontrole, već je i bezuslovno neophodan za privlačenje eksternih izvora, a posebno banaka, privatnih investitora i rizičnih investitora. Najčešći lični izvori su ušteđevina, životna osiguranja, hipoteka na kuću ili zalog automobila. Spoljni izvori kapitala smatraju da se preduzetnik neće adekvatno posvetiti poduhvatu ako i sam ne uloži novac u njega. Rečima jednog investitora: „Želim preduzetnike koji će se do te mere finansijski obavezati da će u teška vremena znati da reše probleme, a ne da mi bace ključeve od preduzeća na sto.“

Ovaj nivo predanosti se odražava u procentu ukupne imovine koju je preduzetnik iskoristio, a ne u količini novca u apsolutnom iznosu. Eksterni ulagač želi da vidi da je preduzetnik uložio svu dostupnu imovinu, čime dokazuje da zaista veruje u poduhvat i da će raditi koliko god bude bilo potrebno da bi osigurao uspeh. Pri tom, sam iznos zavisi od imovine kojom raspolaže. Preduzetnik uvek mora imati u vidu da eksterni investitori ne razmišljaju o količini novca, već o činjenici da je sav dostupan novac uložen, što podstiče posvećenost i želju za ulaganjem.

Samofinansiranje u celosti kao oblik finansiranja se najčešće koristi od strane preduzetnika koji su visoko posvećeni korišćenju sopstvenih resursa za pokretanje novog biznisa. Ovaj oblik izvora oslikava stepen preduzetničke motivacije, posvećenosti i vere u uspeh novog poslovnog poduhvata. Lične investicije ne moraju biti samo u novčanim sredstvima, već mogu podrazumevati i vreme i lično angažovanje za otpočinjanje biznisa. U određenim slučajevima preduzetnici takođe ulažu profite iz ranijih u novi poslovni poduhvat.

PORODICA I PRIJATELJI

Posle samog preduzetnika, porodica i prijatelji predstavljaju najčešći izvor kapitala za novi poduhvat. Oni su najčešći ulagači zbog svog odnosa sa preduzetnikom, što je od velike koristi za prevazilaženje nivoa nesigurnosti koji se pojavljuje kod izostanka ličnih odnosa ulagača i preduzetnika. Porodica i prijatelji daju malu količinu akcionarskih izvora novim poduhvatima, delom i zbog toga što je za većinu novih poduhvata potrebna mala količina kapitala.

Iako je od porodice i prijatelja relativno lako prikupiti novac, kao i kod svakog drugog izvora, i ovde postoje prednosti i nedostaci. Iako je pribavljena količina novca jako mala, ako je u obliku akcionarskog finansiranja, porodica i prijatelji dobijaju vlasnički položaj, sa kojim im pripadaju i sva prava i privilegije koje on donosi. Na osnovu toga mogu steći utisak da imaju direktan uticaj na funkcionisanje poduhvata, što može negativno uticati na zaposlene, sredstva ili na prodaju i profit. Od ovog uticaja se treba što bolje zaštititi. Kao ulagači, porodica i prijatelji su najčešće strpljiviji od drugih u očekivanju povraćaja ulaganja.

Da bi se izbegli budući problemi i umanjili negativni uticaji mogućih problema u odnosima sa porodicom i prijateljima, preduzetnik mora ukazati na pozitivne i negativne strane i vrste rizika koje postoje u ulaganju. Jedan od načina je održavanje poslovnih dogovora u okviru granica poslovanja. Zajmove ili ulaganja članova porodice ili prijatelja treba tretirati kao ulaganja nepoznatih ulagača. Za svaki zajam treba utvrditi kamatnu stopu i definisati raspored plaćanja kamate i otplate glavnice. Vreme isplate budućih dividendi treba iskazati u odnosu na investiciju u glavicu.

Ako se preduzetnik prema porodici i prijateljima odnosi kao i prema bilo kom drugom ulagaču, može da izbegne buduće konflikte, naročito ako unapred, u pisanom obliku definiše odnose. Prosto je neverovatno kako sećanje bleדי kada je u pitanju novac. Potrebno je unapred dogovoriti sve detalje u vezi sa finansiranjem, pre samog ulaganja u poduhvat. Potrebno je dogovoriti detalje kao što je količina uloženog novca, pravila, prava i obaveza ulagača, kao i šta će se dešavati ako poduhvat ne uspe, a zatim sve dogovoreno staviti na papir. Zvanični dogovor o svemu navedenom pomaže da se u budućnosti izbegnu problemi.

Konačno, pre investicije, preduzetnik bi trebalo da razmotri njen uticaj na člana porodice ili prijatelja, a naročito eventualne teškoće sa kojima bi se ovaj mogao suočiti u slučaju da posao propadne. Svaki član porodice ili prijatelj bi trebalo da ulaže u poduhvat zato što misli da je to dobra investicija – nikako iz obaveze prema samom preduzetniku.

BANKARSKI ZAJMOVI

Banke predstavljaju najčešći izvor kratkoročnih zajmova, koje koriste preduzetnici koji imaju na raspolaganju zalog. Dobijeni izvori su u obliku finansiranja dugom, pa zahtevaju određen oblik garancije ili zalog – imovinu koja je procenjena na veću vrednost od vrednosti pozajmljenih sredstava. Zalog može biti u obliku poslovne imovine (zemljište, oprema ili objekat u vlasništvu preduzeća), lične imovine (dom preduzetnika, automobil, deonice ili obveznice) ili imovine žiranta. Postoji nekoliko vrsta bankarskih zajmova. Otplate se osigurava *imovinom* ili *novčanim tokovima* unutar preduzeća.

Imovinska osnova za zajmove najčešće obuhvata *potraživanja preduzeća, zalihe, opremu ili nepokretnosti*. *Potraživanja* preduzeća su veoma dobra osnova za zajam, naročito ako su dužnici dobro poznati, sa jakim bonitetom. Za takve klijente banka može da finansira i do 80 procenata vrednosti potraživanja. U određenim slučajevima preduzetnik može prodati potraživanje, pri čemu banka „otkupljuje“ nominalno potraživanje po ceni ispod prodajne, a preduzeće direktno dobija novac od potraživanja koje je na taj način naplaćeno. U tom slučaju, ako se ispostavi da se neka potraživanja ne mogu naplatiti, gubitak snosi banka, a ne preduzeće.

Zalihe predstavljaju još jednu osnovu za zajam, naročito ako su u pitanju likvidne zalihe, koje se mogu lako i brzo prodati. Po pravilu se zalihe gotovih proizvoda ili trgovačke robe finansiraju do 50 % njihove vrednosti. Debitne izjave su jedinstven oblik zajmova koji se zasnivaju na zalihama, a koriste se za finansiranje kratkoročnih zajmova za maloprodaje, kao što su distributeri automobila ili maloprodajni lanci robe široke potrošnje. U ovom slučaju, banka unapred uplaćuje značajan deo vrednosti zaliha, koji se vraća u skladu sa dinamikom prodaje zaliha.

Oprema se može koristiti za osiguravanje dugoročnijeg finansiranja, najčešće u roku od 3 do 10 godina. Finansiranje opreme se može podeliti u nekoliko kategorija: finansiranje nabavke nove opreme, finansiranje korišćene opreme koja je već u vlasništvu preduzeća, finansiranje prodajom i uzimanje u lizing te iste opreme ili finansiranje lizingom. Pri kupovini nove opreme ili kada se oprema u vlasništvu koristi kao zalog, uobičajeno je da se finansira 50 do 80 procenata njene vrednosti, u zavisnosti od različitih faktora.

Imajući u vidu sklonost preduzetnika da zakupljuju umesto da kupuju, često se koristi finansiranje prodajom i uzimanjem iste opreme na lizing ili finansiranjem lizingom. U prvom slučaju preduzetnik svoju opremu „prodaje“ poveriocu koju potom iznajmljuje tokom životnog veka, imajući u vidu da je kontinuirano koristi u svojim aktivnostima. Kod finansiranja lizingom, preduzeće dolazi do opreme plaćanjem malog avansa i garancijom da će izvršiti određen broj uplata u datom vremenskom periodu. Ukupan iznos koji se plaća je jednak prodajnoj ceni, uvećanoj za dodatne troškove finansiranja.

Nepokretnosti se takođe često koriste kao zalog u finansiranju na osnovu imovine. Hipotekarno finansiranje je po pravilu lako dostupno i njime se najčešće finansira kupovina zemljišta, fabrike ili drugih objekata i postrojenja, pri čime iznos odobrenog zajma može dostići i 75 procenata vrednosti imovine pod hipotekom.

Druga vrsta finansiranja dugom koju često nude banke i druge finansijske institucije je *finansiranje na osnovu novčanog toka*. Ovi *standardni bankarski zajmovi* obuhvataju kreditne linije, kratkoročne zajmove, direktne komercijalne zajmove, dugoročne zajmove i personalne zajmove. *Kreditne linije* je oblik finansiranja na osnovu novčanog toka koje preduzetnici najčešće koriste. Prilikom ugovaranja kreditne linije preduzeće uplaćuje naknadu za odobravanje kredita, kojom se osigurava da će banka po potrebi staviti sredstva na raspolaganje, a preduzeće plaća kamate na tekuća dugovanja prema banci. Zajam se mora periodično otplaćivati ili smanjivati na određen, ugovoren nivo.

Kratkoročni zajmovi se mogu dobiti u poduhvatima koji imaju zabeleženu prodaju i ostvaren profit. Oni se često koriste za finansiranje potreba u određenom vremenskom periodu, kao što je sezonsko finansiranje i daju se na rok od 30 do 40 dana. *Direktni komercijalni zajmovi* su varijanta kratkoročnih zajmova, na osnovu kojih se sredstva avansno uplaćuju na rok od 30 do 90 dana. Ovi zajmovi se često koriste za sezonsko finansiranje i nabavku zaliha.

Kada je potrebno pribaviti novac na duži vremenski rok, koriste se *dugoročni zajmovi*, koji omogućavaju pristup na rok i do 10 godina i dostupni su samo jakim, stabilnim preduzećima. Dug se najčešće otplaćuje u fiksnim ratama kamate i glavnice, ali se otplaćivanje glavnice može započeti i 2 do 3 godine nakon odobravanja (grejs period), pri čemu se tokom prvih godina plaća samo kamata.

Kada samo preduzeće nema imovinu koju bi koristilo kao zalog za zajam, preduzetnik može uzeti *personalni (lični) zajam*. Kod ovih zajmova se kao zalog koristi imovina preduzetnika ili neke druge osobe ili garancija druge osobe kao žiranta. Zalog može biti automobil, kuća, zemljište ili osiguranje. U izuzetno retkim slučajevima, preduzetnik može pribaviti sredstva i bez zaloga, ali u kratkom roku, pod uslovom da ima dobru kreditnu sposobnost.

Jedan od problema sa kojim se preduzetnik mora nositi je uspešno garantovanje bankarskog zajma. Banke oprezno pozajmljuju novac, naročito za nove poduhvate, jer izbegavaju opasnosti od loših zajmova. Bez obzira na geografski položaj, odluke o komercijalnim zajmovima se donose kada službenik i odbor za zajmove detaljno provere zajmoprimaoca i sprovedu finansijsko vrednovanje poslovanja. Odluke se donose na osnovu kvantitativnih informacija, ali i pomoću subjektivnih procena.

Odluke o zajmovima se u bankama donose na osnovu pet ključeva ocenjivanja (5C na engleskom): karakteru (*character*), kapacitetu (*capacity*), kapitalu (*capital*), zalogu (*collateral*) i uslovima (*conditions*). Razmatraju se prethodni finansijski izveštaji (bilansi stanja i uspeha) u kontekstu ključne isplativosti i iznosa kredita, promet zaliha, dospelost potraživanja, kapital koji je uložio preduzetnik i predanost poslu. Procenjuju se i buduće prognoze tržišnog učešća, prodaje i profitabilnosti, na osnovu čega se utvrđuje sposobnost otplate duga.

U vezi sa ovim se postavlja nekoliko pitanja: da li preduzetnik očekuje da će ga zajam podsticati u dužem vremenskom periodu? U slučaju nastanka problema, da li je preduzetnik dovoljno posvećen da uloži potreban napor na unapređenju poslovanja? Da li preduzeće ima jedinstvenu diferencijalnu prednost na tržištu? Koji su negativni rizici? Da li postoji zaštita (kao što je životno osiguranje ključnih zaposlenih, osiguranje postrojenja i opreme) od katastrofa?

Iako odgovori na ova pitanja, uz analizu evidencije preduzeća omogućavaju bankarskim službenicima da procene merljive aspekte odluke, intuitivni faktori, a naročito prva dva ključa (karakter i kapacitet) takođe igraju ulogu. Ovaj intuitivni deo odluke je najteži deo procene. Preduzetnik mora da predstavi sebe, svoje sposobnosti i perspektivu preduzeća tako da kod službenika izazove pozitivnu reakciju. Ovaj intuitivni deo odluke o zajmu dobija na dodatnom značaju kada nema istorijskih podataka, proizvodi i usluge nisu zaštićeni patentom ili licencom ili nema mnogo imovine.

Dobar zahtev za zajam delimično umiruje bankarskog službenika i odbor za zajmove. Iako banke koriste relativno različite obrasce za zahtev, najčešće je to biznis plan, koji obuhvata rezime, opis poslovanja, profil preduzetnika i menadžera, projekcije, finansijske izveštaje, iznos i namenu zajma i plan otplate. Navedeno upućuje na bonitet pojedinca i preduzeća, kao i na sposobnost preduzeća da postigne dovoljan obim prodaje i profit za otplaćivanje zajma i kamata. Preduzetnik treba da razmotri nekoliko banaka, odabere jednu koja je imala pozitivna iskustva sa zajmovima u datoj delatnosti i da pažljivo izloži svoje argumente bankarskom službeniku.

Po pravilu, preduzetnik bi trebalo da na zajam uzima najveći moguć iznos koji može da otplati uz zadovoljavajuće kamatne stope, rokove, uslove i ograničenja tog zajma. Poduhvat mora biti u stanju da generiše dovoljan novčani tok za pravovremeno plaćanje kamate i glavnice. Da bi obezbedio novac pod najpovoljnijim uslovima, preduzetnik bi trebalo da proceni način rada i procedure nekoliko banaka. Ovakva procedura „obilaska banaka“ će omogućiti pribavljanje sredstava pod najboljim uslovima.

Partnerstva u istraživanju i razvoju predstavljaju još jedan izvor sredstava za preduzetnike u oblasti visoko-tehnološkog razvoja. Ovaj način finansiranja pruža izvore sredstava od ulagača koji žele da se zaštite od poreza. Tipičan sporazum ovog tipa obuhvata sponzorisanu preduzeće koje razvija tehnologiju uz pomoć sredstava koja dobija iz partnerstva individualnih investitora. Partnerstva za istraživanje i razvoj su naročito dobra u slučajevima kada poduhvat podrazumeva visok stepen rizika i značajne izdatke za istraživanje i razvoj, iz razloga što se rizik deli, kao i eventualne nagrade.

Ugovorom se formalizuje sporazum između sponzorisanog preduzeća i investitora, po kome sponzorisanu preduzeće pristaje da finansijska sredstva koristi za sprovođenje predloženog istraživanja i razvoja i nada se razvoju tehnologije, koja se stavlja na raspolaganje partnerstvu. Sponzorisanu preduzeće ne garantuje rezultate već daje sve od sebe, pri čemu prima naknadu u obliku fiksne sume ili po principu troškovi plus naknada. Sve eventualne gubitke snose partnerstva investitora, a određene koristi ostvaruju obe strane.

Partnerstva investitora, slično kao akcionari, imaju ograničenu odgovornost, ali nisu subjekat koji je potpuno oporeziv. Sponzorisanu preduzeće deluje kao *glavni partner*, koji razvija određenu tehnologiju. Ono najčešće već poseduje osnovnu tehnologiju, ali su mu potrebna sredstva za njen dalji razvoj i prilagođavanje tržištu. Preduzeće nudi ovu osnovnu tehnologiju partnerstvu, u zamenu za finansiranje. Sponzorisanu preduzeće zadržava pravo da koristi osnovnu tehnologiju za razvoj drugih proizvoda i da u budućnosti koristi novorazvijenu tehnologiju kroz licence.

Partnerstva ograničena na istraživanje i razvoj po pravilu prolaze kroz tri faze: finansiranje, razvoj i izlazak. U fazi finansiranja se zaključuje ugovor, novac ulaže u istraživanje i razvoj i detaljno evidentiraju svi rokovi, uslovi vlasništva i obim istraživanja. U razvojnoj fazi sponzorisanu preduzeće sprovodi istraživanje pomoću dobijenih sredstava. Ako istraživanje donese uspešno razvijenu tehnologiju, počinje izlazna faza u kojoj sponzorisanu preduzeće i ograničeni partneri koriste rezultate svog rada. Ovo se postiže kroz tri osnovne vrste dogovora: akcionarsko partnerstvo, partnerstvo koje se zasniva na naknadi za autorska prava i zajednički poduhvat.

Kod tipičnog dogovora akcionarskog tipa, sponzorisanu preduzeće i partneri formiraju novu korporaciju u zajedničkom vlasništvu. Na osnovu formule koja je definisana u inicijalnom ugovoru, interesi partnera se mogu pretočiti u akcije u novom preduzeću koje ne podležu oporezivanju. Druga mogućnost je formiranje samo partnerstva ograničenog na istraživanje i razvoj, koje će se naknadno pripojiti sponzorisanom preduzeću ili će nastaviti poslovanje kao novi subjekat.

Drugi oblik je partnerstvo koje se zasniva na prihodima od autorskih prava. U ovom slučaju, sponzorisanu preduzeće partnerima isplaćuje zaradu od autorskih prava na osnovu prodaje proizvoda koji su rezultat razvijene tehnologije. Stopa plaćanja autorskih prava se po pravilu kreće od 6 do 10 procenata od bruto prodaje i najčešće se smanjuje sa porastom obima prodaje. Ukupan iznos isplaćenih naknada za autorska prava se može ograničiti maksimalnom vrednošću.

Poslednje rešenje je zajednički poduhvat. U ovom slučaju, sponzorisano preduzeće i partneri uspostavljaju zajednički poduhvat u cilju proizvodnje proizvoda koji nastaju na osnovu tehnologije koju su razvili, a koje zatim plasiraju na tržište. Po pravilu, ovakav dogovor preduzeću omogućava da u određenom trenutku ili pri određenom obimu prodaje i ostvarenog profita otkupi udeo partnera iz zajedničkog poduhvata.

Kao i kod svih ostalih oblika finansijskih sporazuma, preduzetnik mora pažljivo proceniti adekvatnost uspostavljanja partnerstva ograničenog na istraživanje i razvoj, u smislu koristi i troškova koji iz njega proizilaze. U koristi spada i činjenica da ovakvo partnerstvo pruža potrebne izvore sredstava uz najmanji moguć stepen slabljenja kontrole nad preduzećem i smanjenje rizika poslovanja. Finansijski iskazi dobijaju na snazi usled činjenice da je preduzeće privuklo eksterni kapital.

Kod ovakvih sporazuma postoje i određeni troškovi. Njegovo uspostavljanje je po pravilu skuplje od uobičajenih oblika finansiranja, a na prvom mestu troše se vreme i novac. Ni statistike nisu baš najbolje, jer veliki broj ovakvih partnerstava doživi neuspeh. Napuštanje ovakvog partnerstva može biti veoma složeno i podrazumevati previše odgovornosti za raskid ugovora. Pre pozitivne odluke o partnerstvu ograničenom na istraživanje i razvoj kao finansijskom pokretaču, potrebno je razmotriti druge finansijske alternative u smislu troškova i olakšica.

PRIVATNI PLASMANI

Još jedan izvor sredstava za preduzetnika su privatni investitori, koji se nazivaju i poslovni anđeli, a koji mogu biti članovi porodice, prijatelji ili imućni pojedinci. Pojedinci koji se bave sopstvenim velikim ulaganja u odlučivanju često koriste usluge savetnika, kao što su računovođe, tehnički stručnjaci, strateški finansijeri ili advokati.

Investitor najčešće zauzima položaj akcionara preduzeća koji u određenoj meri može uticati na njegov smer kretanja, pa čak i učestvovati u njegovom funkcionisanju. Kod odabira investitora, preduzetnik mora dobro razmotriti stepen njihovog učešća u svakodnevnom funkcionisanju preduzeća. Neki investitori žele da aktivno učestvuju poslovanju, a drugi barem savetničku ulogu u vezi sa strategijom i poslovanjem preduzeća. Postoje i investitori koji su po prirodi pasivniji i uopšte ne žele aktivno učestće. Osnovni interes svakog investitora je povraćaj investicije, uz dobru zaradu.

Formalizovan način prikupljanja sredstava od privatnih investitora je *privatna ponuda*. Ona se u nekoliko elemenata razlikuje od javne ponude ili izlaska na berzu. Javne ponude zahtevaju dosta vremena i troškova, većinom zbog brojnih propisa i zahteva. Postupak registracije hartija od vrednosti je mukotrpan posao, koji zahteva zvanično izveštavanje nakon izlaska na berzu. Imajući u vidu da je ovaj postupak ustanovljen prvenstveno da bi zaštitio investitore koji nemaju mnogo znanja i iskustva, privatna ponuda je brža i jeftinija, jer u njoj učestvuje manji broj iskusnih investitora, koji imaju potrebna znanja i sposobnost podnošenja rizika. Njima svakako treba pristup značajnim informacijama o preduzeću i njegovom menadžmentu.

U duhu preduzetništva koji podstiče inovacije, jedna grupa preduzetnika je uspela da lansirala privatno finansiranu letelicu i započne eru svemirskog turizma. 1996. godine Ex Prize Fondacija, osnovana od strane Pitera Diamandisa objavila je konkurs za nagradu u iznosu od \$10 miliona. Uslov za dobijanje nagrade bilo je stvaranje letelice kojim bi upravljao čovek i koja bila u mogućnosti da obezbedi bezbedan odlazak i povratak iz svemira. Letelica bi trebalo da bude u mogućnosti da smesti dvoje ljudi i da izvrši dva putovanja u okviru dve nedelje. U maju 2002. godine dva preduzetnika, Anousheh i Amir Ansari postali su glavni donatori nagrade, tako da je konkurs za nagradu preimenovan u Ansari X Prize.

Iako se veliki broj timova takmičio za osvajanje nagrade, letelica pod nazivom SpaceShipOne je bila prva koja je uspela da ispunji postavljene zahteve i u novembru 2004. godine osvojila je obećanu nagradu u iznosu od \$10 miliona. SpaceShipOne je projektovan od strane Barta Ratana, vlasnika kompanije koja se bavila prodajom samostalno proizvedenih aviona. Projekat je finansiran od strane Pol Alena, koosnivača Microsofta. Kada bi letelica dostigla najvišu tačku, krila bi se otkacila, a ona bi padala na zemlju u vidu badminton loptica.

Dugoročni cilj ovog konkursa jeste pokretanje pristupačnih turističkih letova u svemir. Smatra se da će ovakvi letovi biti dostupni svima, a ne samo astronautima u misijama finansiranim od strane države. Preduzetnici na ovaj način takođe predviđaju nove izvore energije, vode i minerala, kada svemirski turizam postane realnost, a putovanja na druge planete učestala pojava. Piter Diamandis već nudi letove bez gravitacije, koristeći Boeing 727-200, koji je redizajniran i prilagođen od strane njegove kompanije ZeroGravity Corp. Cena karte za ovo putovanje je \$3.000. Ovi letovi omogućavaju ljudima da iskuše nultu gravitaciju, ali ne i odlazak u svemir.

Ričard Branson, vlasnik Virgin Galactic Airways, naručio je pet svemirskih letelica od kompanije Barta Ratana, koja se zove Scaled Composites. Branson je planirao da ponudi turističke letove u svemir po ceni karte od \$200.000. Na internet stranicama Virgin Galactica zainteresovani mogu da stave svoje ime na listu čekanja za pomenute letove. Do danas je prijavljeno više desetina hiljada zainteresovanih pojedinaca.

Finansiranje „od nule“ je metod koji se može primeniti umesto prikupljanja eksternog kapitala. Veoma je bitan na samom početku i u prvim godinama poslovanja, kada je finansiranje dugom (visoke kamatne stope) ili finansiranje kapitalom (preveliki gubitak udela vlasnika) neisplativo. Pored novčanih, eksterni kapital nosi i druge troškove. Na prvom mestu, najčešće je potrebno tri do šest meseci za njegovo prikupljanje, odnosno da bi se utvrdilo da ovaj kapital nije dostupan. U tom periodu, preduzetnik može da zanemari značajne oblasti kao što su marketing, prodaja, razvoj proizvoda i troškovi poslovanja. Preduzećima po pravilu treba kapital kada nema vremena za njegovo prikupljanje.

Treće, dostupnost kapitala povećava sklonost trošenju. Iz tog razloga se može desiti da preduzeće zaposli nove ljude pre nego što se za njima javi potreba ili da se preseli u skuplji poslovni prostor. Četvrto, eksterni kapital može smanjiti fleksibilnost preduzeća, otežati usmerenje, želju i kreativnost preduzetnika. Investitori su često problematični, jer prigovaraju ako se preduzeće makar malo odalji od biznis plana koji ih je privukao. Tada potrebne promene postaju neizvodljive ili prespore, što u dobroj meri može obeshrabrati preduzetnika koji voli slobodu koja je rezultat znanja da ne radi za drugog.

Eksterni kapital često umanjuje motivaciju preduzeća za prodaju i profit. Jedan uspešni menadžer nikada nije zapošljavao osobu koja mu je delovala „isuvviše dobrostojeća“ na poslovima sa zaradom na procenat. Smatrao je da osoba koja „nije gladna“ neće ulagati dovoljan napor u prodaju. Isto načelo bi moglo da se primeni na preduzeća koja dobijaju eksterni kapital, pa ga pomešaju sa profitom.

I konačno, eksterni kapital može doneti razdor i probleme u preduzeću. Kapital se nikada ne daje bez očekivanja povraćaja, i to obično što pre. Dalje, preduzetnik je pod velikim pritiskom da obezbedi stalni rast preduzeća, da bi što pre došlo do inicijalnog izlaska na berzu, naročito ako postoje individualni akcionari. Takvo prenaplašavanje kratkoročnog učinka može ići na štetu dugoročnog uspeha preduzeća.

Finansiranje od nule obuhvata sve moguće metode zadržavanja novca. Dok neki preduzetnici mogu koristiti popuste kod dobavljača, oni sa ograničenim novčanim tokom mogu odlagati plaćanja, a da pri tom izbegnu plaćanje zatezne kamate, dodatne troškove za kašnjenje ili potpuni prekid isporuka u budućnosti. Potrebno je da se preduzetnik raspita o količinskim popustima, popustima za redovne kupce, promotivnim popustima za reklamiranje proizvoda dobavljača ili prelazak na noviji proizvod bez dodatnih troškova.

Ušteda se može postići i naručivanjem nezapakovane robe umesto plaćanja pojedinačnog pakovanja ili zajedničkim reklamiranjem sa nekim iz istog kanala distribucije, čime se dele troškovi reklame. Neki dobavljači daju mogućnost *konsignacionog finansiranja* - formiranja trajne porudžbine, koja obuhvata čitavu količinu proizvoda koja će se

koristiti u datom vremenskom periodu, pri čemu se preuzima i plaća samo roba koja je u datom trenutku zaista potrebna. Ovim se izbegava vezivanje novčanih sredstava u zalihama.

Ipak, uprkos svim navedenim problemima, svakom preduzetniku je u određenom periodu potrebna određena količina kapitala za finansiranje rasta, koji bi bio isuviše spor ili čak nemoguć ako bi se oslonio isključivo na interne izvore finansiranja. Eksterni kapital treba tražiti samo u slučaju da su sve opcije internog finansiranja istrošene. Kada se pribave eksterna sredstva, preduzetnik ne sme da zaboravi da ostane u srži poslovanja.

GRUPNO FINANSIRANJE

Grupno finansiranje (Crowdfunding) je praksa finansiranja projekta ili poduhvata prikupljanjem male količine novca od velikog broja ljudi, obično putem Interneta. Grupno finansiranje je oblik privlačenja većeg broja izvora kapitala i smatra se oblikom alternativnog finansiranja. U 2015. godini putem grupnog finansiranja prikupljeno je preko 34 milijarde američkih dolara širom sveta. Najčešći oblici grupnog finansiranja su:

1. Na osnovu nagrade (Perk nagrada - Kickstarter i Indiegogo)
2. Na osnovu kapitala (npr. Player Hunter i Strawberry Energy)
3. Na osnovu duga (obično nude niže kamate od banaka)
4. Zasnovano na donacijama (socijalno preduzetništvo)

Dejvid Džekson je želeo da započne biznis vezan za inovativne termo materijale. Svakog jutra Dejvid je sebi pravio kafe late i za savršenu kafu trebalo mu je 20 minuta, ali i tada je napitak bio previše topao ili hladan za konzumiranje. Shvatio je da inovativni termo materijali mogu biti rešenje za taj problem. Kao rezultat razmišljanja o ovom svakodnevnom problemu, rođeni su Coffee Joulies – metalna zrna veličine kockica leda koja su ispunjena materijalom koji menja stanje. Kada se stave u kafu, zrna apsorbuju višak toplote da bi kafu ohladila na temperaturu za konzumiranje. Kada se kafa ohladi, zrna oslobađaju uskladištenu toplotu i održavaju temperaturu do 5 sati. Džekson je tražio sredstva za svoju ideju putem platforme Kickstarter i dobio je više od 300.000 dolara podrške. Proizvod ne bi imao puno uspeha da je Džekson jedini čovek koji ceni savršen kafe late!

6.2. FINANSIRANJE POSLOVANJA

Kod procene prikladnosti alternativnih rešenja za finansiranje, a naročito kod finansiranja kapitalom, preduzetnik mora odrediti iznose i rokove za sredstva koja su potrebna, ali i očekivanu prodaju i rast preduzeća. Najčešće mala i srednja privatna preduzeća teško dolaze do eksternog akcijskog kapitala, naročito u sferi rizičnog kapitala, gde većina investitora rado ulaže u softverska, biotehnološka ili preduzeća visokog potencijala. Prema vremenskom horizontu, finansiranje preduzeća u razvoju se može podeliti na: *finansiranje u ranim fazama*, *razvojno finansiranje* i *akviziciono finansiranje*, odnosno otkup uz polugu.

Finansiranje u ranim fazama je jedan od prvih oblika finansiranja preduzeća, koji se po pravilu najteže prikuplja i najviše košta. U ovoj fazi su dostupne dve vrste finansiranja: *inicijalni (seed) i početni (start-up) kapital*. Inicijalni (seed) kapital je najteže pribaviti eksternim finansiranjem, a generalno predstavlja relativno malu količinu sredstava koja su potrebna za dokazivanje koncepta i finansiranje studije izvodljivosti. Početno (*start-up*) finansiranje se bavi razvojem i prodajom početnih proizvoda, kako bi se utvrdila izvodljivost komercijalne prodaje. I ova sredstva su teška za pribavljanje, a obe navedene vrste finansiranja obično pokrivaju neformalni rizični investitori.

Razvojno finansiranje predstavlja finansiranje u cilju brzog proširenja poslovanja. Do razvojnog kapitala se lakše dolazi nego do kapitala potrebnog u ranoj fazi. Ovde investitori igraju aktivnu ulogu u pribavljanju sredstava, koja se po pravilu koriste kao radni kapital, kojim se potpomaže početni rast. U prvom delu ove faze kompanija je ili na nivou pokrivanja troškova (poslovanja na nuli) ili ostvaruje dobit, pa se sredstva koriste za značajnija proširenja prodaje. U drugom delu ove faze finansijska sredstva se po pravilu koriste za premošćavanje dok kompanija ne izađe na berzu.

Akviziciono finansiranje predstavlja finansiranje otkupa druge kompanije i nešto uže određeni tip finansiranja. Koristi se kod klasične akvizicije, zatim otkupa uz polugu (takozvani menadžerski otkup preduzeća) i prelaska kompanije u privatno vlasništvo (izlazak sa berzanskog listinga, odnosno otkup vlasničkih udela od postojećih akcionara).

Tržišta rizičnog kapitala su tržišta koja omogućavaju finansiranje dugom i kapitalom za finansijski neizvesne poduhvate. Postoje tri tržišta rizičnog kapitala, koja se mogu koristiti za finansiranje rasta preduzeća. To su: *tržište rizičnog kapitala*, *tržište neformalnog rizičnog kapitala* i *javno tržište akcija (berza)*. Iako sva tri tržišta rizičnog kapitala mogu poslužiti kao izvor sredstava u prvoj fazi finansiranja, javno tržište je dostupno samo preduzećima visokog potencijala, naročito u visokotehnološkim oblastima.

U poslednje vreme se dešavalo da pojedine biotehnološke kompanije prikupe početni kapital na javnom tržištu, jer su investitori zainteresovani zbog potencijalnih šansi i povraćaja u toj oblasti. Iako je moguće da preduzeća budu finansirana rizičnim kapitalom i u prvim fazama, poduhvat mora zahtevati velike investicije i mogući povraćaj zbog visokih troškova procene i praćenja. U prvoj fazi je svakako najbolji izvor sredstava neformalno tržište rizičnog kapitala.

6.3. RIZIČNI KAPITAL

Rizični kapital je jedno od najmanje istraživanih područja preduzetništva, a odnosi se na deo vlasničkog kapitala pod stručnom upravom koji se formira iz sredstava bogatih partnera (najčešće institucija). Mogući investitori za finansiranje poduhvata su penzijski fondovi, zadužbine i druge institucije, koje mogu biti domaće i inostrane. Ovim delom kapitala upravlja partner, odnosno preduzeće za preduzetnički kapital, koji na osnovu toga dobija procenat stečenog profita i proviziju.

U suštini, rizični kapital se može posmatrati kroz dugoročnu investicionu aktivnost koja najčešće traje oko pet godina i funkcioniše u početnim i srednjim fazama, ali i kod proširivanja i restrukturiranja. Kod svake investicije, investor rizičnog kapitala preuzima *akcionarsku participaciju* kroz akcije, garancije ili konvertibilne hartije od vrednosti, na osnovu čega aktivno učestvuje u nadzoru nad svakim preduzećem iz portfolija, u izradi finansijskih planova, u upravljanju ili nadzoru nad poslovanjem.¹²⁹

Cilj rizičnog kapitala jeste da ostvari visok prinis na investiciju u vidu kapitalnog dobitka koji se realizuje izlaskom, odnosno prodajom vlasničkog udela, a ne ubiranjem prihoda od kamata ili dividendi. Iz investicije se obično izlazi bilo putem inicijalne javne ponude, koja podrazumeva javno nuđenje akcija kompanije na berzi gde će se njenim akcijama slobodno trgovati, ili putem prodaje u kojoj fond rizičnog kapitala, a obično i svi drugi akcionari prodaju svoje udele drugoj kompaniji.

RAZVOJ TRŽIŠTA RIZIČNOG KAPITALA

Iako je kapital za finansiranje poduhvata odigrao ključnu ulogu u industrijalizaciji, svoj institucionalni oblik dobija tek posle Drugog svetskog rata. Pre Drugog svetskog rata, ulaganja kapitala za finansiranje poduhvata su bila u rukama bogatih pojedinaca, udruženja investicionih bankara ili retkih porodičnih organizacija, koje su zapošljavale profesionalne menadžere. Značaju promenu na ovom polju doneli su različiti zakoni koji su omogućili povezivanje privatnog kapitala sa sredstvima državnog budžeta. Na ovaj način, *profesionalna preduzeća* su koristila državni novac za finansiranje novih preduzeća koja su dobijala poreske olakšice, državna sredstva i status privatnih preduzeća.

Ipak, na zapadu je veliki broj ovih pionirskih preduzeća propao zbog manjka iskustva u upravljanju portfoliom, nerealnih očekivanja, insistiranja na kratkoročnoj isplativosti i preteranih državnih regulacija. Ovi inicijalni neuspesi doveli su kasnije do reorganizacije sistema i izmene pravnih okvira, što je rezultovalo eliminisanjem nepotrebnih državnih regulativa i povećavalo potrebnu kapitalizaciju.

Kasnije se pojavljuju mala *privatna preduzeća za rizični kapital*.¹³⁰ Po pravilu, ova preduzeća su organizovana kao ograničena partnerstva, u kojima kompanija investor deluje kao partner koji prima proviziju za upravljanje i procentualno učešće u dobiti od sklopljenih sporazuma. Ostali partneri koji ulažu sredstva, u ovom modelu najčešće imaju oblik institucionalnih ulagača, kao što su osiguravajuća društva, zadužbinske fondacije, bankarske institucije, penzioni fondovi i bogati pojedinci i porodice.

Zatim je razvijen još jedan tip preduzeća za rizični kapital - *sektori velikih korporacija*, koji su zaduženi za finansiranje novih poduhvata (dobar primer su kompanije 3M i Xerox). Ovakva preduzeća su po pravilu povezana sa bankama i osiguravajućim društvima. Korporativna preduzeća za finansiranje preduzetništva radije ulažu u tehnologiju ili u preuzimanje novog tržišta nego u privatna preduzeća. Ipak, veliki broj ovih preduzeća, u prošlosti nije ostvario baš zavidne rezultate.

Četvrti tip preduzeća, nastao je kao reakcija na potrebe privrednog razvoja - *državni fondovi za rizični kapital*. Ovi fondovi pod pokroviteljstvom države mogu biti različitog oblika, sa različitom veličinom i orijentacijom na privredne grane. Od svakog fonda se očekuje da ulaže određeni procenat kapitala u određenu privredu, a po pravilu najbolji učinak ostvaruju fondovi koji su pod profesionalnom upravom privatnog sektora, izvan sistema državne birokratije i političkih procesa.

Pored navedena četiri oblika, danas se pojavljuju i fondovi za rizični kapital *pod pokroviteljstvom univerziteta*. Njima po pravilu upravljaju zasebna tela, a najčešće investiraju u tehnološke subjekte određenog univerziteta. Na svetskim univerzitetima kao što su Stenford i Kolumbija, studenti s jedne strane pomažu profesorima i kolegama da osmisle nove planove za finansiranje, a sa druge pomažu rukovodiocima ovih fondova u njihovom radu, gde uče o procesu finansiranja preduzetnika.

*Najveća ulaganja rizičnog kapitala u SAD u 2005. godini su se odnosila na područja softverskog inženjeringa 1.180 milijardi dolara (22%) i biotehnologije 611 milijardi dolara (12%). Ostala područja u koja je ulagan rizični kapital obuhvataju finansijske usluge (9,1%), telekomunikacije (7,8 %), medicinski aparati i oprema (7,9 %), mediji i zabava (7,3 %), industrija/energetika (5,2 %) i IT usluge (5,2 %).*¹³¹

PROCES ULAGANJA RIZIČNOG KAPITALA

Da bi obezbedili potrebna sredstva, preduzetnici moraju razumeti filozofiju i ciljeve rizičnih investitora, kao i sam proces ulaganja kapitala. Cilj finansijera je generisanje dugoročnog rasta kapitala, pomoću dugovnog i akcijskog ulaganja. Radi postizanja svog cilja, investitori su spremni da preduzmu sve neophodne promene ili prilagođavanja svoje investicije. Imajući u vidu da preduzetnik kao cilj ima preživljavanje svog preduzeća, ciljevi ove dve strane su često sukobljeni – naročito kad nastanu problemi.

Imajući u vidu da finansiranje preduzeća u ranim fazama nosi veći rizik, očekuje se veći povraćaj na investicije u ovoj fazi (oko 50 %), u odnosu na kasnije faze. Prisutan je i značajan rizik i pritisak od strane vlasnika kapitala, koji insistiraju na sigurnim ulaganjima, sa višom stopom povraćaja. Iz tog razloga, preduzeća koja se bave rizičnim ulaganjima sve više svojih sredstava ulažu u kasnije faze poslovanja. U ovim fazama postoje niži nivoi rizika, povraćaj je brži, traži se manje uplitanje u upravljanje i postoji manji broj potencijalnih ugovora koje treba ocenjivati.

Investitor neće po definiciji tražiti kontrolu nad preduzećem, već radije prihvata da se preduzeće i sam preduzetnik izlože najvećem delu rizika. Investitor dobija barem jednu poziciju u upravnom odboru. Nakon donošenja odluke o ulaganju, investitor preduzima sve dostupne mere podrške rukovodstvu, čime podržava rad preduzeća i svoju investiciju. Kao član upravnog odbora, investitor daje smernice, dok se od rukovodstva očekuje upravljanje svakodnevnim poslovanjem.

Investitor pruža podršku rukovodstvu ulaganjem novca, finansijskim znanjima i stručnošću. Kako ova grupa investitora pruža dugoročna ulaganja (na pet godina i duže), bitno je uspostaviti poverenje između preduzetnika i investitora. Iznenadjenja bi trebalo eliminisati, deliti i dobre i loše vesti, kako bi se preduzele potrebne aktivnosti u cilju dugoročnog rasta i razvoja kompanije. Investitor bi trebalo da bude na raspolaganju preduzetniku za razmatranje problema i razvoj strateških planova.

Investitor od kompanije očekuje da zadovolji tri opšta kriterijuma, pre nego što prihvati obavezu saradnje. Prvo, kompanija mora imati *jako rukovodstvo*, koje sačinjavaju osobe sa solidnim iskustvom i radnom istorijom, jakom predanošću kompaniji, stručne u svojoj oblasti, otvorene prema izazovima i dovoljno fleksibilne za reorganizaciju, ako se za tim ukaže potreba. Investitori radije ulažu u prvoklasne menadžerske timove i proizvode niže klase nego obrnuto. Pored uloženog novca, predanost rukovodilaca treba da bude zaokružena porodičnom podrškom, a naročito podrškom bračnih partnera svih ključnih igrača.

Pozitivno porodično okruženje i podrška bračnih partnera omogućavaju menadžmentu da na poslu provodi 60 do 70 časova nedeljno, što je neophodno za početak i rast kompanije. Jedan uspešan investitor naglašava značaj odlaska na večeru sa preduzetnikom i bračnim partnerom, pa čak i posete domu preduzetnika pre donošenja odluke o ulaganju. On to objašnjava rečima: „Teško mi je da poverujem da preduzetnik može da uspešno pokrene i upravlja poslom i da uloži neophodnu količinu vremena, ako mu kod kuće stvari izmiču kontroli.“

Drugi kriterijum je *jedinstvenost tržišne prilike*, što podrazumeva diferencijalnu prednost na većem tržištu. Neophodno je obezbediti jedinstvenu tržišnu nišu, jer tokom perioda ulaganja proizvod ili usluga moraju imati prostor za rast i konkurenciju. Ova jedinstvenost se mora jasno definisati u marketing delu biznis plana, a zaštita patentom ili na neki drugi pravni način predstavlja dodatnu prednost.

Poslednji kriterijum za ulaganje je da poslovna šansa mora da omogući *značajno povećanje kapitala*. Tačan iznos povećanja kapitala zavisi od faktora, kao što su veličina ugovora, stepen razvoja kompanije, potencijala u najboljem slučaju, rizika u najgorem slučaju i mogućnosti povlačenja. Investitor najčešće očekuje povraćaj od 40 do 60 procenata.

Proces finansiranja poduhvata koji obuhvata navedene kriterijume je i veština i nauka.¹³² Element veštine se odnosi na intuitivnost investitora i kreativno razmišljanje koje vodi čitav proces. Naučni segment se odražava u sistemskom pristupu i tehnikama prikupljanja podataka za procenu. Proces počinje tako što investitor definiše svoju filozofiju i ciljeve ulaganja. Potrebno je odlučiti o sledećem: sastavu svog portfolija, između ostalog i o broju kompanija na početku i u fazi proširenja, zatim o menadžerskim otkupima, industrijskim granama, geografskim regijama za plasmane i o mogućim specijalizacijama za određene proizvode ili privredne grane.

Proces finansiranja poduhvata se može podeliti na četiri primarne faze: preliminarni izbor, dogovor o opštim uslovima, detaljna procena i konačno prihvatanje. *Preliminarni izbor* predstavlja inicijalno ocenjivanje ugovora koji započinje pripremom biznis plana. Dobar biznis plan je od ključnog značaja, jer većina investitora ni ne želi da razgovara sa preduzetnicima koji ga nemaju. Biznis plan mora sadržati jasnu misiju i ciljeve, koji se zasnivaju na detaljnim analizama i predviđanju prihoda. Rezime je bitan deo poslovnog plana i koristi se za inicijalnu selekciju u ocenjivanju. Često se biznis planovi ni ne razmatraju dalje od rezimea.

Kod ocenjivanja poslovanja, investitor prvo utvrđuje da li takva ili slična ponuda već postoji. Zatim utvrđuje da li ponuda odgovara dugoročnoj poslovnoj politici i kratkoročnim potrebama balansiranja portfolija. U tom preliminarnom razmatranju, investitor ispituje ekonomiju date privredne grane i procenjuje je na osnovu svog znanja o toj grani. Zatim razmatra date pokazatelje, da bi utvrdio da li preduzeće zaista može da ostvari potreban povraćaj. Pored toga, vrednuju se i pisane preporuke i sposobnosti rukovodstva, čime se utvrđuje da li menadžerski tim može da ispuni plan koji je definisan.

Drugu fazu čini *dogovor o opštim uslovima saradnje* između preduzetnika i investitora. U ovoj fazi, investitor želi da ostvari osnovni uvid u opšte uslove sporazuma, pre nego što se odluči da uloži vreme i napor u proces detaljne procene. *Detaljna procena* je vremenski najduža faza, u trajanju od jednog do tri meseca koja podrazumeva proces vrednovanja investicije. U njoj se sprovodi detaljan pregled istorijata kompanije, biznis plana, biografija pojedinaca, njihovog finansijskog istorijata i ciljnog tržišta. Procenjuje se potencijal u najboljem i rizik u najgorem slučaju, a zatim i temeljno ocenjivanje tržišta, privredne grane, finansija, dobavljača, klijenata i menadžmenta.

U poslednjoj fazi, *konačnom prihvatanju*, se priprema detaljan interni investitorski memorandum - dokument koji prikazuje konačne uslove ugovora. U ovom dokumentu se prezentuju rezultati i detalji koje je prikupio investitor, kao i uslovi ulaganja i transakcija. Ove informacije se koriste za izradu formalnih pravnih dokumenata, koje potpisuju preduzetnik i investitor radi zaključivanja ugovora.¹³³

PRONALAZENJE RIZIČNIH INVESTITORA

Jedna od najbitnijih odluka koje preduzetnik treba da donese jeste izbor preduzeća za finansiranje poduhvata. Imajući u vidu da investitori imaju sklonost da se specijalizuju teritorijalno, u odnosu na privrednu granu (proizvodnja industrijskih ili potrošačkih dobara, visoka tehnologija ili uslužne delatnosti) ili po tipu ulaganja, preduzetnik bi trebalo da pristupa samo preduzećima koja su zainteresovana za ulaganje u njegovoj sferi. Gde se mogu pronaći ovakvi investitori?

Iako rizični investitori posluju u čitavom svetu, najveća koncentracija je u najrazvijenijim gradovima.¹³⁴ Preduzetnik bi trebalo da pažljivo razmotri nazive i adrese mogućih preduzeća koja bi mogla da budu zainteresovana za njegovo poslovanje. Postoje i udruženja investitora po regijama i državama, koje za simboličnu naknadu, pa čak i besplatno, preduzetnicima redovno dostavljaju liste članova i tipove biznisa u koja ulažu,

sa eventualnim ograničenjima. Kad god je to moguće, poželjno je lično upoznati preduzetnika i investitora. Bankari, knjigovođe, advokati i profesori su dobar izvor informacija za adekvatno upoznavanje.

Preduzetnik bi trebalo da pristupi investitoru na profesionalan, poslovan način. Imajući u vidu da investitori dobijaju na stotine upita i retko kad su u kancelariji imajući u vidu da rade na preduzećima iz svog portfolija ili istražuju potencijalne šanse za ulaganje, bitno je da preduzetnik započne odnos na pozitivan način. Preduzetnik bi trebalo da pozove potencijalnog investitora, kako bi proverio da li je posao koji predlaže u njegovoj sferi interesovanja. Nakon toga mu šalje biznis plan, uz kratko profesionalno pismo.

Pošto investitori dobijaju više biznis planova nego što mogu finansirati, većina planova se sortira i izbacuje u najkraćem mogućem roku. Investitori radije razmatraju planove po preporuci i u njih ulažu više napora. Jedna grupa investitora navodi da 80% njihovih ulaganja u poslednjih pet godina odlazi na kompanije po preporuci. U skladu sa tim, preduzetniku se isplati da potraži nekoga ko će ga preporučiti investitoru. To može biti službenik portfolio preduzeća, advokat, bankar ili profesor nekog poslovnog fakulteta.

Pre pristupanja investitoru, preduzetnik mora biti upoznat sa određenim neformalnim pravilima. Kao prvo, potrebno je mnogo pažnje posvetiti izboru odgovarajućeg investitora. Investitori se generalno fokusiraju samo na određene privredne grane i retko ulažu izvan njih, bez obzira na poslovne šanse i biznis plan. Kao drugo, potrebno je biti svestan da se investitori međusobno poznaju, naročito ako rade na istoj teritoriji. Kada je u pitanju veća količina novca, investitori zajednički ulažu, pri čemu jedno preduzeće preuzima vodeću poziciju.

Imajući u vidu ovakav stepen povezanosti, preduzeće za investiranje će najverovatnije saznati da li je drugo preduzeće već pregledalo dati biznis plan. Prema rečima jednog autora: nije poželjno ići u „šoping“ u potrazi za investitorom, jer tako čak i najbolji biznis plan ubrzo postaje „izlizan“. Kao treće, pri susretu sa investitorom, naročito kod prvog susreta, preduzetnik bi trebalo da povede samo jednog ili dva ključna člana menadžmenta. Investitor ulaže u preduzetnika i njegov menadžerski tim i rezultate, a ne u eksterne konsultante i stručnjake, koji se uvek mogu pozvati po potrebi.

I konačno, neophodno je osmisлити sažetu i razrađenu prezentaciju. U njoj bi trebalo razmotriti poslovanje kompanije, jedinstvenost proizvoda ili usluge, mogućnosti rasta, karakteristike koje stoje iza navedenih ciljeva, biografije i rezultate ključnih menadžera, količinu potrebnih ulaganja i očekivani povraćaj. Ova prva prezentacija je ključna, što potvrđuje i jedan investitor: „Moram osetiti stručnost, sposobnost i hemiju u prvih pola sata susreta. Preduzetnik mora da me gleda u oči i da jasno i logično predstavi svoju priču. Ako nema hemije, počinjem da tražim razloge da ne uđem u takav poduhvat.“

Nakon pozitivnog prvog susreta, investitor sprovodi inicijalna ispitivanja plana. Ako je zadovoljan rezultatima, ugovara još jedan sastanak, kako bi se obe strane međusobno procenile i utvrdile da li mogu uspostaviti dobar poslovni odnos i razviti osećaj poverenja. Tokom ove međusobne procene, preduzetnik ne sme biti isuviše krut po pitanju akcionarskog udela koji je spreman da deli.

Ako se pokaže nedovoljno fleksibilan, investitor može prekinuti pregovore. Preduzetnik ne bi trebalo da očajava zbog odbijanja, već treba da počne iz početka sa drugim. Veliki broj kompanija koje je odbio jedan investitor može dobiti sredstva i iz drugih izvora, između ostalog i od drugih investitora.¹³⁵

Jako važna stavka za preduzetnika je *ugovorna struktura*, odnosno uslovi transakcije između preduzetnika i izvora finansiranja.¹³⁶ Da bi učinio preduzeće privlačnim, preduzetnik mora shvatiti i potrebe ulagača, kao što su: tražena stopa povraćaja, vremenska dimenzija i oblik povraćaja, željena količina kontrole i percepcija rizika koji su deo određene šanse za finansiranje. Neki ulagači su spremni da podnesu određenu količinu rizika u cilju postizanja više stope povraćaja, dok su drugi spremni na manji rizik uz manji povraćaj. Postoje i ulagači koje najviše interesuje njihov uticaj i kontrola nakon ulaganja.

Potrebe preduzetnika se zasnivaju na sličnim brigama, kao što su nivo i mehanizmi kontrole, potrebne količine finansija i ciljevi određenog preduzeća. Pre pregovaranja o uslovima i strukturama ugovora sa određenim investitorom, preduzetnik mora da proceni relativni značaj ovih elemenata, da bi pregovarao u skladu sa svojim potrebama. I investitor i preduzetnik treba da budu zadovoljni konačnom ugovornom strukturom, a rešavanje svih budućih problema zahteva dobar poslovni odnos.

PRONALAZENJE RIZIČNIH INVESTITORA

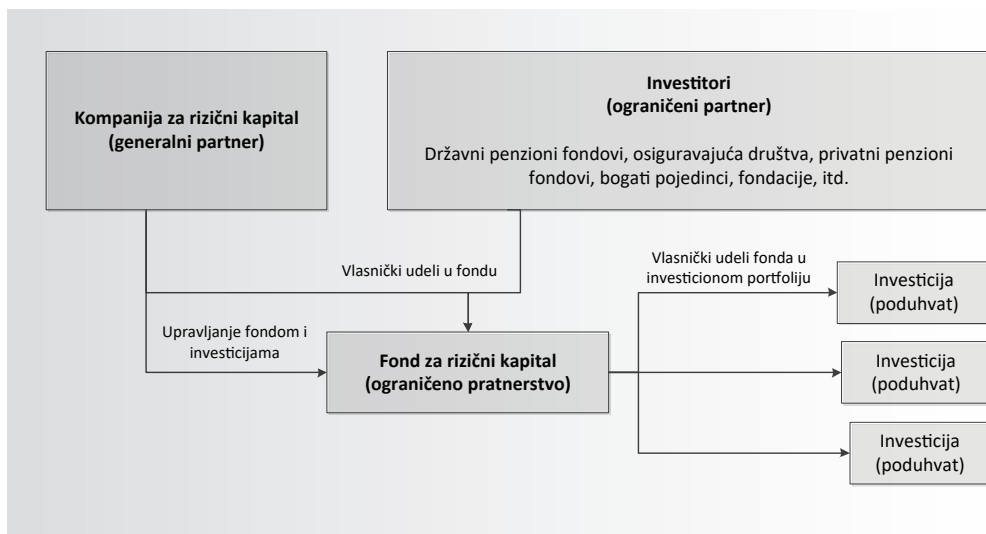
Za poduhvate koji zahteva kapital poslovnih anđela veliki izazov predstavlja rast poduhvata. U idealnom slučaju, preduzetnik koji uspe da obezbedi rast preduzeća, povećava vrednost preduzeća, što na kraju rezultira većim povraćajem na ulaganja za poslovne anđele kao investitore. Ako je rast koji smo naveli značajan, a buduća projekcija rasta još veća, tada preduzetnički poduhvat postaje veoma atraktivna opcija tržište rizičnog kapitala i investitore koje ono obuhvata.

Rizičnim kapitalom upravljaju preduzeća rizičnog kapitala (VC). VC kompanije se obično osnivaju od strane tima generalnih partnera koji su često uspešni preduzetnici ili finansijski iskusni pojedinci. VC kompanije prikupljaju novac od imućnih pojedinaca i finansijskih institucija (kao što su osiguravajuća društva, penzijski fondovi i slično) koji se smatraju ograničenim partnerima u tim firmama. Ova fizička i pravna lica unose u VC firmu određeni iznos kapitala i od njih se zahteva da 20% kapitala odmah ulože u fond kojim će upravljati generalni partneri. Prikupljeni kapital se zatim ulaže u male rizične poduhvate u skladu sa interesima i stručnošću VC firme.

Kako se iznos koji je opredeljen fondu postepeno investira i troši, ograničeni partneri će biti pozvani da ulože dodatne delove svog založenog iznosa. Tipična struktura firme VC prikazana je na slici 7. Većina kompanija rizičnog kapitala preferira određene grane privrede i tipove poduhvata u koje žele da investiraju. Na primer, jedna od vodećih kompanija rizičnog kapitala u Silicijumskoj dolini, Benčmark Kapital, ulaže prvenstveno u Internet kompanije sa velikim rastom. Firma je investirala u širok spektar poznatih Internet poduhvata.

Jednom kada VC firma dobije povraćaj na svoju investiciju, ona mora vratiti kapital svojim investitorima na osnovu ekonomskih uslova u sporazumu o ograničenom partnerstvu (LPA). Pre nego što VC firma dobije priliku da raspolaže zaradom, mora prvo da vrati originalnu glavnicu u celosti ograničenim partnerima plus bilo koji zagarantovani povraćaj koji je dogovoren prema LPA. VC firma i ograničeni partneri dele neto dobit, koja predstavlja kapital koji ostaje nakon što se glavnica i zagarantovani povraćaj vrate ograničenim partnerima.

Slika 7. Tipična struktura VC kompanije



Ispod je primer kako se dobitak deli između kompanije VC i ograničenih partnera uz ulaganje od 100 dolara.

- ♦ Osnovno ulaganje u VC firmu: 100 USD
- ♦ Garantovani povraćaj ograničenim partnerima: 8%
- ♦ Podela prenesene dobiti na VC: 20%
- ♦ Podela prenesene dobiti na ograničene partnere: 80%

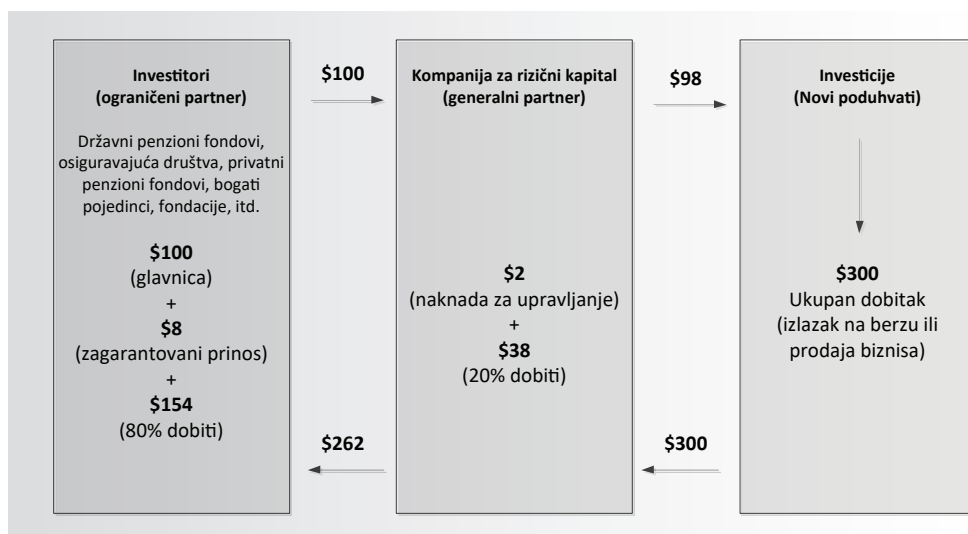
Pretpostavimo da povraćaj od investicije od 100 USD iznosi 300 USD. Koraci koji objašnjavaju transakcije koje slede su:

1. VC kompanija od svojih ograničenih partnera dobija 100 USD za ulaganje u rizične poduhvate.
2. VC kompanija uzima ovaj kapital i ulaže 98 dolara u razne poduhvate (2% je naknada za upravljanje).
3. Poduhvati koriste ovaj kapital za rast svog poslovanja. Kasnije prodaju svoj biznis i VC kompaniji daju povraćaj na investiciju od 300 dolara.
4. VC kompanija uzima 300 USD i vraća originalnu glavnicu od 100 USD ograničenim partnerima plus ugovorom zagarantovani povraćaj od 8 USD (8% na originalnih 100 USD).

5. Neto dobit od 192 USD ostaje nakon vraćanja 108 USD ograničenim partnerima (300–108 USD)
6. Neto dobit deli se 20% na VC kompaniju (38 USD = 20% od 192 USD) i 80% na ograničene partnere (154 USD = 80% od 192 USD).

Ukratko, ograničeni partneri dobijaju ukupno 262 dolara koja obuhvata pozajmljenu glavnicu, zagarantovani prinos i procenat neto dobiti. VC firma prima 38 dolara, odnosno procenat neto dobiti koju smo u postavci nazivali prenesena dobit. Tipični model kompenzacije za VC firmu naziva se „2 i 20“. Odnosno, 2% angažovanog kapitala koristi se za naknadu za upravljanje, a 20% neto dobiti fonda koristi se kao prenesena dobit. Slika 8 ilustruje ovaj niz transakcija.

Slika 8. Ilustracija povraćaja preduzeća za rizični kapital



6.4. NEFORMALNI RIZIČNI KAPITAL

Neformalno tržište rizičnog kapitala čine fizička lica - nevidljive grupe bogatih ulagača, koji se nazivaju *poslovnim anđelima* i koji traže šanse za ulaganja akcionarskog tipa u različite preduzetničke poduhvate. Po pravilu ulažu od 10 do 500 hiljada dolara, čime omogućavaju pristup sredstvima u svim fazama finansiranja, a naročito u početnoj fazi. Preduzeća koja se finansiraju sredstvima sa neformalnog tržišta rizičnog kapitala, najčešće u drugom ili trećem navratu dodatna sredstva prikupljaju od profesionalnih preduzeća za preduzetničko investiranje ili na javnom tržištu.

*Iako mnogi preduzetnici ne razumeju ovo tržište i praktično mu nemaju pristup, ono u razvijenim zemljama nudi najveću zalihu rizičnog kapitala. Iako ne postoji mnogo zvaničnih podataka o aktivnostima poslovnih anđela, u srodnim statistikama sa područja SAD se mogu naći neke indicije. Istraživanje sprovedeno krajem dvadesetog veka na uzorku privatnih investitora, ukazuje da 87 procenata poslovnih anđela u stvari čine fizička lica i privatne fondacije, koje u proseku ulažu oko 74.000 dolara.*¹³⁷

*Imajući u vidu ovaj investicioni kapacitet, veoma je bitno shvatiti značaj poslovnih anđela. Jedan članak navodi da dostupan novac anđela za investicije u SAD na godišnjem nivou iznosi oko 20 milijardi dolara.*¹³⁸ *Ovaj iznos potvrđuje drugo istraživanje, koje smatra da postoji oko 250.000 anđela, koji ulažu oko 20 milijardi dolara godišnje u oko 30.000 preduzeća.*¹³⁹ *Treće istraživanje otkriva da svega 20 procenata anđela koji su učestvovali u istraživanju bira jednu privrednu oblast, pri čemu se uobičajena investicija u prvom krugu kreće od 29.000 do 100.000 dolara.*¹⁴⁰

*Velicina i broj tih ulagača znatno raste, delimično i zbog ubrzane akumulacije bogatstva u raznim sektorima privrede. U SAD silikonska dolina dominira među omiljenim odredištima poslovnih anđela, sa 39% od uložених 7.5 milijardi dolara u drugom kvartalu 2011. godine. Ukupna ulaganja u 2011. godini iznosila su 22.5 milijardi dolara, što je povećanje od 12,1 odsto u odnosu na 2010, kada su investicije iznosile 20.1 milijardi dolara.*¹⁴¹ *Sa druge strane, procenjuje se da je u Velikoj Britaniji u 2009. godini bilo između 4.000 i 6.000 poslovnih anđela, koji su prosečno investirali 42,000 funti u novi poduhvat.*¹⁴²

Poslovni anđeli po pravilu imaju visoko obrazovanje. Iako žele da finansiraju preduzeća širom sveta, većinom ulažu u preduzeća koja su fizički dovoljno blizu. Poslovni anđeli sklapaju jedan do dva ugovora godišnje, pri čemu se pojedina ulaganja kreću od 10.000 do 500.000 dolara, odnosno 175.000 u proseku. Ako se ukaže prava prilika, anđeli ulažu od 500.000 do milion dolara. U nekim slučajevima se i međusobno udružuju, najčešće u okviru zajedničkog kruga prijatelja, za potrebe finansiranja većih poduhvata.

Iako anđeli ulažu u različite oblasti privrede – od maloprodaja do velikih poduhvata naftnih istraživanja, neki radije ulažu u industrijske ili potrošačke proizvode, energetiku, usluge ili maloprodaju i veleprodaju. Sa sazrevanjem preduzeća, očekivani povraćaj opada – od prosečnog petogodišnjeg profita koji daje desetostruki povraćaj za preduzeća u začetku, do trostrukog povraćaja za preduzeća starija od 5 godina.

Anđeli su strpljivi i nije im problem da čekaju i 7 do 10 godina na povraćaj investicije. Ovaj stav je suprotan dominantnom petogodišnjem horizontu formalne grane rizičnog kapitala. Šanse se odbacuju kada postoji nepovoljan odnos rizika i povraćaja, zatim rukovodstvo novog preduzeća koje ne ispunjava očekivanja, poslovna grana koja nije naročito interesantna ili ako vlasnik nije dovoljno predan svom poduhvatu.

Kako anđeli nalaze šanse za ulaganje? Po pravilu, na osnovu preporuka poslovnih saradnika, prijatelja, aktivnog ličnog istraživanja, investicionih bankara i brokera. Iako ovi izvori po preporuci daju uvid u neke šanse, anđeli često nisu zadovoljni količinom i vrstom preporuka. 51 % učesnika u jednom istraživanju navelo je da su delimično ili u potpunosti nezadovoljni izvorima po preporuci, uz naznaku da ima prostora za barem umerena poboljšanja.

Forum investitora za tehnologiju u Arizoni (ATIF) je grupa poslovnih anđela koja se sastaje nekoliko puta godišnje i na svakom sastanku razmatra ulaganje u tri ili četiri poduhvata. Format sastanka su uglavnom standardizovani kod većine poslovnih anđela. Preduzetnicima se obično dodeljuje vreme za kratku prezentaciju (20–30 minuta), koju obično prati 15–20 minuta namenjenih za pitanja i odgovore. Neke grupe takođe realizuju detaljnu analizu poduhvata koji se predstavljaju (due diligence). U ovim slučajevima, detaljna analiza sprovodi se ranije, a rezultati se poslovnim anđelima predstavljaju na sastanku.

6.5. IZLAZAK NA BERZU

Izlazak na berzu nastaje kada preduzetnik i drugi vlasnici preduzeća nude i prodaju javnosti deo kompanije. Kao rezultat toga nastaje priliv novca od povećanog broja akcionara i akcija, koji kompaniji pruža finansijska sredstva i generalno relativno likvidna ulagačka sredstva. Iz toga proizilazi da kompanija ima bolji pristup tržištu kapitala i objektivniju sliku javne percepcije njene vrednosti. Međutim, imajući u vidu obavezu izveštavanja, veći broj akcionara i dodatne troškove, preduzetnik mora dobro razmotriti prednosti i nedostatke izlaska na berzu pre ulaska u ovaj proces.

PREDNOSTI I NEDOSTACI

Tri osnovne *prednosti* izlaska na berzu su: sticanje novog akcijskog kapitala, ostvarivanje boljeg vrednovanja zbog veće likvidnosti akcijskog uloga i povećanje sposobnosti kompanije da u budućnosti pribavlja sredstva. Bez obzira da li je u pitanju finansiranje prve, druge ili treće faze, preduzeće ima konstantnu potrebu za kapitalom. Novi kapital u stvari daje radni kapital, uz mogućnost novih postrojenja i opreme ili zaliha za rast i opstanak preduzeća. Izlazak na berzu je često najbolji način pribavljanja kapitala, pod najboljim mogućim uslovima.

Izlazak na berzu generalno dovodi do javnog trgovanja na berzi, što daje mehanizam vrednovanja kompanije i omogućava da se tako utvrđena vrednost lakše prenosi zainteresovanim stranama. Mnoge kompanije u privatnom vlasništvu, koje nisu na berzi, mogu imati potrebu izlaska radi deljenja vrednosti kompanije na druge i treće generacije vlasnika.

Investitori posmatraju izlazak na berzu kao jedan od najboljih načina za stvaranje likvidnosti koja je potrebna za njihov izlazak iz kompanije sa najvišim mogućim povraćajem prethodnih investicija. I drugi ulagači imaju korist od ovoga, jer njihovo ulaganje postaje likvidnije sa rastom vrednosti i prenosivosti akcija kompanije. Zahvaljujući likvidnosti, vrednost akcija kompanije na javnoj berzi može biti veća od vrednosti akcija kompanije koja se ne kotira na berzi. Pored toga, kompanije na berzi često lakše kupuju druge kompanije na osnovu svojih hartija od vrednosti.

Kao što je prethodno navedeno, treća osnovna prednost je u tome što kompanije na berzi lakše prikupljaju kapital – naročito zaduživanjem. Često kompanije koje se kotiraju na berzi prikupljaju novac lakše i povoljnije, a bilanse uravnotežuju novim akcijskim kapitalom. Uz to, imaju i bolje šanse da u budućnosti prikupljaju dodatni kapital.

Iako su prednosti izlaska u javnost bitne za novo preduzeće, potrebno je da se dobro uporede sa brojnim *nedostacima*. Neki preduzetnici žele da zadrže privatnost svoje kompanije, uprkos veoma aktivnoj berzi. Zašto preduzetnici izbegavaju inicijalnu javnu ponudu akcija (IJP)? Za ovo postoje dva osnovna razloga: *izlaganje javnosti* i potencijalni *gubitak kontrole* koji može nastati u kompanijama na berzi.

Da bi zadržale korak sa tehnologijom, kompanije često moraju da žrtvuju kratko-ročnu dobit u korist dugoročne vrednosti kroz ulaganje u inovacije. To može zahtevati dodatno ulaganje u tehnologiju, koje ne daje rezultate u kraćem vremenskom periodu. Donošenje dugoročnih odluka može biti otežano u kompanijama koje se kotiraju na berzi, gde vrednost akcija ukazuje na sposobnost menadžmenta. Ako se javnosti proda dovoljno akcija, kompanija može izgubiti kontrolu nad odlučivanjem i time dovesti do konkurentskog otkupa.

Još jedan od problematičnih aspekata izlaska na berzu je i gubitak fleksibilnosti, kao i dodatne obaveze prema akcionarima, uz administrativno opterećenje koje nameću ove aktivnosti. Kompanija mora donositi odluke u skladu sa obavezama koje ima prema javnim akcionarima i obavezna je da izveštava javnost o svim ključnim informacijama o kompaniji, poslovnim aktivnostima i menadžmentu.

Upravljanje kompanijom koja se kotira na berzi takođe zahteva dodatno vreme i troškove za odnose sa akcionarima, medijima i finansijskim analitičarima, kao i za usklađivanje sa komplikovanim propisima o pristupu, izveštavanju i hartijama od vrednosti. Troškovi i administrativne odgovornosti izlaska na berzu, ali i odgovornost zaposlenih i menadžera danas su viši nego ikad. Novi zakoni dovode do znatnog otežavanja kompanijama na berzi da zaposle kvalifikovane i nezavisne menadžere.

Ako navedeni nedostaci nisu naveli preduzetnika da potraži alternativne izvore finansiranja, treba razmotriti i troškove IJP. Osnovni troškovi izlaska na berzu obuhvataju troškove računovodstva, pravne troškove, troškove preuzimanja rizika i banaka, registracije, prve prijave i štampanja prospekta. Računovodstveni troškovi izlaska na berzu su raznovrsni i u velikoj meri zavise od veličine kompanije, dostupnosti finansijskih izveštaja koji su prethodno prošli reviziju i složenosti poslovne delatnosti kompanije. Na primer, troškovi izlaska na američku berzu iznose oko 500.000 dolara, a mogu biti i znatno veći u složenijim slučajevima.

Kod većine značajnijih izlazaka na berzu kompanija prodaje akcije kompanijama za preuzimanje rizika, koje zatim preprodaju akcije javnim ulagačima. Razlika u ceni po kojoj kompanija za preuzimanje rizika kupuje akciju i po kojoj je prodaje javnosti naziva se diskont, koji iznosi 7 do 10 procenata od cene javne ponude nove emisije. U nekim slučajevima, ove kompanije mogu tražiti i dodatnu naknadu, kao što je garancija kupovine.

Izlazak na berzu je ne samo skup, nego i veoma naporan proces. Kod nekih kompanija priprema za izlazak u javnost podrazumeva i uklanjanje nekih članova menadžerskog tima i upravnog odbora, izbacivanje marginalnih proizvoda, rešavanje skupih hirova kao što su korporativni avioni, angažovanje nove računovodstvene agencije, potiskivanje nekih ličnih karakteristika ili zapošljavanje novih članova uprave.¹⁴³

PRAVI TRENUTAK IZLASKA NA BERZU

Pitanje pravog trenutka i pitanje spremnost izlaska na berzu su dva ključna pitanja koje preduzetnik sebi mora da postavi, pre nego što započne ovaj proces. Neki od ključnih kriterijuma koje treba razmotriti pre donošenja odluke su: veličina preduzeća, finansijsko stanje preduzeća, trenutni tržišni uslovi i hitnost izlaska na berzu.

Iako se minimalna veličina za uspešan izlazak na berzu ne može jasno definisati, primera radi investiciona preduzeća iz Njujorka preferiraju ponudu barem 100.000 akcija minimalne cene od 20 dolara. Ako kompanija nudi akcije do 40 procenata ukupnog udela u vlasništvu, to znači da bi vrednost kompanije nakon ponude morala biti barem 50 miliona, kao osnova za ponudu od 20 miliona nakon lansiranja ponude. Ovakva veličina ponude se može postići ili već postojećim uspehom ili ako kompanija ima dobar potencijal za dalji rast i zaradu.

Ne samo da je postojeći finansijski učinak glavni osnov za vrednovanje kompanije, već ovaj pokazatelj takođe određuje da li kompanija može uspešno da izađe na berzu i koja vrsta preduzeća bi bila spremna da preuzme rizik ponude. Iako se precizni kriterijumi menjaju na godišnjem nivou, kompanija bi trebalo da ima barem jednu godinu dobre zarade i prodaje da bi njena ponuda akcija bila prihvaćena na tržištu.

Trenutni tržišni uslovi, odnosno stanje tržišta je osnova za prodaju i zaradu, kao i za veličinu ponude. Tržišni uslovi utiču i na nominalnu cenu koju će preduzetnik ostvariti po akciji i na sekundarno tržište, odnosno na cenu akcija u preprodaji. Neki tržišni uslovi su pogodniji za inicijalnu ponudu, pa ako potreba za novcem ne nameće neophodnost izlaska na berzu, preduzetnik bi trebalo da sačeka najbolje moguće tržišne uslove.

Preduzetnik mora pažljivo proceniti hitnost potrebe i dostupnost eksternog kapitala iz drugih izvora. Imajući u vidu da se prodajom običnih akcija smanjuje udeo prvobitnih vlasnika, što više vremena prođe do izlaska na berzu, preduzetnik gubi manji procenat učešća u vlasništvu sa rastom dobiti i prodaje. Konačno, koje su želje i potrebe sadašnjih vlasnika? Nekada vlasniku nedostaje poverenje u održivost i šanse preduzeća, nekada mu je potrebna likvidnost. Izlazak na berzu je često jedini način da preduzetnik pribavi potrebnu gotovinu.

KOMPANIJA ZA PREUZIMANJE RIZIKA

Kad preduzetnik konačno odluči da je pravo vreme za izlazak na berzu, mora odabrati *odgovarajućeg partnera za preuzimanje rizika*. Kompanija za preuzimanje rizika ima ključnu ulogu u definisanju inicijalne cene akcija kompanije, pružanju podrške akcijama na samom tržištu i u stvaranju jake podrške kod analitičara hartija od vrednosti.

Inicijalna javna ponuda akcija se u velikom broju slučajeva vrši putem takozvanog potpisivanja emisije (*underwriting*). Investiciona banka ili broker koji potpisuje emisiju obavezuje se na otkup akcije po dogovorenoj ceni, da bi ih zatim prodala ostvarujući zaradu na razlici u ceni, ili se, pak, obavezuje da će otkupiti sve akcije neprodate investitorima na tržištu. Druga mogućnost je izbor agenta emisije čiji je zadatak što bolja promocija atraktivnosti ulaganja u akcije kompanije koja izlazi u javnost svojim akcijama u cilju što bolje prodaje, ali bez obaveza otkupa bilo kojeg neprodatog dela emitovanih akcija.

Često se dešava da investiciona banka potpisnik sama ne želi ili ne može da preuzme ceo rizik emitovanja i prodaje akcije. Iz tog razloga, odlučuju se da redukuju rizik formiranjem takozvanog Sindikata potpisnika, koji predstavlja grupu investicionih bankara i brokera (*underwriter-a*) koji učestvuju u prodaji emisije, a koji je vođen od strane jednog potpisnika – lidera Sindikata.

Imajući u vidu da je izbor investicionog bankara ključan faktor uspeha izlaska na berzu, preduzetnik bi trebalo da mu pristupi preko zajedničkog poznanika. Komercijalne banke, specijalizovani advokati, veće računovodstvene agencije ili istaknuti članovi preduzeća najčešće mogu predložiti i upoznati nekoga. Takođe, imajući u vidu da je u pitanju trajni odnos, koji ne prestaje nakon samog izlaska na tržište, preduzetnik mora primeniti nekoliko kriterijuma u procesu izbora, kao što je popularnost, mogućnost distribucije, konsultantske usluge, iskustvo i cena.

Imajući u vidu da inicijalni izlasci na berzu najčešće ne obuhvataju poznate kompanije, kompanija za preuzimanje rizika mora imati dobru reputaciju, da bi formirao jako udruženje i time potencijalnim investitorima ulio poverenje u ponudu. Ova reputacija pomaže u prvoj prodaji akcija na berzi i pomaže im na sekundarnom tržištu. Etički nivo potencijalne kompanije za preuzimanje rizika je još jedno pitanje koje treba detaljno razmotriti.

Uspeh izlaska na berzu zavisi i od sposobnosti distribucije kompanije za preuzimanje rizika. Preduzetnik želi da se njegove akcije što šire i raznovrsnije distribuiraju. Imajući u vidu da svaka investiciona banka ima različitu bazu klijenata, preduzetnik bi trebalo da uporedi njihove baze klijenata: da li je baza klijenata institucionalnog ili privatnog karaktera, da li postoji ravnoteža, da li je orijentacija međunarodna ili domaća, da li su ulagači dugoročno orijentisani ili su špekulanti, kakva je geografska distribucija? Kompanija sa kvalitetnom bazom klijenta podstiče prodaju akcija i obezbeđuje dobre rezultate na sekundarnom tržištu.

Neke kompanije za preuzimanje rizika su bolji od drugih u pružanju finansijskih konsultantskih usluga. Iako ovaj faktor nije bitan koliko prethodna dva, pre i posle izlaska je potrebno često finansijsko savetovanje. Preduzetnik treba postaviti sledeća pitanja: da li partner može da pruži dobar finansijski savet? Da li je dobro finansijski savetovao prethodne klijente? Da li može pomoći u prikupljanju sredstava u budućim izlascima na berzu ili privatnim finansiranjima? Odgovori na ova pitanja definišu nivo sposobnosti potencijalnih kompanija za preuzimanje rizika.

Kao što se može videti u navedenim pitanjima, iskustvo investicionog bankara je veoma bitno. Kompanija bi trebalo da poseduje iskustvo u oblasti preuzimanja rizika u istoj ili barem sličnoj privrednoj grani. Ovo iskustvo kompaniji za preuzimanje rizika daje određenu verodostojnost, sposobnost da kompaniju predstavi ulagačima i sposobnost da precizno odredi cenu inicijalne ponude.

Poslednji faktor koji treba razmotriti jeste trošak preuzimanja rizika. Izlazak na berzu je veoma skup poduhvat i troškovi preuzimanja rizika se mogu znatno razlikovati od kompanije do kompanije. Naknade različitih kompanija treba pažljivo razmotriti u odnosu na ostala četiri faktora. Ključ je u tome da se obezbedi najbolji mogući partner za preuzimanje rizika i da se ne štedi na bitnim stvarima, imajući u vidu veličinu uloga prilikom (uspešnog) inicijalnog izlaska na berzu.

Nakon prodaje inicijalne javne ponude akcija, preduzetnik pred sobom ima još neka značajna pitanja. Ona se odnose na tržišnu podršku nakon izlaska na berzu, odnos sa finansijskom zajednicom i zahteve za izveštajima.

Kada se akcije izdaju, njihove cene se prate, naročito u prvim nedeljama nakon izlaska na berzu. U cilju stabilizacije tržišta i sprečavanja da cena padne ispod nominalne vrednosti, u prvim fazama nakon ponude kompanije za preuzimanje rizika izdaju naloge za kupovinu akcija i tako obezbeđuju podršku po izlasku na berzu. Ova podrška je značajna radi sprečavanja da akcija padne pod negativan uticaj inicijalnog pada cene.

Nakon što je kompanija izašla na berzu, finansijska zajednica dobija na značaju, pa preduzetnik mora posvetiti dosta vremena razvoju dobrih odnosa sa njom. Dobar odnos ima značajan uticaj na interesovanje tržišta za akcije, a samim tim i na njihovu cenu. Imajući u vidu da investitori većinom traže savete od analitičara i brokera, preduzetnik bi trebalo da upozna što više stručnjaka iz ovih grupa.

Deo uspostavljanja ovih odnosa mora biti i redovno pojavljivanje u društvu analitičara hartija od vrednosti i javna saopštenja za novinare. Najbolje je zadužiti jednu osobu u kompaniji za informisanje, čime se osigurava da se mediji, javnost i analitičari tretiraju prijateljski i efektivno. Najgore je kada kompanija ne odgovara na vreme na zahteve za informacijama koje dobija od svojih stejkholdera.

Kompanija je u obavezi da podnosi godišnje izveštaje, kvartalne izveštaje i izveštaje o posebnim transakcijama ili događajima. Informacije koje se navode u obrascu o poslovanju, menadžmentu i imovini preduzeća su identične informacijama u obrascu za registraciju. Naravno, neophodno je da finansijski izveštaji prođu reviziju.

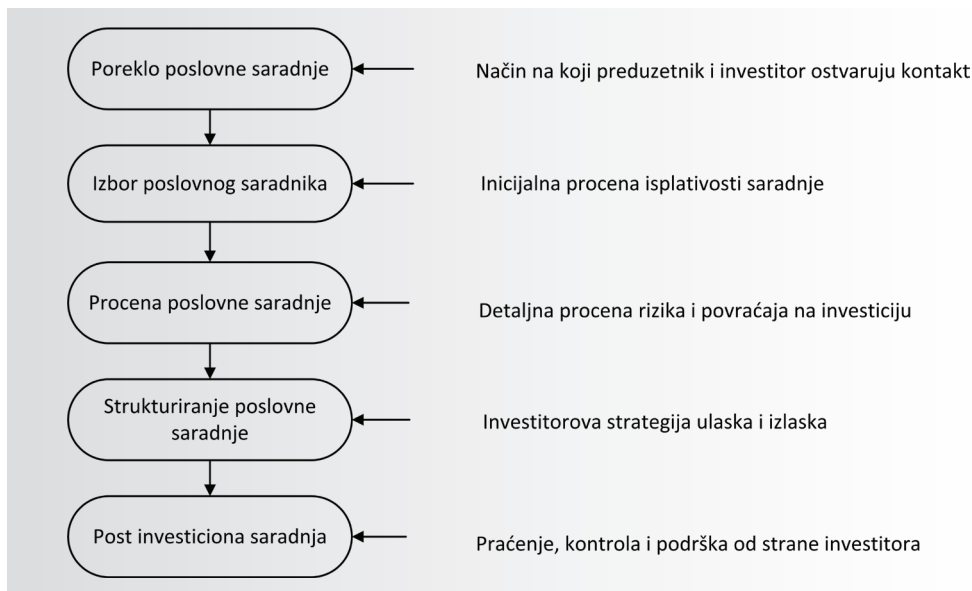
6.6. MODEL PROCESA INVESTIRANJA

Investiranje u suštini predstavlja proces kupovine i prodaje. Preduzetnik pokušava da proda svoju ideju kao investicionu šansu, a investitor želi da kupi ideju koja će mu obezbediti dobar povraćaj na investiciju. Upravo ovaj tržišni pristup procesu investiranja omogućava njegovo bolje razumevanje i efikasnije upravljanje. Autori Tajbe i Bruno su razvili model procesa investiranja.¹⁴⁴ Iako su ova dva autora koristili model za predstavljanje kapitalnog investiranja, njegova forma može biti korišćena za razumevanje procesa investiranja uopšte. Ovaj model identifikuje pet ključnih koraka investiranja i prikazan je na slici 9.

Korak 1. Poreklo poslovne saradnje. Nastajanje poslovne saradnje je proces u kome preduzetnik i investitor po prvi put postaju svesni jedan drugog. Ovo nastaje kao rezultat kombinacije aktivnosti tražnje poslovnih šansi od strane investitora i aktivnosti promovisanja svojih ideja od strane preduzetnika. U suštini, veoma mali broj investitora aktivno traži poslovne šanse. Oni čekaju preduzetnika, ili često treću stranu koja radi u njegovo ime, da iniciraju saradnju. Banke na sličan način očekuju od preduzetnika da načini prvi korak.

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

Slika 9. Model donošenja investicione odluke



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

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

Korak 4. Strukturiranje poslovne saradnje. Ovaj korak se odnosi na odluke koje moraju biti donesene prilikom inicijalnog investiranja i način na koji investitor vidi isplativost svoje investicije. Ključni faktori u fazi investiranja su količina zahtevanih sredstava od strane preduzetnika i vremenski period u kome su ta sredstva potrebna.

Ključni faktori u fazi povraćaja sredstava su stopa povraćaja, vremenski period i oblici u kom investitor može očekivati povraćaj svojih sredstava. Na primer, da li će to biti u gotovini ili akcijama preduzeća, a ako je reč o akcijama koje se mogu odmah pretvoriti u novac.

Korak 5. Post investiciona saradnja. Investitori, naročito oni sa značajnim interesom za poslovni poduhvat koji finansiraju, obično održavaju određen stepen uključenosti u sam poduhvat. Postoje dve šire oblasti post investicionih aktivnosti: praćenje i kontrola. Praćenje se odnosi na procedure kojima se investitoru omogućava da proceni uspešnost biznisa, kako bi mogao da prati svoju investiciju. Finansijski izveštaji, kao što su bilans uspeha i bilans stanja predstavljaju pravi način pomoću kog investitor može da nadgleda poslovne tokove.

Važniji investitori mogu zahtevati češće i detaljnije informacije, tj. one koje prevazilaze čisto finansijske izveštaje. Mehanizmi kontrole obezbeđuju investitoru aktivnu ulogu u poslovnom poduhvatu i moć da utiču na preduzetnika i proces donošenja odluka. Jedan od najčešćih mehanizama kontrole jeste uključivanje investitora u upravni odbor, npr. na poziciji direktora. Poslovni anđeli često nude ovakve aranžmane, ne samo kao mehanizam kontrole, već i zbog iskustva kojim mogu doprineti uspehu poslovnog poduhvata.

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



7 glava

• • • • •

STRATEGIJA ULASKA NA TRŽIŠTE



Karl Albrecht

ALDI SUD

„Ako već niste neko ko služi i radi direktno za kupca, bilo bi dobro da radite za nekoga ko to jeste.“

Karl Hans Albrecht je rođen 22. februara 1920. godine, a široj javnosti poznat je kao nemački preduzetnik i osnivač najpoznatijeg lanca diskontnih supermarketa u svetu – kompanije Aldi. Karl je osnovao Aldi sa bratom - Teom Albrehtom. Što se tiče materijalne strane, Karl Albrecht važi za najbogatijeg čoveka u Nemačkoj i jednog od najbogatijih ljudi na svetu, sa procenjenom neto vrednošću od oko 24 milijarde američkih dolara. Časopis Forbes ga je stavio na deseto mesto svoje međunarodne liste najbogatijih u 2010. godini.

Braća Albrecht su odrastala u relativno komfornim okolnostima, kako u finansijskom, tako i svakom drugom smislu. Otac im je bio rudar, koji je kasnije postao pekarski pomoćnik. Međutim, značajno bitniju ulogu u poslovnoj sferi života odigrala je njihova majka, inače vlasnica manje prodavnice u radničkom kraju Šonebek. Upravo širenjem ove prodavnice su nastali ALDI (Albrecht Discount) supermarketi.

Teo je završio praksu u majčinoj prodavnici, a u biografiji Karla Albrehta navodi se da je radio na drugim poslovima, da bi kasnije u Drugom svetskom ratu služio u nemačkoj vojsci. Krajem rata, sa padom nacista braća preuzimaju poslovanje od svoje majke, a prvu Aldi prodavnicu otvaraju 1961. godine. Braća su podelila poslovanje na južne i severne maloprodajne objekte, pri čemu je Karl preuzeo profitabilniji južni deo (Aldi Sud), dok je Teo vodio ogranke na severu (Aldi Nord).

Karl Albrecht nije bio običan preduzetnik, isto kao što Aldi nije obična kompanija. Često se navodi da je kompanija Aldi ogledalo Nemačke, a Nemačka ogledalo kompanije Aldi. Ovde se u prvom redu misli na osećaj uredenosti, posvećenost životnoj efikasnosti, retko shvatanje logistike i iznad svega štedljivost. Stoga, Nemačka nije samo zemlja pesnika i filozofa, nego ljudi koji obožavaju popuste. Onda ne čudi da koncept super jeftinih namirnica nije izmišljen u SAD, nego upravo od strane braće Albrecht.

Navedeni koncept nije se doticao kvaliteta usluge, nego se oslanjao isključivo na obezbeđenje najjeftinije hrane za široke narodne mase. 1953. godine Karl Albrecht je izjavio: „Naša jedina reklama je niska cena“. Ova rečenica je ostala jedina izjava koju je dao javnosti tokom cele istorije svoje kompanije. „Aldizacija“ sveta nije rezultovala samo novim radnim mestima i jeftinijom hranom. Ona je u poslovni svet donela i jednoobraznost, maniju za efikasnošću i anonimnost koja se manifestovala kroz Aldi „no-name“ proizvode.

„Aldizacija“ takođe podrazumeva stavljanje pritiska na dobavljače, povremene javne skandale vezane za eksploataciju radne snage u siromašnim zemljama, restriktivne stavove prema sindikatima i

veru u snagu tržišta u svim aspektima života. Glavno pitanje koje kritičari navode jeste da li želimo da stavimo cenu na sve i da nam ona predstavlja jedinu vrednost. Koncept braće Albreht određuje konflikt koji se odigrava u svakom kupcu: „Svi žele da kupe majicu koja košta 3 dolara, a onda zaprepašćeno gledaju kada saznaju da su je proizvela deca iz Bangladeša koja su prinuđena da rade ceo dan“.

Lična biografija Karl Albrehta je prilično siromašna, pošto se povukao iz javnog života nakon što mu je brat kidnapovan 1971. godine. Ono što je poznato jeste da je oženjen i da ima dvoje dece koja nisu zaposlena u Aldiju. Takođe se navodi da danas živi u Esenu, u Nemačkoj. 1976. godine je Karl izgradio sopstveni teren za golf, na kome igra do današnjeg dana. Kao veliki ljubitelj golfa, svoj lični teren je smestio u svoj kraj, koji je poznat i kao Ošberghof. Poznato je i da uzgaja orhideje, jedinstveno cveće koje sakupljaju entuzijasti širom sveta i da poseduje veliku kolekciju antikvitetnih pisaaćih mašina.

Biografija navodi da se Karl Albreht povukao iz celokupnog poslovanja Aldi Suda 1994. godine i da je prihvatio poziciju predsednika upravnog odbora. Ovu poziciju napušta osam godina kasnije, čime se oslobodio tereta bilo kakve kontrole nad firmom. U ovom trenutku, Karl Albreht i njegova porodica nemaju bilo kakvu kontrolu nad Aldijem. Lanci Aldi supermarketi su se proširili na čitav svet i danas se takmiče sa većim američkim supermarketima kao što je Walmart i evropskim firmama kao što su Tesco i Carrefour.

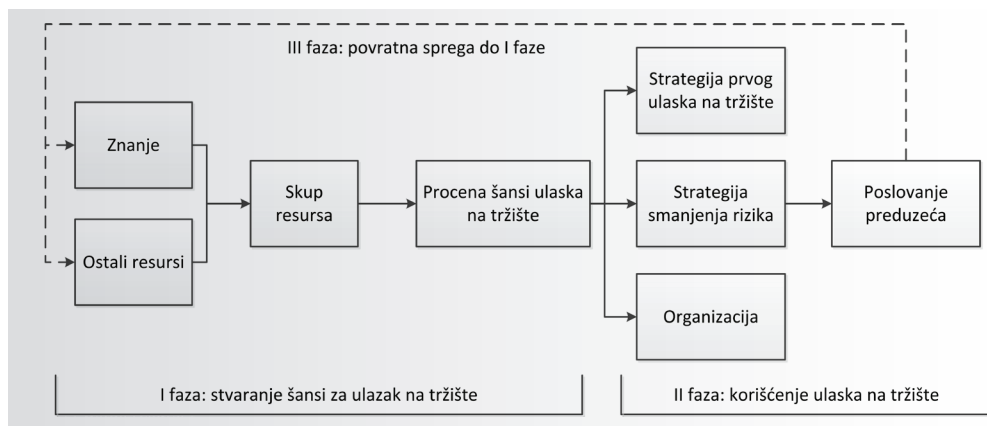
Aldi Nord trenutno ima 35 nezavisnih ogranaka u regionu, sa oko 2.500 maloprodajnih objekata. Postojeći Aldi Sud je konglomerat koji se sastoji od 35 kompanija, sa 6.500 maloprodajnih objekata širom sveta. Danas kompanija Aldi ima značajno prisustvo u velikom broju zemalja, kao što su Poljska, Nemačka, Francuska, Grčka, Švajcarska, Velika Britanija, Mađarska, Australija i SAD.¹⁴⁵

7. STRATEGIJA ULASKA NA TRŽIŠTE

Jedna od ključnih stvari u preduzetništvu je *ulazak na tržište*, koji podrazumeva: (1) plasman novog proizvoda na postojeće ili novo tržište, (2) plasman postojećeg proizvoda na novo tržište ili (3) stvaranje nove organizacije (bez obzira da li je u pitanju novi proizvod ili tržište koje je novo za kupce ili konkurente).¹⁴⁶ Bez obzira na to da li je u pitanju novi proizvod, tržište ili organizacija, preduzetnik treba biti oprezan. S jedne strane, novitet je retkost, nešto po čemu će se preduzeće razlikovati od konkurencije. Međutim, novitet stavlja brojne izazove pred preduzetnika – na primer, može pojačati njegovu nesigurnost u vrednost novog proizvoda i dodatno opteretiti njegove resurse.¹⁴⁷

Preduzetnička strategija ulaska na tržište predstavlja skup odluka, akcija i reakcija koje prvo stvaraju, a kasnije i koriste ulazak na tržište, na način koji maksimizuje prednosti ulaska i minimizuje njihove troškove. Kao što je prikazano na slici 10. preduzetnička strategija ulaska na tržište obuhvata tri ključne faze: (1) stvaranje šansi za ulazak na tržište, (2) korišćenje ulaska i (3) povratnu spregu od stvaranja ulaska i korišćenja do ponovljene prve faze.

Slika 10. Strategija ulaska na tržište¹⁴⁸



Ulazak na tržište je rezultat kombinovanja znanja i ostalih resursa u skup resursa za koje se smatra da će biti vredni, retki i koje će drugi teško imitirati. Ako se donese odluka da je ulazak na tržište dovoljno atraktivan i da se isplati, poslovanje preduzeća tada zavisi od strategije ulaska i strategije smanjenja rizika, organizacije preduzeća, kao i od kompetentnosti preduzetnika, rukovodećeg tima i preduzeća.

Iako se ovaj deo fokusira na prve dve faze ulaska na tržište, povratna sprega resursa u trećoj fazi se ne sme potceniti, jer se preduzetnik ne može osloniti na jedan ulazak na tržište, odnosno na jedan proizvod ili uslugu. Naprotiv, dugoročno poslovanje zavisi od sposobnosti stvaranja i korišćenja novih proizvoda i ulazaka na tržište. Ako se preduzeće ipak oslanja na samo jedan ulazak, životni ciklus preduzeća će pratiti životni ciklus proizvoda, koji će konačno sazreti i propasti.

7.1. STVARANJE ŠANSI ULASKA NA TRŽIŠTE

Kada preduzeće pokrene ulazak, nada se da će mu on doneti održivu konkurentsku prednost. Iz tog razloga je potrebno tačno znati izvor konkurentske prednosti, jer to pruža uvid u način na koji preduzetnici stvaraju šansu ulaska, za koji smatraju da će rezultirati uspešnim poslovanjem u dužem vremenskom periodu. *Resursi* su osnova funkcionisanja i poslovanja preduzeća. U tom smislu, resursi preduzeća podrazumevaju celokupan ulaz u poslovni proces: mašine i tehniku, finansijski kapital i stručne kadrove.

SKUP RESURSA

Resursi se mogu kombinovati na različite načine i označavaju sposobnost preduzeća da postigne nadprosečan učinak. Na primer, visokostručna radna snaga je bitan resurs, čiji uticaj na ukupni učinak preduzeća raste u kombinaciji sa organizacionom kulturom koja podstiče iskrenu komunikaciju, timski rad i inovativnost. Uticaj pojedinog resursa se može shvatiti samo njegovim sagledavanjem zajedno sa ostalim resursima. Da bi skup resursa postao osnova uspešnog poslovanja preduzeća u odnosu na konkurenciju u dužem vremenskom periodu, resursi moraju biti vredni, retki i bez mogućnosti kopiranja.¹⁴⁹

U tom smislu, može se reći da je skup resursa:¹⁵⁰

- ♦ *Vredan*, ako preduzeću omogućava da iskoristi šanse, neutralizuje pretnje i nudi proizvode ili usluge koje kupci cene.
- ♦ *Redak*, ako ga poseduje samo mali broj konkurenata ili ako ga konkurenti uopšte ne poseduju.
- ♦ *Bez mogućnosti kopiranja*, ako je kopiranje skupa resursa teško, odnosno skupo za potencijalnog konkurenta.

Kompanija Breeze Technology izumela je tehnologiju koja je primenjiva na ventilaciju sportske obuće radi smanjenja temperature stopala. Sportska obuća sa dobrom ventilacijom je proizvod koji bi kupci cenili, zbog problema sa postojećom ponudom sportske obuće, u kojoj se stopala greju i znoje, što dovodi do žuljeva, infekcija i neprijatnih mirisa. Novi menadžment tim preduzeća Breeze Technology je smatrao da je proizvod vredan jer je omogućavao ulazak na profitabilno tržište.

Ova tehnologija se može smatrati retkom jer konkurenti nisu uspeali da pronađu efektivan način ventilacije obuće. Neki su pokušavali da uduvavaju vazduh u cipele i utvrdili da to samo podiže temperaturu stopala. Proizvođači postojeće obuće su pokušali sa pasivnom ventilacijom, ali su otkrili da porozni materijali nisu dovoljno efektivni, jer obuća nije bila vodootporna. Breeze Technology izbacuje vazduh iz obuće, što je nov i ne tako očigledan pristup ventilaciji obuće.

*Shvatajući da će kupcima ova tehnologija sigurno biti vredna – patentirali su je. Svrha patenta je bila da zaštiti vlasnika tehnologije od onih koji bi pokušali da je imitiraju. Uz ostale vrste zaštite intelektualne svojine, kao što su autorska prava i trgovački žig, Breeze Technology je dobio novi proizvod koji je, barem na određeno vreme, mogao da zaštiti od konkurencije. Dakle, Breeze Technology je imao skup resursa koji su bili vredni, retki i koje nije bilo moguće kopirati.*¹⁵¹

ZNANJE KAO RESURS

Sposobnost prikupljanja i usklađivanja resursa u skup koji je vredan, redak i koji se ne može kopirati predstavlja naziva se *preduzetnički resurs*. U osnovi ovog resursa je *znanje*, koje je samo po sebi vredno. Ova vrsta znanja se gradi iskustvom, koje se prikuplja s vremenom i čuva se u umu preduzetnika i u kolektivnoj svesti menadžmenta i zaposlenih. Ovo iskustvo je u značajnoj meri neponovljivo, karakteristično za život određene osobe i iz tog razloga se može smatrati retkim.

Dalje, ovakvo znanje je teško preneti drugima, što znači da će potencijalnim konkurentima biti još teže da ga ponove. Svi koji žele da inoviraju moraju imati izvor inspiracije u sopstvenom znanju i iskustvu, kao i znanju i iskustvu svog tima. Ovo znanje se ne može naučiti na predavanjima ili iz knjiga, jer kada bi ga svi posedovali, izgubila bi se njegova jedinstvenost. Znanje koje je od naročitog značaja za stvaranje šansi za ulaske na tržište je znanje koje se odnosi na tržište i tehnologiju.

Znanje o tržištu se odnosi na informacije, tehnologiju, umeća i veštine koje poseduje preduzetnik, a koje mu omogućava da shvati tržište i kupce na njemu. Poznavanje tržišta i kupaca omogućava preduzetniku da bolje razume probleme sa kojima se kupci susreću u vezi sa postojećim proizvodima na tržištu. Preduzetnik sa kupcima deli znanja o korišćenju i funkcionisanju proizvoda, a iz ovih zajedničkih znanja preduzetnici mogu prikupiti resurse, koji će im omogućiti da pronađu rešenja za probleme kupaca.

U ovom slučaju, preduzetnikovo poznavanje tržišta je bolje od rezultata koje bi donelo istraživanje tržišta. Istraživanja tržišta, kao što su ankete, imaju ograničenu efektivnost jer je kupcima generalno teško da jasno navedu čime kod proizvoda ili usluge konkretno nisu zadovoljni. Preduzetnici koji nemaju tako detaljno poznavanje tržišta i znanje o stavovima i ponašanju kupaca rede prepoznaju i stvaraju šanse za nove proizvode, odnosno nova tržišta.

Da li ovo znači da samo veoma uspešni preduzetnici stvaraju šanse za nove ulaske na tržište? Naprotiv, iskustvo ukazuje da su zapravo ajsajderi oni koji donose najradikalnije inovacije. Na primer, revoluciju u proizvodnji brdskih bicikala su pokrenuli zaljubljenici u biciklizam i proteklo je dosta vremena pre nego što su ozbiljni proizvođači reagovali na novi trend.

*Izgleda da su tadašnji proizvođači bicikala imali problem sa kreativnim razmišljanjem, ili nisu bili dovoljno motivisani. Bitno je naglasiti da su pronalazači bicikala za brdsku vožnju bili zaljubljenici u biciklizam, koji su poznavali savremenu tehnologiju i probleme sa kojima su se susretali kupci (odnosno, oni sami) kod postojeće tehnologije u određenim uslovima. Ovo znanje je bilo jedinstveno i zasnivalo se na ličnim iskustvima, pa je baš iz tog razloga omogućilo inovaciju.*¹⁵²

Značaj ovog znanja o tržištu za generisanje šansi ulaska najbolje ilustruje opisani primer izuma bicikala za brdsku vožnju. Pronalazači su bili zaljubljenici u biciklizam i samim tim su bili svesni problema na koje su i sami nailazili u vožnji bicikala izrađenih po tadašnjoj tehnologiji. Moguće je da su koristili bicikle na način koji proizvođači nisu predvideli, u vožnji i istraživanju po neravnim i nepristupačnim terenima.

Istraživanje tržišta verovatno ne bi otkrilo ovu informaciju o nedostacima postojeće tehnologije, jer ljudi teško iskazuju potrebu za nečim što ne postoji. Osim toga, proizvođači bi odbacili ovakvu ideju. Na primer, rekli bi: „Naravno da je točak otpao kad je ludak vozio 50 na sat po kamenitoj stazi za šetnju!“ Baš zato što su biciklisti veoma dobro poznavali tržište i stavove i ponašanje kupaca, mogli su da prikupe resurse za brdski bicikl, koji je otvorio novo tržište.

Znanje o tehnologiji predstavlja drugu osnovu za stvaranje šanse za ulazak, a odnosi se na informacije, tehnologiju, umeće i veštinu preduzetnika, koje mu omogućavaju uvid u načine na koje može da stvori novo znanje. Znanje o tehnologiji može dovesti do formulisanja tehnologije koja će biti osnova za ulazak na tržište, iako možda ona trenutno nema direktnu primenu na tržištu.

Znanje o tehnologiji dovodi do tehnološkog napretka koji na razne načine otvara nova tržišta, čime generiše više od tehnologije koja će zadovoljiti trenutno postojeću potrebu na tržištu. Često ove tehnologije stvaraju ljudi koji žele da unaprede znanje, pri čemu ne razmišljaju o komercijalnom potencijalu. U drugim slučajevima, tehnologija se stvara za tačno utvrđenu svrhu, a tek kasnije biva utvrđeno da se može iskoristiti i u drugim oblastima.

*Na primer, instant kafa, čičak-traka i teflon su proizvodi otkriveni za potrebe svemirskog programa, da bi se kasnije otkrilo da imaju mnogo širu primenu. Laser je otkriven pre 30 godina i otvorio je brojne šanse za ulaske na tržište. Eksperti za lasersku tehnologiju su sposobni da ovu tehnologiju prilagode i poboljšaju, tako da otvore potencijalno privlačna tržišta. Laserska tehnologija je prilagođena navigaciji, preciznom merenju, snimanju muzike i industriji optičkih vlakana. U hirurgiji se laserska tehnologija koristi za operacije oštećenja rožnjače i vraćanje vida. Ovi novi ulasci na tržište proizilaze iz znanja o laserskoj tehnologiji, pri čemu je primena na tržištu često bila od sporednog značaja.*¹⁵³

Robert Galvin osnovao je kompaniju Motorola kako bi proizvodio radio aparate za automobile. Godinama je ovaj posao bio dobar, ali ne i sjajan. Posle dve decenije, Galvin je konačno imao priliku da uzme odmor. Putujući 1936. godine u Nemačku, Galvin je bio uveren da će Hitler započeti rat. Po povratku je poslao svog pomoćnika u vojni kamp u Viskonsinu da sazna kako vojska prenosi informacije na terenu. Saznao je da je preovlađujuća tehnika povlačenje duge žice od linije fronta do zadnjih rovova.

Ovo je bilo ne samo nepouzđano, već izuzetno opasno za one koji su zaduženi za razvlačenje i održavanje žice. Galvin je zaključio da, ako kompanija može da napravi radio za automobile, može i da razvije predajnik koji omogućava dvosmerne bežične komunikacije. Kao rezultat Galvinove slutnje da će Hitler započeti rat, njegova kompanija okrenula se unosnom i strateški važnom poslovnom modelu koji se fokusirao na snabdevanje američke vojske uređajima SCR 536, poznatijim kao „voki-toki“.

Prema tome, skup resursa predstavlja osnovu za ulazak na tržište. On se stvara na osnovu znanja o tržištu, znanja o tehnologiji i ostalih resursa koje poseduje preduzetnik. Znanje je, prema tome, ključno za stvaranje skupa resursa koji će dovesti do stvaranja novog poslovnog poduhvata, koji će poslovati dugo i uspešno. Dobar i pravovremen ulazak na tržište ima mogućnost da postane izvor održivog, superiornog poslovanja preduzeća, samo ako je paket resursa na kome se zasniva vredan, redak i ako ga je teško kopirati.

7.2. PROCENA ŠANSE ZA ULAZAK

Kada preduzetnik stvori navedeni skup resursa, potrebno je da odredi da li je taj paket zaista vredan, redak i težak za kopiranje, da oceni da li su novi proizvod odnosno novo tržište privlačni, da bi bili vredni korišćenja i razvoja. Ovo zavisi od količine informacija o novom ulasku, ali i spremnosti preduzetnika da donese odluku o ulasku na tržište bez posedovanja savršene informacije.

PRIKUPLJANJE INFORMACIJA

Prethodno znanje o tržištu i tehnologiji koje se koristi za stvaranje potencijalnog ulaska može biti od koristi i pri ocenjivanju privlačnosti određene šanse. Više prethodnog znanja znači da preduzetnik pristupa ocenjivanju sa bolje početne pozicije. Dakle, potrebno je prikupiti manje dodatnih informacija da bi se postigao prag na kome će preduzetnik moći opušteno da donese odluku o iskorišćavanju šanse.

Znanje se može povećati prikupljanjem informacija koje će rasvetliti privlačnost šanse za ulazak. Zanimljivo je da sa količinom inicijalnih znanja preduzetnika raste i efikasnost procesa istraživanja.

Na primer, preduzetnici koji poseduju veliku bazu znanja u određenoj oblasti znaju gde da traže informacije, koje će lako pretvoriti u znanje koje će im koristiti u proceni.

Sam proces istraživanja za preduzetnika predstavlja dilemu. S jedne strane, duže istraživanje daje preduzetniku više vremena za prikupljanje informacija o tome da li je njegov paket resursa vredan, redak i bez mogućnosti kopiranja. Što više informacija preduzetnik poseduje, moći će bolje da oceni da li se može generisati dovoljna tražnja za proizvodom kod kupaca i da li je proizvod zaštićen od konkurentskog kopiranja.

Međutim, sa ovim istraživanjem su povezani određeni troškovi, u smislu novca i vremena. Umesto da se preduzetnik, recimo, odluči za plasiranje novog proizvoda, može se odlučiti da traži dodatne informacije, kako bi izvršio bolju procenu atraktivnosti novog proizvoda. Međutim, ako preduzetnik pretera sa potragom za informacijama, postoji mogućnost da mu šansa izmakne.

Dinamična priroda održivosti ulaska se može opisati kao *vreme za delovanje*, odnosno vremenski period kad postoje povoljni uslovi da preduzetnik iskoristi novi proizvod ili da uđe na novo tržište sa postojećim proizvodom. Naravno, vreme za delovanje može proći i tada uslovi za eksploataciju postaju nepovoljni. Iako je poželjno prikupiti što više informacija, vreme koje se na ovo potroši povećava šansu da će vreme za delovanje proći.

DONOŠENJE ODLUKA O ULASKU

Dilema za preduzetnika nastaje kada mora da odabere između prikupljanja više informacija i verovatnoće isteka vremena za delovanje. Ova dilema se svodi na izbor greške koju je preduzetniku lakše da napravi. Ovo podrazumeva da preduzetnik mora da odluči da li bi radije napravio grešku prepuštanjem nego propuštanjem, ili obratno?¹⁵⁴

Greška prepuštanja proizilazi iz odluke da se preduzetnik upusti u šansu ulaska, da bi kasnije shvatio da je precenio svoju sposobnost da stvori novu potrebu kod kupaca, odnosno svoju sposobnost da zaštititi tehnologiju od konkurentskog kopiranja. Preduzetnik snosi troškove delovanja na osnovu pretpostavljene šanse.

Greška propuštanja potiče iz odluke da se preduzetnik ne upusti u šansu novog ulaska, da bi kasnije shvatio da je potcenio svoju sposobnost da stvori novu potrebu kod kupaca, odnosno svoju sposobnost da zaštititi tehnologiju od konkurentskog kopiranja. U ovom slučaju, preduzetnik mora da živi sa činjenicom da je dopustio da mu atraktivna šansa izmakne „ispred nosa“.

Odluka o iskorišćavanju šanse zavisi od toga da li preduzetnik poseduje dovoljno informacija i da li još uvek ima dovoljno vremena za delovanje. Uverenje da poseduje dovoljno informacija zavisi od informacija prikupljenih istraživanjem i iz prethodnog znanja, kao i od nivoa lagodnosti sa kojim preduzetnik donosi odluku, bez posedovanja savršene informacije (što zavisi od toga koju grešku preduzetnik radije pravi).

Bitno je znati da *procena privlačnosti ulaska* nije toliko povezana sa „realnim“ postojanjem šanse, već se odnosi na verovanje preduzetnika u mogućnost postizanja uspeha – stvaranje tržišne potrebe, efektivna proizvodnja proizvoda, izgradnja uloga i pridobijanje lojalnosti. Uspeh u izvesnoj meri zavisi i od preduzetničkih strategija ulaska.

7.3. STRATEGIJA PRVOG ULASKA NA TRŽIŠTE

Kada preduzetnici govore o izvoru konkurentske prednosti, najčešće se može čuti uzrečica: „Naša konkurentska prednost proizilazi iz toga da smo pokretači (označavajući prvi ulazak na određeno tržište sa određenim proizvodom ili uslugom). Povukli smo prvi potez.“ Bez obzira da li se radi o uvođenju novog proizvoda ili stvaranju novog tržišta, ovakve tvrdnje uvek imaju težinu. Biti prvi donosi čitav niz prednosti, koje mogu poboljšati učinak. Te prednosti se ogledaju u:

- ♦ *Pokretači imaju prednost u upravljanju troškovima.* Pionirska ponuda i prodaja određenog proizvoda na datom tržištu znači da inicijator može da krene niz „krivu iskustva“. Kako preduzeće povećava obim proizvodnje određenog proizvoda, jedinični troškovi svake dodatne jedinice proizvoda opadaju. Troškovi opadaju zbog raspodele fiksnih troškova na veći broj jedinica proizvoda (ekonomija obima), kao i zbog pokušaja i grešaka kojima vremenom uče (kriva učenja) kako da poboljšaju proizvode i procese.¹⁵⁵
- ♦ *Pokretači se suočavaju sa manjim stepenom konkurencije.* Iako pokretači u početku mogu imati mali broj kupaca, ako su tačno procenili šansu, njihovo tržište će doživeti brz rast. Uprkos tome što će konkurencija ući na ovo rastuće tržište, udeo na tržištu koji konkurencija preuzima višestruko kompenzuje njegov rast. Zapravo, u fazi rasta tržišta, preduzeća se više brinu kako će zadovoljiti potrebe za proizvodom nego kako da preduzimaju mere za preuzimanje dela tržišta od konkurencije.
- ♦ *Pokretači mogu da osiguraju bitne kanale.* Oni imaju šansu da odaberu i razviju jake veze sa najznačajnijim dobavljačima i lancima distribucije. To može biti prepreka za ostale konkurente, koji razmišljaju o ulasku na tržište; a oni koji ipak uđu verovatno će biti prinuđeni da koriste slabije dobavljače i distributivne lokacije.
- ♦ *Pokretači imaju bolju poziciju da zadovolje kupce.* Pokretači imaju mogućnost da (1) odaberu i osiguraju najprivlačnije segmente tržišta, (2) se pozicioniraju na centralnom mestu na tržištu, što omogućava veću sposobnost reorganizacije i prilagođavanja promenama na tržištu. U nekim slučajevima mogu čak i da (3) nametnu svoje proizvode kao standard u grani.
- ♦ *Pokretači učesćem povećavaju svoju stručnost.* Pokretači imaju mogućnost da (1) uče na prvoj generaciji proizvoda i da poboljšaju izgled i oblik, proizvodnju ili oglašavanje proizvoda, (2) prate promene na tržištu, što bi preduzećima koja nisu na tržištu bilo teško ili čak nemoguće, (3) izgrade mrežu saradnika, preko kojih će prvi dobiti informacije o privlačnim šansama. Ove šanse za učenje su dostupne samo učesnicima na tržištu, a znanje se stiče učenjem iz prakse, a ne učenjem kroz posmatranje tuđeg poslovanja.

Postoje sile koje povećavaju prednosti pokretača, ali postoje i uslovi u okruženju koji ih mogu gurnuti u neuspeh. Kada razmišljaju da li bi trebalo da budu prvi koji će plasirati novi proizvod ili ući na novo tržište, preduzetnici moraju doneti odluku da li su prednosti pozicije pokretača jače od nedostataka. Ova procena zavisi od (1) stabilnosti okruženja, (2) sposobnosti preduzetnika da edukuje kupce i (3) sposobnosti preduzetnika da podigne barijere za nove ulaske i kopiranje, kako bi produžio vreme u kome će preduzeće držati prednost (tabela 5). U nastavku ćemo razmotriti navedene faktore.

Tabela 5. Faktori koji utiču na odluku o prvom ulasku na tržište

Prednosti prvog ulaska na tržište	Nedostaci prvog ulaska na tržište
1. Prednosti u troškovima	1. Nestabilno okruženje
2. Manja konkurencija	2. Nesigurnost kupaca
3. Sigurni ključni kanali	3. Vremenska ograničenje
4. Bolja pozicija prema kupcima	
5. Mogućnost povećanja stručnosti	

NESTABILNO OKRUŽENJE

Uspeh preduzeća zavisi od toga kako se njen skup resursa uklapa u eksterno okruženje. Ako se skup resursa dobro uklapa, preduzeće će biti nagrađeno superiornim učinkom. U suprotnom, uspeh će izostati. Na primer, ako preduzetnik plasira novi proizvod sa karakteristikama koje na tržištu nemaju vrednost, to znači da se trenutna ponuda proizvoda preduzeća ne uklapa u eksterno okruženje, pa će uspeh biti slab. Da bi se preduzeće dobro uklopilo u eksterno okruženje, preduzetnik mora da odredi ključne faktore uspeha u grani u kojoj planira novi ulazak.

Ključni faktori uspeha su zahtevi koje svako preduzeće mora da ispuni da bi opstalo u određenoj grani. Na primer, ključni faktor uspeha može biti vrhunska usluga ili pouzdanost, najniža cena ili prilagođenost tehnologije. Međutim, pokretač ne zna unapred ključne faktore, zbog čega mora aktivirati resurse samo na osnovu pretpostavke o mogućim ključnim faktorima uspeha. Ako pogodi i okruženje ostane stabilno, preduzeće ima šansu da postigne uspeh. Međutim, ako se okruženje promeni, menjaju se i ključni faktori uspeha, što dovodi do toga da prethodno aktiviranje resursa postaje manje uspešno, uz mogućnost smanjenja sposobnosti preduzeća da prepozna novo okruženje i da mu se prilagodi.

Pokretači ne poseduju dovoljno informacija na kojima bi mogli da zasnivaju procene potencijalne veličine tržišta i brzine njegovog rasta. Ovakva *neizvesnost tražnje* otežava procenu buduće tražnje, što ima znatan uticaj na uspeh novog poduhvata, imajući u vidu da i precenjivanje i potcenjivanje tražnje negativno utiče na uspeh. Precenjivanjem preduzetnik snosi troškove koji nastaju usled viška kapaciteta i možda će otkriti da je tržište toliko malo da se ni poslovanje jednog preduzeća ne može održati.

Potcenjivanjem tražnje preduzetnik snosi troškove manjka kapaciteta, koji se iskazuju tako što ne može da zadovolji postojeće i nove kupce koje mogu preoteti konkurenti, ili će se suočiti sa dodatnim troškovima postepenog povećanja kapaciteta.

Nezavisnost tražnje takođe otežava predviđanje ključnih pravaca razvoja tržišta. Na primer, potrebe i ukusi kupaca se mogu menjati kako tržište sazreva. Ako preduzetnik ne uoči ove potrebe (ili ako nije sposoban da im se prilagodi), konkurenti dobijaju šansu da kupcima ponude bolji proizvod. Sa sazrevanjem industrije personalnih računara, menjali su se i ključni faktori uspeha, od kvaliteta ka proizvođačima jeftinih računara. Dell je uspeo da osmisli poslovni model, koji mu je omogućio da prodaje personalne računare po niskim cenama. Oni koji su zakasnili sa prilagođavanjem novim zahtevima kupaca i koji su se i dalje oslanjali na svoju reputaciju visokog kvaliteta su ostali iza Dell-a.

Preduzetnici koji odlažu ulazak na tržište imaju mogućnost da uče na osnovu postupaka pokretača, pri čemu ne snose njihove troškove. Na primer, Toyota je odlagala ulazak na tržište malih automobila u SAD, čime je smanjila nesigurnost tražnje sprovođenjem istraživanja među kupcima tržišnog lidera Volkswagen-a i primenom tih informacija za proizvod koji će u većoj meri zadovoljiti kupce.¹⁵⁶ Prema tome, sledbenici imaju prednost jer poseduju više informacija o tražnji, kao i više informacija o dugoročnim željama kupaca, jer dodatno vreme znači da će tržište sazreti, a želje kupaca postati stabilnije. Prema tome, kada je tražnja nesigurna i nepredvidiva, prednosti pokretača se mogu umanjiti nedostacima, pa je potrebno da preduzetnik razmotri odlaganje ulaska na tržište.

Pokretači se često posvećuju novoj tehnologiji, sa kojom su povezani brojni faktori neizvesnosti – kao što je strah da li će tehnologija funkcionisati u skladu sa očekivanjima i da li će se pojaviti nova, bolja tehnologija. Ako tehnologija ne bude funkcionisala u skladu sa očekivanjima, preduzetnik sam snosi značajne troškove koji će imati negativan uticaj na uspeh, na primer kroz smanjenje ugleda preduzetnika (i njegovog preduzeća) ili zbog dodatnih troškova istraživanja i razvoja, kao i troškova proizvodnje koji će biti neophodni za uvođenje značajnih promena tehnologije. Čak i ako tehnologija funkcioniše u skladu sa očekivanjima, postoji mogućnost da se pojavi bolja tehnologija, koja će onima koji kasnije ulaze na tržište doneti konkurentsku prednost.

Odlaganje ulaska na tržište omogućava preduzetnicima da umanje *neizvesnost tehnologije*. Ovo se može postići učenjem iz istraživanja i razvoja pokretača. To omogućava izbor tehnoloških znanja koja se mogu koristiti za oponašanje proizvoda pokretača (pod uslovom da nisu zaštićeni) ili za poboljšanje tehnologije. Odlaganje ulaska na tržište nudi i šansu za posmatranje i učenje na greškama pokretača. Na primer, pokretač može ući na određeni segment tržišta i otkriti da tražnja nije dovoljna. Onaj ko kasnije ulazi na tržište iz ovog neuspeha može naučiti lekciju i izbegavati segmente tržišta koji su se pokazali kao neprivlačni. Dakle, kod visoke neizvesnosti tehnologije, nedostaci pokretača su veći od prednosti, pa bi preduzetnik trebalo da razmotri odlaganje ulaska na tržište.

Promene tražnje na tržištu i tehnologija ne moraju po definiciji sprečiti uspeh pokretača. To samo znači da se preduzetnik mora prilagoditi novim uslovima u okruženju, što je teško. Preduzetniku će verovatno biti teško da se udalji od ljudi i sistema koji su mu doneli početni uspeh i da se okrene novoj konfiguraciji, koja zahteva promene u ulogama i odgovornostima zaposlenih, kao i promene u samom sistemu. Drugim rečima, inercija organizacije je sila koja teži kontinuitetu i stvara otpor promenama. Na primer, Medtronics je bio vodeći proizvođač *pacemaker*-a na tržištu, ali je izgubio poziciju nakon što je isuviše sporo prihvatio prelazak na litijumsku tehnologiju. Novi igrač na tržištu, koji nije bio opterećen inercijom organizacije, uspeo je da iskoristi priliku i da kazni Medtronics za kašnjenje.¹⁵⁷

Pored svega navedenog, osobine preduzetnika koje su veoma korisne kada je novi poslovni poduhvat „na pravom putu“, kao što su istrajnost i odlučnost, mogu kočiti njegovu sposobnost da uoči i sprovede promenu. Kod preduzetnika se, na primer, često događa nešto što se može nazvati eskalacijom posvećenosti – kada se preduzetnik susretne sa novom tehnologijom, ulaže dodatne resurse u postojeću tehnologiju i potvrđuje inicijalno strateško usmerenje, umesto da usvoji novu tehnologiju i promeni strategiju,¹⁵⁸ čime se samo ubrzava propadanje preduzeća. Zato je prilagođavanje promenama u preduzeću bitno za sva preduzeća (a naročito za pokretače), iako je u praksi ovo veoma teško sprovesti.

NESIGURNOST KUPACA

Bez obzira da li je u pitanju lansiranje novog proizvoda na uspostavljeno tržište ili postojećeg proizvoda na novo tržište, ulazak sadrži element novine, koji podrazumeva *nesigurnost kupaca*. Kupci možda nisu sigurni kako se proizvod koristi i da li će funkcionisati u skladu sa njihovim očekivanjima. Čak i da funkcioniše, mogu se zapitati koliko je novi proizvod bolji od onih koje trenutno koriste. Kupci, kao ljudska bića, nisu skloni stvarima u koje nisu sigurni, pa čak i ako novi proizvod ima očigledne prednosti u odnosu na postojeće. Zbog navedene nesigurnosti često odustaju od korišćenja novog proizvoda. Nije dovoljno da pokretač samo ponudi bolji proizvod – neophodno je i da umanji ove nesigurnosti.

U tom cilju, preduzetnik može ponuditi informativno oglašavanje koje kupcima prezentuje kako proizvod funkcionise i koje su njegove prednosti ili uporednim marketingom da ukaže na prednosti njegovog u odnosu na ostale proizvode. Ako ovaj pristup uspe, kupci će verovatno početi da koriste novi proizvod. Na primer, Teleshop reklama za paket plastičnih vreća za čuvanje odeće pod vakuumom (pri čemu se vazduh izvlači usisivačem), znatno smanjuje zapreminu i stvara više prostora za odeću u koferu. Možda neće biti dovoljno samo ponuditi kupcima informacije o tome kako funkcionise novi proizvod. Kada je novi proizvod izuzetno inovativan, kao što je slučaj sa većinom proizvoda koji stvaraju nova tržišta, kupcima često nedostaju parametri na osnovu kojih će analizirati informacije.¹⁵⁹

Nesigurnost potencijalnih kupaca proizilazi i iz šireg konteksta, u kome bi proizvod trebalo da se koristi. Na primer, čak i ako potencijalni kupci razumeju kako proizvod funkcioniše, neće ga kupiti dok se ne uvere da je u skladu sa drugim proizvodima, sistemima i znanjem. Kupac može da zna da novi MS Office Excel ima bolje funkcije za tabelle i da je jeftiniji, ali ga neće kupiti dok ne sazna koliko mu je vremena potrebno da nauči da ga koristi. U ovakvoj situaciji, preduzetnik može podučavati kupce pomoću demonstracija proizvoda i dokumentovanjem načina korišćenja. Ovo podrazumeva i detaljne smernice u okviru softverskog paketa, kao i besplatnu tehničku podršku.

Preduzetnici koji odaberu kasniji ulazak se suočavaju sa zrelijim tržištem, na kome su nesigurnosti kupaca znatno smanjili oni koji su prvi ušli. U suštini, odlaganjem ulaska na tržište za koje je potrebno dosta edukacije i osveščivanja, preduzetnik će možda uspeti da se „provuče“ uz ulaganja pokretača. Uprkos tome, pokretač na ovakvim tržištima može doživeti uspeh, pod uslovom da se napori na edukaciji mogu iskoristiti kao prednost za samo preduzeće, a ne za čitavu granu. Na primer, edukacija može usmeriti sklonosti kupaca ka preduzeću (čime proizvod postaje standard), pomoći preduzetniku da izgradi poziciju „osnivača“ koja donosi lojalnost kupaca ili podići barijere za ulazak i kopiranje.

VREMENSKA PREDNOST

Kada je neko prvi na tržištu, ostvaruje početne prednosti. Međutim, ako preduzetnik ne može da zaustavi ili makar uspori ulazak potencijalnih konkurenata i ponudu sličnih proizvoda, početna prednost se brzo troši i smanjuje uspeh preduzeća. Ako pokretač postavi barijere za ulazak, ostvaruje pogodnosti poslovanja u grani u uslovima ograničene konkurencije u određenom vremenskom periodu, mada preduzeće i dalje mora da se bori za kupce sa konkurentima koji nude supstitute. Ovaj vremenski period je vremenska prednost pokretača.

Vremenska prednost predstavlja vremenski period u kojem pokretač posluje sa ograničenom konkurencijom. Ovo je ujedno period u kome preduzetnik može najbolje pripremiti preduzeće za ulazak konkurencije. Priprema obuhvata formiranje i usklađivanje mera za uticaj na razvoj tržišta, što pokretaču ide u prilog. Na primer, tokom vremenske prednosti, preduzetnik može da koristi marketing da definiše kvalitet za postojeće i potencijalne kupce, kroz izgradnju percepcije kvaliteta u skladu sa sopstvenim proizvodima.

Vremenska prednost se može produžiti ako pokretač uspe da održi barijere za ostale ulaske. Bitne barijere proizilaze iz odnosa sa ključnim segmentima, što može obeshrabrati potencijalni ulazak konkurenata. Ovo se može učiniti na sledeće načine:

- ♦ *Izgradnjom lojalnosti kupaca.* Pokretači moraju da pozicioniraju svoja preduzeća i proizvode u svesti kupaca, čime grade njihovu lojalnost. Ovakva lojalnost kupaca otežava i podiže cenu ulaska na tržište za konkurente, a i otežava im da preotmu kupce od pokretača. Nekad se odanost može postići tako što kupci povezuju čitavu granu sa pokretačima.

- ♦ *Izgradnjom troškova prelaska.* Pokretači moraju formirati *troškove prelaska*, da bi zadržali postojeće kupce i povećavali lojalnost kupaca. Nagradni programi, kao što su “milje” za redovne korisnike vazduhoplovnih kompanija, kod kupaca stvaraju finansijsku i/ili emotivnu povezanost sa pokretačem, što znači da će im biti znatno skuplje da pređu na korišćenje proizvoda ili usluga konkurencije.
- ♦ *Zaštitom jedinstvenosti proizvoda.* Ako je jedinstvenost proizvoda izvor prednosti, pokretač mora preduzeti sve što mu je u moći da bi je očuvao. Zaštita intelektualne svojine može biti u obliku patenta, autorskog prava, žiga i industrijskog dizajna.
- ♦ *Osiguravanjem pristupa značajnim izvorima nabavke i distribucije.* Pokretači, koji uspeju da razviju ekskluzivne odnose sa ključnim dobavljačima, odnosno sa ključnim kanalima distribucije će naterati potencijalne sledbenike da koriste neprivačnije opcije ili čak da izgube sopstvene.

Ovakve barijere za ulazak mogu smanjiti broj konkurenata sa kojima se pokretač mora takmičiti. Kako konkurencija obično dovodi do obaranja cena, a često i do rasta troškova marketinga, ovo obično dovodi do smanjenja profita. Međutim, konkurencija nije uvek loša – nekada može i poboljšati poslovanje preduzeća i dovesti do rasta tržišta. Konkurencija podstiče preduzeća da budu efektivnija i inovativnija, poboljšavaju kvalitet i smanjuju cene, što često dovodi do povećanja broja kupaca na tom tržištu. Do novih kupaca se može doći i izlaskom na međunarodno tržište.

Dakle, pokretači moraju imati na umu da mogu da dobiju bitku ako smanje nivo potencijalne konkurencije u grani kroz stvaranje barijera za nove ulaske, ali i da će izgubiti rat ako premalo kupaca odluči da kupi njihov proizvod u odnosu na onaj koji su navikli da koriste. U ovakvim uslovima, pokretač mora da razmotri propuštanje određenog broja konkurenata u granu, u cilju podele početnih troškova i saradnje pri postavljanju barijera za dalje ulaske konkurencije.

7.4. STRATEGIJA SMANJENJA RIZIKA

Ulazak na tržište preduzetniku donosi i značajan rizik za preduzeće, koji se odnosi na mogućnost i veličinu gubitka,¹⁶⁰ koji u krajnjoj liniji može dovesti i do stečaja. Rizik gubitka delimično potiče i iz nesigurnosti preduzetnika u tražnju na tržištu, tehnološki razvoj i nepredvidive poteze konkurencije. Moguće je primeniti različite strategije kojima se umanjuju neke od ovih nesigurnosti, čime se smanjuju i rizici. Ove strategije su strategija raspona tržišta i strategija oponašanja.

STRATEGIJA RASPONA TRŽIŠTA

Raspon tržišta predstavlja izbor kupaca kojima će preduzetnik plasirati proizvod ili uslugu, kao i načina na koji će to obavljati.¹⁶¹ Izbor raspona tržišta se kreće od strategije uskog do strategije širokog raspona i zavisi od vrste rizika za koji preduzetnik smatra da je potrebno da bude umanjen. *Strategija uskog raspona* nudi manju paletu proizvoda malom broju grupa kupaca, da bi se zadovoljila određena potreba. Uzak raspon može na razne načine smanjiti rizik suočavanja preduzeća sa konkurencijom većih, poznatijih preduzeća.

Strategija uskog raspona fokusira preduzeće na proizvodnju namenskih proizvoda, lokalno poslovanje i na visok kvalitet proizvodnje. Ovakvi ciljevi su osnova razlikovanja ponude preduzeća od većih konkurenata, koji su usmereni na masovnu proizvodnju i prednosti koje donose velike količine proizvedenih proizvoda. Strategijom uskog raspona diferencijacije proizvoda se smanjuje konkurencija sa velikim, poznatim preduzećima i omogućava preduzetniku da definiše cene na višem nivou.

Sa fokusom na konkretnu grupu kupaca, preduzetnik može steći diferencijalnu stručnost i znanje, koji mu pružaju prednost nad kompanijama koje konkurišu na širem tržištu. Na primer, preduzetnik koji primenjuje strategiju uskog raspona je u najboljoj poziciji da ponudi proizvod vrhunskog kvaliteta, imajući u vidu da dobro poznaje karakteristike proizvoda koje kupci najviše žele.

Najbolji položaj na tržištu je najčešće visokoprofitabilna tržišna niša, koja odgovara preduzećima koje mogu da proizvode prilagođene proizvode, posluju lokalizovano i obezbede visok kvalitet proizvodnje. Iz prve tačke se vidi da će proizvode i usluge sa navedenim karakteristikama najverovatnije ponuditi preduzeća sa strategijom uskog raspona, nasuprot preduzećima koja su zainteresovana za obim proizvodnje.

Međutim, strategija uskog raspona ne štiti preduzeće u svim okolnostima od konkurenata. Na primer, preduzeće može da nudi proizvod za koji preduzetnik smatra da je najkvalitetniji, ali kupci možda neće ceniti takozvana poboljšanja proizvoda. Pa čak i ako ih prihvate, možda neće biti spremni da plate visoku cenu za njih, nego će radije kupovati proizvode većih preduzeća. Drugim rečima, granica između ciljnog tržišnog segmenta koji definiše preduzetnik i masovnog tržišta se gubi, što nudi nedovoljnu zaštitu od konkurencije.

Dalje, ako je određena niša privlačna, to može biti podsticaj većim i poznatijim preduzećima da osmisle proizvode koje će na nju plasirati. Veće preduzeće, koje je usmereno na masovno tržište može, na primer, osnovati filijalu koja će se boriti za taj atraktivan tržišni segment. Iako strategija uskog raspona nekada može smanjiti rizike koje donosi konkurencija, često je podložna drugoj vrsti rizika: rizika od nedovoljne tražnje na tržištu odnosno od njene promene.

Strategija uskog raspona se fokusira na jednu grupu kupaca (ili na manji broj grupa), ali promena tržišta i znatno smanjenje veličine i atraktivnosti tržišnog segmenta donosi značajne rizike od gubitka. Ova strategija predstavlja kladenje na jednu utakmicu. Ako ne pobjedi u toj utakmici, preduzeće gubi sve. Sa druge strane, strategija širokog raspona nudi rešenja za upravljanje nesigurnošću tražnje, čime smanjuje aspekt preduzetničkog rizika.

Strategija širokog raspona se može posmatrati kao portfolio pristup u rešavanju nesigurnosti vezanih za privlačnost različitih tržišnih segmenata. Ponudom široke palete proizvoda na više različitih tržišnih segmenata preduzetnik može steći bolji uvid u čitavo tržište, tako što će videti koji su proizvodi najisplativiji. Tada može odustati od neuspešnih proizvoda i tržišnih segmenata i koncentrisati resurse na profitabilna tržišta i proizvode. Preduzetnik se u suštini može boriti sa nesigurnošću tržišta primenom strategije širokog raspona, kako bi pokušajima i greškama naučio što više o tržištu.¹⁶²

Konačna strategija koju će preduzetnik primeniti nastaje kao rezultat informacija koje prikuplja tokom navedenog procesa učenja. Strategija uskog raspona zahteva da preduzetnik bude dovoljno siguran u tržište kada odluči da svoje resurse fokusira na manji deo tržišta i ostavi neke rezervne opcije ako se ispostavi da inicijalna procena nije bila tačna. Ponuda više proizvoda na različitim tržišnim segmentima znači da strategija širokog raspona otvara razne „frontove“ za bitku sa konkurencijom. Moguće je da preduzetnik mora da uđe u utakmicu sa preduzećima sa većim stepenom specijalizacije u određenim tržišnim nišama, kao i sa proizvođačima za masovno tržište.

Prema tome, strategija uskog raspona nudi određene načine za smanjenje rizika konkurencije, ali povećava rizike nesigurnosti tržišta. Sa druge strane, strategija širokog raspona omogućava smanjenje rizika nesigurnosti tržišta, ali donosi veću izloženost konkurenciji. Preduzetnik bira strategiju raspona koja umanjuje najveće rizike. Na primer, ako se radi o ulasku na postojeće tržište, konkurenti će biti dobro pozicionirani i spremni da brane svoj tržišni udeo. Takođe, tražnja na tržištu je stabilnija, pa preduzetnik istraživanjem tržišta može dobiti informacije o privlačnosti novog proizvoda za određenu grupu kupaca. U ovakvoj situaciji visokog rizika konkurencije i minimalne nesigurnosti tržišta, strategija uskog raspona efektivnije smanjuje rizike.

Sa druge strane, ako novi ulazak podrazumeva stvaranje novog tržišta ili ulazak na novonastalo tržište, konkurente više zanima zadovoljavanje novih kupaca koji dolaze na tržište od uzimanja tržišnog udela ili takmičenja sa preduzećima koje na njega tek ulaze. Takođe, najčešće postoji značajna nesigurnost na tržištu oko toga koji će proizvodi biti pobjednici, a koji gubitnici. U takvoj situaciji, strategija širokog raspona u najvećoj meri umanjuje rizik koji se odnosi na nesigurnost prednosti za kupce.

Oponašanje je još jedna strategija za smanjenje rizika od gubitaka pri ulasku na tržište. To je preslikavanje prakse drugih preduzeća, bez obzira da li su u pitanju preduzeća na tržištu na koje se ulazi ili u srodnim granama. Ideja strategije oponašanja u cilju poboljšanja poslovanja preduzeća na prvi pogled deluje kao nedosledna argumentima koji su dati na početku ovog dela, prema kojima vrhunsko poslovanje rezultuje iz vrednih, retkih resursa, koji se ne mogu kopirati (odnosno oponašati). Strategija oponašanja ne može biti retka, niti bez mogućnosti da je i neko treći kopira.

Iako je ovo tačno, strategija oponašanja ipak može poboljšati poslovanje preduzeća, jer uspešan ulazak ne mora biti vredan, redak i nemoguć za kopiranje u svakom svom aspektu. Naprotiv, oponašanje tuđih postupaka, koji nisu toliko bitni za konkurentsku prednost preduzeća, donosi brojne prednosti. Preduzetnicima može biti lakše da oponašaju prakse uspešnih preduzeća nego da prođu kroz proces sistematičnog i skupog istraživanja, koje će ipak na kraju zahtevati da se odluka donese na osnovu nesavršene informacije.¹⁶³ U stvari, oponašanje je zamena za učenje i dobro ga prikazuje citat predsednika kompanije koja prodaje kamp vozila koja su jeftinija od konkurentskih: „U ovoj grani, mi to zovemo I i P – istraživanje i preslikavanje.“¹⁶⁴

Oponašanje prakse poznatih i uspešnih preduzeća može pomoći preduzetniku da razvije veštine potrebne za uspeh u grani, bolje nego što bi uspeo samostalnim utvrđivanjem potrebnih veština i njihovim usvajanjem od nule. Ovakvo korišćenje oponašanja omogućava preduzetniku da brzo usvoji veštine kojima će postići uspeh u grani, pri čemu ne mora početi od utvrđivanja ključnih faktora uspeha. Ovo je mehanizam koji omogućava da preduzetnik preskoči jedan korak u procesu rešavanja ove zagonetke, ili da barem odloži potrebu ili značaj određenog koraka.

Oponašanje donosi i organizacionu verodostojnost. Ako preduzetnik deluje kao uspostavljeno preduzeće, kupci će ga verovatno doživljavati kao stabilnog preduzetnika. Oponašanje je sredstvo za postizanje statusa i prestiža. Kupci radije posluju sa preduzećima koja smatraju uspostavljenim i prestižnim, što je posebno značajno kod uslužnih preduzeća. Na primer, nova konsultantska kompanija mora uložiti značajne napore da bi delovala kao uspostavljena, iako pojedini zahvati (npr. kancelarija na dobroj lokaciji, kožne stolice i kvalitetno odelo) mogu znatno opteretiti resurse, a u veoma maloj meri utiču na kvalitet usluge.

Franšize su primer novog ulaska koji se fokusira na oponašanje, da bi franšizant umanjio rizik od gubitka. Franšizant od franšizera preuzima korišćenje „proverene formule“ za novi ulazak. Na primer, preduzetnik može ući u granu brze hrane tako što će otvoriti McDonald's franšizu na novoj geografskoj lokaciji. Ovaj preduzetnik oponaša način poslovanja postojećih restorana McDonald's (u stvari, to mu je obaveza) i stiče prednosti od stabilne tržišne tražnje, imena i proizvoda zaštićenih intelektualnom svojinom i pristupa izvorima finansijskih, marketinških i menadžerskih znanja.

Ovaj ulazak je jedinstven, jer je u pitanju jedini McDonald's na datom geografskom području (koji ipak mora da se takmiči sa Burger King-om i KFC-om). U širem kontekstu, ovaj McDonald's restoran se razlikuje od potencijalnih konkurenata na istom geografskom području, jer je najveći deo rizika ulaska za preduzetnika umanjena strategijom oponašanja. Franšizno poslovanje nije jedina strategija oponašanja. Neki preduzetnici pokušavaju da kopiraju uspešna preduzeća.

Ulazak može da obuhvata kopiranje postojećih proizvoda, uz pokušaj da se ostvari prednost kroz manje modifikacije. Ova vrsta oponašanja se najčešće naziva *strategija „i ja“*. Drugim rečima, uspešno preduzeće zauzima centralnu poziciju u svesti kupaca, ali je tu i preduzeće koje oponaša, koje se nada da će ga kupci uzeti u obzir. Modifikacije se često odnose na manje izmene proizvoda koji se lansira na tržište, ponudu postojećeg proizvoda ili usluga (bez zaštite kroz prava intelektualne svojine) na novom tržištu ili drugačije ponude proizvoda, odnosno usluga kupcima.

Poslastičarnice su primer strategija oponašanja „i ja“, gde novi ulasci na tržište oponašaju postojeće, uspešne poslastičarnice, ali se razlikuju na osnovu nekog oblika varijacije. Uočljivi su primeri takmičenja poslastičarnica kroz međusobno oponašanje u smislu izgleda i lokacije (npr. u tržnim centrima), istog izbora ukusa i korneta i slične propagandne strategije (kao što je „Prvo probajte, pa kupite“). Često je jedina razlika u konkretnoj lokaciji.

Međutim, primena strategije oponašanja „i ja“ može biti teža nego što se očekuje. Uspeh preduzeća koje se kopira može biti rezultat internog znanja i korporativne kulture. Granične aktivnosti možda neće doneti željene rezultate, ako se koriste u drugačijem organizacionom kontekstu. Postoje i pravne prepreke, kojima se preduzetnicima zabranjuju drugi načini oponašanja, kao što je korišćenje registrovanih žigova.

Sve u svemu, strategija oponašanja ima potencijal da umani troškove koje preduzetnik snosi u vezi sa istraživanjem i razvojem, smanji nesigurnost kupaca u odnosu na preduzeće i obezbedi da se ulazak od samog početka obavi na pravi način. Kada se preduzetnik odluči za ulazak primenom ove strategije, potrebno je da se fokusira na oponašanje delova preduzeća koji nisu najbitniji za konkurentsku prednost. Ovi elementi prednosti moraju biti vredni, retki i bez mogućnosti kopiranja, kako bi preduzeće dugoročno ostvarivalo vrhunske rezultate.

7.5. STVARANJE NOVE ORGANIZACIJE

Ulazak na tržište se može ostvariti kreiranjem nove organizacije, koje donosi određene izazove sa kojima se preduzetnici koji vode stabilna preduzeća nisu ranije susretali. Ovi izazovi nove organizacije su posledica sledećih jedinstvenih uslova:

- ♦ Nove organizacije se suočavaju sa troškovima učenja novih zadataka. Možda će biti potrebno određeno vreme i obuka da bi se veštine zaposlenih prilagodile izvršavanju novih zadataka.

- ♦ Kada ljudi dobijaju uloge u novoj organizaciji, dolazi do preklapanja ili praznina odgovornosti, što često dovodi do sukoba dok se jasno ne definišu i formalno ne postave uloge (kada menadžment stekne dovoljno znanja da to učini), odnosno dok se uloge ne definišu kroz dogovor suprotstavljenih strana.
- ♦ Komunikacija unutar organizacije se vrši formalnim i neformalnim kanalima. Nova organizacija još uvek nema neformalne kanale, kao što su prijateljstvo i organizaciona kultura, pa je potrebno vremena za njihovo uspostavljanje.

Upravljanje novim preduzećem zahteva da se obrazovanju i obuci zaposlenih posveti naročita pažnja, radi bržeg razvoja njihovog znanja i veština obavljanja zadataka, kao i da bi se umanjili sukobi u vezi sa ulogama u organizaciji, čime se podstiču društvene aktivnosti kojima se formiraju neformalni odnosi i funkcionalna organizaciona kultura. Ako se ovi izazovi mogu savladati, preduzetnik ubira plodove *prednosti nove organizacije*. To su prednosti koje novo preduzeće ima u odnosu na zrela preduzeća, naročito u turbulentnim okruženjima.

Iako zrele organizacije imaju razrađene rutine, sisteme i procese koji garantuju efikasnost, isti mogu postati smetnja kada se preduzeće mora prilagođavati promenama u okruženju. Razrađene prakse stvaraju inerciju, koju je teško preusmeriti. Zrela preduzeća takođe teško stiču novo znanje, zbog sužene perspektive prethodnim rezultatima i prednostima preduzeća, nasuprot onoga što okolina zahteva i što je potrebno znati.

Nasuprot tome, kod novih preduzeća se stiče utisak da zbog izostanka razrađene rutine, sistema i procesa imaju šansu za novi početak, što im daje prednost u učenju spram starijih preduzeća. Ova preduzeća ne moraju da se „oduče“ od starog znanja i odviknu od starih navika da bi usvojila nova znanja i kreirala nove rutine, sisteme i aktivnosti, koje su primerenije zahtevima okruženja.¹⁶⁵

Veća sposobnost usvajanja novih znanja je bitan izvor konkurentske prednosti, koju bi preduzetnik trebalo da podstiče. Ova prednost je posebno značajna u okruženju koje se stalno menja, zato što preduzeće stalno mora nadograđivati svoju strategiju, na osnovu informacija koje prikuplja kroz poslovanje. Prethodno strateško planiranje ne može biti uspešno u ovakvom okruženju, jer je okruženje teško predvideti (osim ako preduzetnik ima neverovatnu sreću).

Dakle, iako preduzetnici moraju biti svesni izazova noviteta i moraju njima upravljati, nije sve crno. Nova preduzeća poseduju značajnu stratešku prednost u odnosu na zrelije konkurente, naročito u dinamičnom, promenljivom okruženju. Preduzetnici moraju iskoristiti prednosti noviteta, stvaranjem organizacije koja stalno uči i koja je dovoljno fleksibilna i sposobna da u svoje buduće poslovanje ugradi nova znanja. Ovo prebacuje akcenat u razumevanju poslovanja sa strateškog planiranja ka strateškom učenju i fleksibilnosti preduzetnika i njegovog tima.

UPRAVLJANJE RASTOM PREDUZEĆA



Leri Pejdž i Sergey Brin

GOOGLE INC.

„Kada od 10 zaposlenih dođeš na 100, prosto više ne možeš znati ko je ko. U tom trenutku treba nastaviti sa rastom kako bi se u potpunosti iskoristila ekonomija obima“.

Kao i u svim dobrim, genijalnim pričama o započinjanju biznisa, Leri Pejdž i Sergey Brin su osnovali kompaniju "Google" u garaži svog prijatelja u Menlo Parku, Kalifornija. Od osnivanja 4. septembra 1998. godine, kompanija je narasla na skoro 20.000 stalno zaposlenih širom sveta, sa stalnim razvojem novih proizvoda, akvizicijama i partnerstvima, tako da je znatno prevazišla svoje skromne početke internet pretraživača. Google danas uživa reputaciju moderne, inovativne i uspešne kompanije – sve uz osnovnu filozofiju „Nemoj biti zao“.

Interesovanje za tehnologiju koje Leri Pejdž gaji potiče od njegovog oca, pokojnog Karla Pejdža, profesora na univerzitetu Mičigen Stejt i pionira u oblastima računarstva i veštačke inteligencije, koji mu je dao računar sa šest godina. Pejdž je uspešno diplomirao na Univerzitetu u Mičigenu, sa zvanjem inženjera i fokusom na računarsko inženjerstvo. Svoju diplomsku slavu je stekao izradom inkdžet štampača od lego kockica.

Pejdž je nekoliko godina radio u tehnološkoj industriji pre nego što je, sa svoje 24 godine, odlučio da upiše doktorske studije iz računarstva na univerzitetu Stanford. Tamo je, kao napredan doktorant, upoznao Sergej Brina, koji je bio angažovan da mu pokaže krug univerziteta. Brin, poreklom iz Moskve, preselio se u SAD sa porodicom u svojoj 6. godini. Osnovne studije iz matematike i računarstva je uspešno završio na Univerzitetu u Merilendu, na kome je njegov otac predavao matematiku. Na Stanford-u je izučavao načine da izvuče obrasce i odnose iz velikih količina podataka.

Sama internet stranica Google-a ukazuje da se ova dvojica nisu slagala „oko skoro svega“ tokom prvog sastanka. Međutim, njihovo prijateljstvo je dobilo šansu da procveta 1996. godine, kada se Brin pridružio Pejdžu na istraživačkom projektu BackRub, koji istražuje povratne veze – veze ka drugim sajtovima koje imaju vezu ka datoj stranici – kao način merenja relativnog značaja datog sajta. Zatim su razvili algoritam PageRank (koji je nazvan po Pejdžu), pod hipotezom da primenom ovog alata mogu dati bolje rezultate od postojećih pretraživača, koji su davali rangiranje po broju pojmova za pretragu.

Testirali su pretraživač BackRub kasnije te godine na Stanford-ovim serverima. Kako nisu imali internet programera, stranica za pretragu je bila jednostavna, ali je sa rastom popularnosti pretraživača problem predstavljao nedostatak računarske snage za rad sa upitima. „Na Stanford-u smo stajali na kapiji za istovar i pokušavali da preuzmemo računare koji su dostavljani Univerzitetu“, govori Pejdž u intervjuu za Technology Review 2000. godine. „Pokušavali smo da saznamo kome ide 20 računara i da vidimo da li mogu da nam ustupe jedan.“

Pejdž i Brin su konačno preimenovali pretraživač u Google, kao igru reči za „googol“, matematički pojam koji predstavlja jedinicu sa 100 nula – što reflektuje njihovu misiju da organizuju naizgled beskonačnu količinu informacija na internetu. Kako nisu želeli da napuste studije, vodili su ovaj posao iz studentskog doma. Međutim, sredinom 1998. godine, Google dobija 10.000 upita dnevno i dvojac konačno ulaže tada maksimalnih 15.000 dolara sa kreditnih kartica za kupovinu terabajt hard diskova i izradu biznis plana.

Od tada, kompanija postepeno dobija oblike koje ima danas. U avgustu 2004. godine Google je izašao na berzu sa ponudom akcija kojom je prikupljeno 1,67 milijardi dolara i tipično za Google, postaje prva i jedina kompanija koja sve svoje akcije alocira putem računara, a ne bankara sa Vol Strita. U poslednjem kvartalu 2012. godine Google je ostvario prihod od 14,42 milijarde dolara i profit od 2,9 milijardi dolara. 2012. godine ukupan prihod na godišnjem nivou porastao je za 36% i iznosio neverovatnih 50 milijardi dolara.

Čuveno sedište Googleplex u Mauntin Vjuu, Kalifornija je takođe nešto vredno svake pohvale. Poznato po svojoj opuštenoj atmosferi i zavidnim povlasticama za zaposlene, kao što su različite masaže,

dostupni stilisti i tri ekskluzivna obroka dnevno, ovaj kompleks trenutno obuhvata oko 185 hiljada kvadrata poslovnog prostora, a planirana je nabavka još oko 90 hiljada.

Google stranica „Milestones“ (ključni događaji) više liči na roman nego na niz bitnih događaja, ali to nije kraj. U intervjuu za Financial Times 2005. godine, Brin je naveo: „Ima još dosta prostora za unapređenja, ne postoji konkretna granica do koje možemo ići.“ Do sada se to pokazuje tačnim – od kupovine YouTube-a za 1,65 milijardi dolara, do stalnog razvoja neviđeno popularnih servisa GoogleMaps i Picasa.

Tvrdnja da je Google imao samo neviđen uticaj na internet je sama po sebi potcenjivanje. Kompanija je već našla svoj put do žargona, i to ni manje ni više nego kao glagol. 2006. godine je reč „google“ (guglati, guglovati) uvedena u rečnik Merriam Webster Dictionary, pod definicijom „koristiti Google pretraživač za dobijanje informacija na globalnoj mreži.“ Pejdž i Brin su zamrzli studije na Stanford-u, ali ih je uspeh zatrpao. I dalje učestvuju u svakodnevnim aktivnostima u Google-u kao predsednik proizvoda i predsednik tehnologije.¹⁶⁶

8. UPRAVLJANJE RASTOM PREDUZEĆA

Prethodno poglavlje razmatra ulazak preduzeća na tržište kao ključni aspekt preduzetništva. Uspešan ulazak na tržište stvara mogućnost za rast. Na primer, uvođenje novog proizvoda na postojeće tržište stvara šansu za osvajanje dela tržišnog udela, ulazak na novo tržište stvara šansu za osvajanje novih kupaca, a nova organizacija dobija mogućnost da ostvari i nadogradi svoje inicijalno uspešno poslovanje. Iako je teško dati jasne smernice za preduzetnike u procesu generisanja šansi za rast, ovo poglavlje nudi model koji omogućava stvaranje šansi za rast preduzeća koje već ima održivu konkurentsku prednost. Na osnovu toga se utvrđuju posledice takvog rasta na privredu, preduzeće i preduzetnika, kao i eventualnu potrebu za resursima iz spoljnih izvora, u cilju održavanja rasta preduzeća.

Poslovni rast je povećanje učinka kada je u pitanju određen pokazatelj uspeha. Može se odnositi na finansijsku meru kao što su prihod ili profit od prodaje, ali i na neki drugi kriterijum kao što je povećanje upotrebe ili uticaja na tržištu. Sa druge strane, poslovna *skalabilnost* predstavlja efikasno funkcionisanje i uspešnost kako posao raste. Uključuje sposobnost da se postigne više uz smanjeni marginalni trošak i sposobnost da se prilagodi povećanom obimu posla otvaranjem novih tržišta, uključujući nove proizvode i usluge koji se nude putem novih kanala. Skalabilno poslovanje je ono koje može zadržati ili povećati maržu dobiti sa povećanjem obima prodaje.

Preduzeće za molerske radove nije primer skalabilnog biznisa. Da biste okrećili ili ofarbali više domaćinstava, potrebno je da unajmite više molera i treba da kupite više materijala, tako da se marža ne povećava mnogo sa svakom novom prodajom. S druge strane, softverske kompanije predstavljaju odličan primer biznisa koji skalira, jer ne moraju angažovati novog programera svaki put kada pridobiju novog kupca. U ovom slučaju cena razvoja softvera po kupcu opada sa svakim novim kupcem. Kompanije koje se bave razvojem video igara investiraju relativno fiksni iznos u razvoj i plasman, a profit zavisi od količine prodatih licenci ili kompakt diskova.

Kada pokrećete posao, možda ćete morati da radite neke aktivnosti koje nisu skalabilne kako biste izgradili skalabilno preduzeće. Osnivači Airbnb-a su u početku išli od vrata do vrata kako bi regrutovali ljude koji će ponuditi smeštaj na njihovoj platformi. Jasno je da to nije poslovni model koji je skalabilan. Međutim, oni su to radili kako bi stvorili početnu kritičnu masu i kako bi dokazali svoj koncept. Drugim rečima, nescalabilne početne aktivnosti osnivača koji kucaju na vrata i razgovaraju sa ljudima bile su jedini način da se dođe do izuzetno skalabilnog biznisa koji su kasnije izgradili.

8.1. STRATEGIJE RASTA PREDUZEĆA

Prethodno poglavlje navodi da šanse za ulazak preduzeća na tržište nastaju iz organizacionog znanja i znanja preduzetnika. Ovo će nam biti osnova za odlučivanje o najboljem mestu na kome možemo tražiti šanse za rast preduzeća. Pretpostavljamo da preduzetnik i preduzeće poseduju znanje o proizvodu koji trenutno proizvode i znanje o grupi kupaca kojima trenutno prodaju proizvod. Različite kombinacije nivoa ovih znanja predstavljaju model različitih strategija rasta, kao što je prikazano na slici 11. Većina ovih strategija rasta može doneti konkurentsku prednost, jer kapitalizuju neke aspekte baze znanja preduzetnika i preduzeća. Strategije rasta su: (1) strategija penetracije, (2) strategija razvoja tržišta, (3) strategija razvoja proizvoda i (4) strategija diversifikacije.

Slika 11. Strategije rasta preduzeća zasnovane na znanju o proizvodu/tržištu¹⁶⁷

		PROIZVOD	
		Postojeći	Novi
TRŽIŠTE	Postojeće	Strategija penetracije	Strategija razvoja proizvoda
	Novo	Strategija razvoja tržišta	Strategija diverzifikacije

PENETRACIONA STRATEGIJA

Strategija penetracije fokusira se na postojeći proizvod preduzeća, na njenom postojećem tržištu. Preduzetnik pokušava prodor na tržište, podsticanjem postojećih kupaca da kupuju više postojećeg proizvoda. Promocija može biti dobra metoda za podsticanje učestale kupovine. Na primer, preduzeće koje prodaje sendviče sprovodi veliku kampanju kako bi podstakla postojeću bazu kupaca - studente, da jedu sendviče četiri puta nedeljno umesto samo dva puta, kao što su do tada činili. Ova strategija rasta ne podrazumeva ništa novo za preduzeće i oslanja se na uzimanje dela tržišta od konkurencije, odnosno na širenje veličine postojećeg tržišta. Dakle, ova strategija rasta je usmerena na bolju eksploataciju izlaska preduzeća na tržište.

STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠTA

Rast može biti rezultat strategije razvoja tržišta. *Strategija razvoja tržišta* podrazumeva prodaju postojećih proizvoda preduzeća novim grupama kupaca. Prednost primene strategije razvoja tržišta je u tome što koristi postojeća znanja i stručnost u datoj tehnologiji i proizvodnom procesu. Nove grupe kupaca se mogu kategorizovati prema demografskim ili geografskim karakteristikama ili prema korišćenju novog proizvoda.

1. *Novo geografsko tržište* odnosi se na prodaju postojećeg proizvoda na novim lokacijama. Na primer, preduzeće koje prodaje svoje proizvode u Srbiji može da započne prodaju u Crnoj Gori, Hrvatskoj ili Mađarskoj. Ovo donosi potencijal povećanja prodaje, ponudom proizvoda kupcima koji do tada nisu imali mogućnost da ih kupe. Preduzetnik mora biti svestan regionalnih razlika u odnosu na navike kupaca, jezika i zakonskih regulativa koje mogu zahtevati manje izmene proizvoda (ili pakovanja).
2. *Novo demografsko tržište* - demografske karakteristike se koriste za utvrđivanje (potencijalnih) kupaca u odnosu na veličinu njihovih prihoda, mesto života, obrazovanje, starost, rod, itd. Za preduzetnika koji trenutno prodaje postojeći proizvod datoj demografskoj grupi, preduzeće bi moglo rasti ponudom istog proizvoda drugoj demografskoj grupi.

Kompanija koja trenutno proizvodi i prodaje video igrice – simulacije fudbala za konzolu Sony PlayStation muškim kupcima starosti od 13 do 18 godina ima mogućnost da poveća i proširi tržište, tako što će ciljati i na muške kupce od 24 do 32 godine starosti, koji su fakultetski obrazovani, imaju visoke prihode i verovatno bi uživali u opuštanju koji pruža proizvod kao što je video-igrice.

3. *Nova upotreba proizvoda* - preduzeće bi moglo da utvrdi da ljudi koriste njihov proizvod na neočekivan ili neplaniran način. Ovo novo saznanje o proizvodu je indikacija kako bi proizvod mogao da se koristi u grupi kupaca.

Proizvođači vozila sa pogonom na sva četiri točka su smatrali da će se vozilo većinom koristiti za terenske rekreativne vožnje, ali su uvideli da je vozilo veoma popularno među domaćicama, jer je bilo dovoljno veliko za vožnju dece u školu i prevoz svih njihovih torbi, kao i obavljanje velike kupovine. Znanje o ovom novom načinu korišćenja je omogućilo proizvođačima da malo modifikuju svoj proizvod, kako bi zadovoljio kupce koji su ga na taj način koristili.

STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA

Strategija razvoja proizvoda podrazumeva razvoj i prodaju novih proizvoda ljudima koji već kupuju postojeće proizvode preduzeća. Iskustvo s određenom grupom kupaca je izvor znanja o problemima koje kupci imaju sa postojećom tehnologijom i načinima na koje kupci mogu dobiti bolju uslugu. Ovo znanje predstavlja bitan resurs u osmišljavanju novog proizvoda. Na primer kompanija Disney je nadograđivala svoju bazu kupaca, koja se sastojala od gledalaca filmova u Disney produkciji, pa su osmislili prpratne proizvode, koji su posebno namenjeni toj publici. Još jedna prednost primene ove strategije je šansa za unovčavanje postojećih sistema distribucije i korporativne reputacije koju preduzeće ima kod tih kupaca.

STRATEGIJA DIVERSIFIKACIJE

Strategija diversifikacije podrazumeva prodaju novog proizvoda na novom tržištu. Čak i ako je potrebno znanje nedostupno, neke strategije diversifikacije su ipak povezane sa znanjem preduzetnika i preduzeća. Postoje tri vrste povezane diverzifikacije, koje se najbolje objašnjavaju u razmatranju lanca stvaranja vrednosti. Lanac stvaranja vrednosti je potreban za pretvaranje sirovina u proizvod i njegov put do kupca. Vrednost se dodaje u svakoj karici, a dodavanjem vrednosti svako preduzeće ostvaruje određenu zaradu. Ako se fokusiramo na proizvođača, šanse za rast potiču iz integracije na dole, na gore i horizontalne integracije.

Integracija na dole se odnosi na preduzimanje koraka nazad, odnosno uzvodno u lancu stvaranja vrednosti, prema sirovinama i početnim fazama. To znači da proizvođač postaje i veleprodaja sirovina, odnosno sopstveni dobavljač. *Integracija na gore* je preduzimanje koraka nizvodno u lancu stvaranja vrednosti, prema kupcima, što znači da preduzeće postaje i veleprodaja gotovih proizvoda. Preciznije, preduzeće postaje svoj kupac.

Treća vrsta povezane diversifikacije je *vodoravna integracija*, kod koje se šansa za rast javlja na istom nivou lanca vrednosti, ali podrazumeva drugačiji (mada komplementaran) lanac dodatne vrednosti. Na primer, preduzeće koje proizvodi mašine za pranje veša može pokrenuti i proizvodnju deterdženata za pranje veša. Ovi proizvodi su komplementarni zato što su međusobno neophodni za vršenje funkcije.

S druge strane, povezanost novog i postojećeg proizvoda preduzeća znači da će preduzeće verovatno biti kompetentno za proizvodnju drugog proizvoda i da će se otvoriti nove mogućnosti za učenje. Dalje, vodoravna integracija omogućava povećanje prodaje postojećeg proizvoda. Postojeći i novi proizvod se mogu prodavati zajedno, što može dovesti do povećane vrednosti za kupce i veće prodaje. Primeri spojenih proizvoda su računarski hardver i softver, televizori i video-rekorderi, telefoni i telefonske sekretarice.

Strategiju uvođenja novog proizvoda na novo tržište, koje pri tome nema veze sa postojećim tržištem i nije u pitanju integracija, najbolje je izbegavati. Ako nova poslovna aktivnost nije povezana sa postojećim poslovanjem, kakvu bi prednost ostvarilo preduzeće pred konkurencijom? Ego i pogrešna verovanja, koji smatraju da će preduzeće profitirati diversifikacijom rizika, mogu da navedu preduzetnike da razviju nepovezanu diversifikaciju, što dovodi do njihove neminovne propasti.

Kao ilustraciju navedenog modela istraživanja šansi za rast preduzeća, uzećemo primer preduzeća Head Ski, koje je u početku proizvodilo i prodavalo samo skije visoke tehnologije za američko tržište. Penetraciona strategija za Head bi se mogla postići povećanjem budžeta za marketing, kojim bi se postojeći kupci podstakli da češće prelaze na bolje skije. Ovo je moglo da podrazumeva neku vrstu imperativa visokih performansi, koji bi podstakao kupce da požele najmodernije skije, sa najnovijom tehnologijom.

Strategija razvoja tržišta podrazumeva da bi Head svoje skije prodaje u Evropi i Južnoj Americi. Prednost prebacivanja na tržište Južne Amerike bi bilo u tome što bi se prodaja odvijala u suprotnoj sezoni u odnosu na druga tržišta severne hemisfere. Head bi mogao da započne prodaju skija i na masovnom tržištu, koje obuhvata manje imućne skijaše koji žele skije dobrih performansi, ali po razumnoj ceni.

Kada bi se odlučio za strategiju razvoja proizvoda, Head bi mogao da prodaje nove proizvode kao što su kape, rukavice i pancerice kupcima koji već kupuju njihove skije. Head bi mogao da proizvodi i teniske reketi i brdske bicikle. Ovi proizvodi bi se nadogradili na postojeću reputaciju, koja podrazumeva proizvode visoke tehnologije i kvaliteta, pa bi mogli da koriste prednosti postojećih sistema distribucije. Na primer, prodavnice ski opreme bi mogle da prodaju teniske reketi i brdske bicikle marke Head u letnjim mesecima, što bi izjednačilo sezonske oscilacije prodaje.

Strategije diversifikacije takođe nude šansu za rast. Integracija na dole, recimo, može podrazumevati dizajn i proizvodnju opreme za proizvodnju skija, integracija na gore bi značila kontrolu maloprodajnih objekata za skijašku opremu, a vodoravna integracija bi značila vlasništvo i partnerstva sa skijaškim destinacijama (ski školama, žičarama, smeštaju ugostiteljskim objektima, itd.).¹⁶⁸

8.2. POSLEDICE I IZAZOVI RASTA PREDUZEĆA

Preduzetnik koji razvije novu ideju i iskoristi tržišnu šansu pruža prednosti za privredu kroz poreske prihode, zapošljavanje, smanjenje trgovinskog deficita, itd. Međutim, šta ako navedena ideja ne postigne očekivani uspeh i dovede do bankrota preduzeća? Kako to utiče na privredu? Neuspešan pokušaj daje korisne informacije svim preduzetnicima. Nova ideja možda sama po sebi nije bila loša, a neki drugi preduzetnik može da naučiti nešto iz tog pokušaja, što može kasnije doneti uspeh i odgovarajuće ekonomske koristi.

Privreda koja se sastoji od preduzetnika koji nikada ne dožive neuspeh verovatno neće biti najuspešnija. Ovakva privreda nema preduzetnike koji žele da se upuste u visokorizične i potencijalno izuzetne prilike za rast, pa ne ubire prednosti uspešnih tehnologija, a uz to i ne uči na neuspešnim pokušajima. U nastavku ćemo razmotriti posledice rasta preduzeća po samo preduzeće, a zatim i po preduzetnika.

Jako veliki broj ljudi svakodnevno koristi autobuski prevoz u Indiji, a dugo nije postojala jednostavna i pogodna platforma za kupovinu karata. Phanindra Sama se vrlo često suočavao sa ovim problemom i 2005. godine je odlučio da istraži tržište. O tom problemu razgovarao je sa nekoliko autobuskih prevoznika, potrošačima i potencijalnim investitorima. Izučio je nedostatke u postojećem sistemu i izmerio potencijalnu vrednost pojednostavljenja procesa. To je pokrenulo koncept redBus-a – prve kompanije koja je prepoznala i primenila rešenje za jednostavnu i automatizovanu rezervaciju autobuskih karata. Rešenje je bilo usmereno na srednje i više segmente društva, a uključivalo je usluge poput mobilnih plaćanja i call centara na lokalnim jezicima. Biznis je počeo kao veoma mali, ali je rastao veoma brzo i suočio se na novim problemom – skalabilnost i održivost.

Imajući u vidu da rast čini preduzeće većim, ono počinje da oseća prednosti te veličine. Na primer, veći obim povećava efikasnost proizvodnje, čini preduzeće atraktivnijim za dobavljače, što povećava njegovu pregovaračku moć u vezi sa cenama. Veličina povećava i legitimitet preduzeća, jer obično kupci i finansijeri veća preduzeća često smatraju stabilnijim i prestižnijim. Dakle, rast preduzeća daje preduzetniku veću moć da utiče na njegov učinak. Međutim, preduzeće se sa rastom menja, a promene dovode do brojnih izazova upravljanja preduzećem. Ovi izazovi proizilaze iz sledećih pritisaka.

Finansijski izazovi odnose se na sposobnost održavanja finansijske stabilnosti preduzeća. Rast zahteva novac, a investiranje u rast znači da će se resursi preduzeća značajno smanjiti. Kada se resursi toliko rastegnu, preduzeće postaje osetljivo na neočekivane troškove koji bi mogli da ga gurnu pravo u bankrot. Neophodna je zaliha resursa, kao osiguranje od većine šokova iz okruženja i za ulaganje u dalje inovacije. Nemogućnost preduzeća da obezbedi odgovarajući nivo finansijske stabilnosti, značajno povećava mogućnost ostvarenja neuspeha poslovanja.

Izazovi upravljanja ljudskim resursima odnose se na sposobnost obezbeđenja i zadržavanja kvalitetne i produktivne radne snage. Rast je između ostalih podstaknut radom zaposlenih. Ako se oni previše optereće rastom, preduzeće će se suočiti sa problemima u vidu pada motivacije zaposlenih, popuštanja pod pritiskom i povećanom fluktuacijom. Ovi problemi sa zaposlenima mogu da ostvare negativan uticaj na radnu atmosferu. Zapošljavanje više novih ljudi (zbog povećanog obima posla i fluktuacije) će verovatno razvodniti organizacionu kulturu, što je veoma zabrinjavajuće, naročito ako se preduzeće na nju oslanja kao na izvor konkurentske prednosti.

Mnogi preduzetnici otkriju da sa rastom preduzeća, moraju da menjaju način upravljanja, odnosno način ophođenja sa zaposlenima. Ako odlučivanje o upravljanju preduzećem ostane isključivo u domenu preduzetnika, to može biti opasno za uspeh rastućeg preduzeća. Preduzetnik najčešće ni ne primeti ovo, imajući u vidu da je od osnivanja preduzeća učestvovao u procesu donošenja svih bitnih odluka. Međutim, da bi preduzeće opstalo, preduzetnik mora da razmotri promene načina upravljanja.

Izazovi po preduzetnika se odnose na efikasnost upravljanja vremenom i opterećenjem preduzetnika. Jedan od najvećih problema kod rasta preduzeća je nedostatak vremena. Ovo je čest problem svih menadžera, a naročito preduzetnika koji šire sopstveno preduzeće. Vreme je za preduzetnika najvredniji, ograničen i jedinstven resurs: preduzetnik vreme ne može uskladištiti, iznajmiti, zaposliti ili kupiti. Rast od preduzetnika zahteva mnogo vremena, ali dok se bavi rastom, mora da se odalji od ostalih aktivnosti, što može dovesti do problema.

Časopis Inc. koji se bavi istraživanjem najbrže rastućih kompanija u SAD, 1996. godine objavio je istraživanje 500 preduzeća sa najbržim rastom u 1984. godini, koje je imalo za cilj da utvrdi šta se događa sa poslovnim poduhvatima koji ulaze u fazu rasta.¹⁶⁹ Navedenih 500 preduzeća sa najbržim rastom je u pomenutoj godini ostvarilo prodaju od 7,4 milijarde dolara, sa 64.000 stalno zaposlenih i sve su prolazile prethodno navedene prve faze ubrzanog rasta.

Do 1995. godine 95 preduzeća je propalo ili je bilo zatvoreno, a 135 je prodato novim vlasnicima. Sa druge strane, 233 kompanije koje su pristale da daju uvid u svoje bilanse uspeha su znatno nadmašile propala preduzeća i generisale radna mesta i prihode. Ove kompanije su dostigle godišnji obim prodaje od 29 milijardi dolara i u stalnom radnom odnosu imale 127.000 zaposlenih. Dakle, ove 233 kompanije su imale prihode i ukupan broj zaposlenih koji su znatno prevazilazili početnu listu od 500 preduzeća.

Izveštaj navodi da je 48% ovih kompanija i dalje bilo u vlasništvu istih lica, a da je svega 6% izašlo na berzu. Ova činjenica je u suprotnosti sa verovanjem da finansiranje rasta i prelazak u veliku kompaniju zahteva izlazak na berzu. Poređenje sa preduzećima koja su izašla na berzu ukazuje da ova preduzeća ipak ostvaruju znatno veći rast u odnosu na preduzeća koja su ostala u privatnom vlasništvu. U ovoj grupi su i kompanije sa vrhunskim učincima, kao što su Microsoft i Tech Data, a mnoge od njih su zadržale osnivače na pozicijama generalnih direktora.

Uzorak koji je analizirao časopis Inc. ne obuhvata preduzeća koja su ostvarila skromniji rast, a naročito ne mala preduzeća. U svakom slučaju, manji nivoi rasta malih preduzeća mogu imati značajan uticaj na privredu. Većinu novih radnih mesta u industrijalizovanim privredama generišu mala preduzeća.¹⁷⁰ To ne znači da većina malih preduzeća poraste, već da je njihova brojnost tolika da čak i kada ih veoma malo ostvari rast, to u velikoj meri utiče na privredu.¹⁷¹

Uzorak časopisa Inc. ne obuhvata neka preduzeća koja su u određenoj fazi ostvarila rapidan rast, a kasnije propala. Propadanje poslovnog poduhvata ne treba smatrati negativnim ishodom po privredu – naprotiv, preduzetnici koji prate šanse za rast, čak i ako one povećavaju potencijalni rizik od neuspeha, generišu znanje koje stimuliše poboljšanje tehnologije i povećava otpornost celokupne privrede.¹⁷²

8.3. UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM ASPEKTIMA

Da bi prevazišao pritiske na postojeće finansijske resurse, preduzetnik mora pronaći način da pribavi nove resurse – što je skupo, bilo da emituje akcije ili plaća kamate na dugovanja. Potreba ili značaj novih resursa se može smanjiti boljim upravljanjem postojećim resursima. Ove značajne upravljačke radnje obuhvataju primenu efikasne finansijske kontrole, upravljanje zalihama i održavanje poslovnih knjiga.

Priprema projekcije bilansa uspeha i izveštaja o novčanim tokovima za prve tri godine je jasna. Preduzetniku će trebati znanje, na osnovu koga će vršiti odgovarajuću kontrolu, da bi osigurao ostvarivanje projekcija i ciljeva. Zato su preduzetniku potrebne određene finansijske veštine, pomoću kojih će upravljati preduzećem u prvim godinama. Izveštaj o novčanim tokovima, bilans uspeha i bilans stanja su ključna finansijska područja, koja zahtevaju pažljivo upravljanje i kontrolu.

UPRAVLJANJE NOVČANIM TOKOVIMA

Imajući u vidu da tokom rasta odliv novca može premašiti priliv, preduzetnik mora imati tekuću procenu svog novčanog stanja. Ovo se može postići izradom mesečnih izveštaja o novčanim tokovima i poređenjem planiranih i stvarnih izveštaja. Pored procenjenih mesečnih vrednosti, preduzetnik unosi stvarne, što može biti korisno kod prilagođavanja planskih izveštaja za naredne vremenske periode, ali i kao nagoveštaj gde se mogu pojaviti problemi sa novčanim tokom.

Nekada prihod od prodaje može biti manji od očekivanog, pa rukovodstvo mora da proceni da li je to posledica kašnjenja nekih kupaca ili povećanja prodaje robe na kredit. Ako je iznos manji zbog kašnjenja kupaca, preduzetnik bi možda trebalo da pokuša forsiranje bržeg plaćanja slanjem opomena ili telefonskim pozivima kupcima. Ako kupci plaćaju čekovima bez pokrića, to može uticati na novčani tok. Ako je smanjen prihod posledica prodaje na kredit, preduzetnik bi trebalo da razmotri kratkoročno finansiranje od banke ili proširenje ovakvih uslova plaćanja na dobavljače.¹⁷³

Isplata nekada može biti veća od predviđene, što može ukazivati na potrebu rigidnije kontrole troškova. Preduzetnik može utvrditi da su dobavljači povećali cene, što može da zahteva potragu za alternativnim izvorima, pa čak i povećanje cena proizvoda ili usluga, koje nudi novi poslovni poduhvat. Moguće je da su povećani troškovi posledica kupovine veće količine zaliha, jer je prodaja bila veća nego što je očekivano. Međutim, ako je dodatna prodaja ostvarena na kredit, preduzetnik može biti prinuđen da planira zajam za pokrivanje kratkoročnih potreba.

Kod projekcija novčanih tokova u ranim fazama, poželjno je sprovesti i analizu osetljivosti. Za svaki predviđen novčani tok na mesečnom nivou se može koristiti tzv. plus 1 i minus 5 optimistička i pesimistička procena novca. Analiza osetljivosti se zatim radi i za sva plaćanja, čime preduzetnik utvrđuje maksimalne potrebe za novcem u slučaju pesimističkog ishoda, što mu omogućava pripremu za sve novčane potrebe.

Poželjno je izraditi tabelu dnevnih troškova za novi poslovni poduhvat, a naročito u slučaju maloprodaje, restorana ili uslužnih delatnosti. Ovo pruža efikasnije smernice za slučaj dnevnog podbačaja i jasno prikazuje gde postoje problemi i gde su nastale greške. Poređenje predviđenih ili očekivanih sa stvarnim novčanim tokovima omogućava preduzetniku da proceni potencijalne hitne potrebe za novcem i utvrdi moguće probleme u upravljanju aktivom ili u kontroli troškova.

UPRAVLJANJE ZALIHAMA

Tokom rasta novog poslovnog poduhvata, upravljanje zalihama predstavlja bitan zadatak. Previše zaliha može zarobiti novčana sredstva, budući da preduzeće plaća za proizvodnju, transport i skladištenje. Sa druge strane, nedostatak količine zaliha za zadovoljavanje tražnje kupaca može dovesti do propuštene prodaje ili stvaranja nezadovoljnih kupaca, koji će se okrenuti drugom preduzeću ako njihove potrebe ne budu zadovoljene na vreme.

Sa računovodstvenog stanovišta, preduzetnik mora odrediti vrednost zaliha i njihov uticaj na troškove prodatih proizvoda. Ako je preduzetnik više puta kupovao zalihe materijala, pri čemu je svaka nabavka imala različitu vrednost, postavlja se pitanje koju cenu treba koristiti za kalkulaciju troškova proizvodnje proizvoda. Generalno se koristi metoda prosečne cene, FIFO metoda (prvi ulazi – prvi izlazi) ili LIFO metoda (poslednji ulazi – prvi izlazi). Većina preduzeća koristi metodu prosečnih cena ili FIFO, imajući u vidu da prikazuju realniju vrednost materijala i troškova proizvoda. Međutim, postoje i ubedljivi argumenti za korišćenje LIFO metode, naročito u vreme inflacije.

Bez obzira na metodu obračuna troškova zaliha, za preduzetnika je bitno da pažljivo vodi stanje zaliha. Sistemi za praćenje zaliha se mogu formirati računarski ili ručno. Pri prodaji proizvoda, zalihe se smanjuju. Provera stanja na zalihama zahteva povremeno fizičko prebrojavanje, odnosno popis zaliha. Elektronske razmene podataka između proizvođača, veleprodaje i maloprodaje omogućavaju njihovu međusobnu komunikaciju. Povezivanje potreba maloprodaje sa veleprodajom i proizvođačima omogućava brz priliv porudžbina i odgovora na njih. Ovi sistemi omogućavaju preduzeću i praćenje isporuke na međunarodnom nivou.¹⁷⁴

Povezivanje preduzeća u zajednički informacioni sistem je veoma razvijeno u prehrambenoj i farmaceutskoj industriji, pomoću računarskih programa pod nazivom „efikasan odgovor kupcima“ (ECR – Efficient Customer Response). Članovi lanca snabdevanja zajednički rade na upravljanju zahtevima, distribucijom i oglašavanjem, tako da im za zadovoljavanje potreba kupaca budu dovoljne minimalne zalihe. Sistem nadzora je ključni deo ovakvih integrisanih sistema, koji omogućavaju članovima da predviđaju potrebe pre nestanka zaliha.¹⁷⁵

Izbor načina transporta je takođe bitan element upravljanja zalihama. Pojedini načini transporta, kao što je vazdušni saobraćaj su veoma skupi. Železnica i kamioni se najčešće koriste za isporuku proizvoda kupcu sledećeg dana. Pažljivo upravljanje zalihama pomoću informacionog sistema i rada sa kupcima i ostalim članovima lanca može svesti troškove zaliha na minimum. Predviđanjem potreba kupaca se može izbeći nestanak zaliha i nepredviđeni troškovi ispunjavanja hitne porudžbine slanjem proizvoda avionom. Ovakve greške mogu biti veoma skupe i umanjiti marže.

Poslovni poduhvati u rastu najviše novca vezuju u zalihama. Skolnik Industries, preduzeće koje vredi 10 miliona dolara, proizvodi čelične kontejnere za čuvanje i odlaganje opasnih materijala, je nedavno osmislilo sistem kontrole zaliha, koji mu omogućava da kupcima dostavi proizvode u roku od 24 – 48 časova. Preduzeće je ovo postiglo čuvanjem veoma malih zaliha, zahvaljujući računarskom sistemu za praćenje zaliha po proizvodu.

Pored toga, sistem omogućava preduzeću da prati ukupnu maržu na uložena sredstva, obrt zaliha, procenat isporuka koje su izvršene na vreme, vreme koje se troši na isporuku i procenat reklamacija isporučenih proizvoda. Sistem izbacuje izveštaje na 2–4 nedelje u periodima standardne prodaje i na nedeljnom nivou u periodima povećane prodaje. Pored sistema ranog upozoravanja, sistem preduzeću stavlja na raspolaganje novčana sredstva, koja bi inače bila uložena u zalihe, čime poboljšava ukupnu profitabilnost preduzeća.¹⁷⁶

UPRAVLJANJE OSNOVNIM SREDSTVIMA

Osnovna sredstva generalno obuhvataju dugotrajnu imovinu koja podrazumeva određene troškove: oprema zahteva održavanje i osiguranje i ima troškove rada. Oprema vremenom gubi vrednost, što utiče na vrednost aktive, odnosno funkcionalnih karakteristika opreme. Ako preduzetnik ne može da priušti kupovinu opreme ili drugih sredstava, postoji mogućnost zakupa. Zakup kao alternativa zavisi od uslova zakupa, vrste imovine koju treba zakupiti i od potrebe za njenim korišćenjem.

Na primer, iznajmljivanje vozila može podrazumevati veliki depozit i potencijalne naknade prema korišćenju ili kilometraži, što može dovesti do toga da zakup bude znatno skuplji od kupovine. S druge strane, plaćanje zakupa je za preduzeće trošak, koji se može iskoristiti kao poreski odbitak. Zakup je koristan za opremu koja brzo zastareva. Preduzetnik može zaključiti zakup na kraći vremenski period, čime smanjuje dugoročno obavezivanje. Kao i kod svake odluke o kupovini, preduzetnik bi trebalo da razmotri sve troškove koji su vezani za odluku, kao i njen uticaj na novčane tokove.

Iako analiza novčanih tokova može pomoći preduzetniku u proceni i praćenju troškova, korisno je izračunati i neto prihod u prelomnim tačkama tokom godine. Najveća korist bilansa uspeha za prelazne periode je definisanje standarda troškova i poređenje stvarnih i procenjenih troškova u posmatranom periodu. Troškovi se procenjuju na osnovu procenta ukupne prodaje, koji se može uporediti sa stvarnim učinkom, što omogućava utvrđivanje eventualne potrebe za boljim upravljanjem troškovima.

Ova analiza daje preduzetniku mogućnost da upravlja troškovima i da ih pravovremeno kontroliše. Ako su troškovi prodatih proizvoda iznad standardnih, to može biti posledica nabavki manjih količina zaliha na početku, što onemogućava količinski popust. Ako se količinski popust ne odobrava ni za veće nabavke, preduzetnik bi trebalo da pronade nove izvore nabavke ili da povisi cene.

Većina troškova je relativno blizu standardnim ili očekivanim procentima. Preduzetnik bi trebalo da proceni svaku stavku, da bi utvrdio da li je potrebno smanjiti troškove ili povećati prodajne cene, da bi se u budućnosti osigurao profit. Kada u drugoj i trećoj godini poslovanja započne razvoj preduzeća, preduzetnik bi trebalo da uporedi tekuće sa prethodnim troškovima. Ovakva poređenja se mogu vršiti poređenjem rezultata u određenom mesecu sa istim mesecom ili kvartalom prethodne godine, kao i na godišnjem nivou, u zavisnosti od kretanja troškova u datoj grani.

Ako su troškovi bili mnogo veći od očekivanih, preduzetnik bi trebalo da pažljivo analizira podatke radi utvrđivanja konkretnog uzroka prekoračenja. Na primer, komunalije su zasebna grupa troškova i obuhvataju grejanje, struju, gas, toplu vodu, itd. Dakle, preduzetnik treba da razmotri tekući bilans svih plaćanja da bi otkrio uzrok visokih troškova komunalija. Potrebno je utvrditi da li je određena komunalna usluga odgovorna za skok troškova, ili je u pitanju posledica rasta cena nafte? Potrebno je odgovoriti na ova pitanja pre usvajanja rezultata i rebalansa budžeta za naredni period.

Poređenje stvarnih i procenjenih troškova u bilansu uspeha mogu da zavaraju mlada preduzeća sa više proizvoda ili usluga. Za potrebe finansijskog izveštavanja za akcionare, bankare ili druge investitore, bilans uspeha daje zbirne troškove svih proizvoda i usluga. Iako je ova forma korisna za utvrđivanje opšteg uspeha preduzeća, ona ne pokazuje troškove po proizvodima, odnosno nosiocima. Jednostavna podela ukupnog iznosa troškova prodaje brojem proizvoda ne daje odgovarajuću sliku, jer stvarni troškovi prodaje za dati proizvod mogu biti mnogo veći ili mnogo manji od proseka.

Neki proizvodi zahtevaju mnogo više oglašavanja, osiguranja, vremena za administraciju, prevoza, skladištenja, što preduzetnik može da previdi ako ravnomerno raspodeli ove troškove na sve proizvode. Da bi izbegao ovaj problem, preduzetnik mora redovno raspoređivati troškove po pojedinačnim proizvodima. Ove troškove treba procenjivati ne samo po pojedinačnim proizvodima, već i po regijama, kupcima, kanalima distribucije, odeljenjima i sl. Proizvoljno dodeljivanje troškova treba izbegavati, kako bi se dobila realna slika dobiti po pojedinačnim proizvodima u ponudi preduzeća.

Od preduzetnika se očekuje da za svoje zaposlene redovno plaća poreze. Potrebno je izvršiti uplate u odgovarajuće fondove obaveznog poreza i doprinose svakog meseca. Generalno, porezi, socijalno, penziono i zdravstveno osiguranje se uplaćuju mesečno, prvenstveno na osnovu zarade svakog zaposlenog. Preduzetnik mora voditi računa o pravovremenosti uplata, jer se za kašnjenja zaračunavaju visoke kamate, a kašnjenje se smatra prekršajem.

Pored urednog plaćanja standardnih poreza, novo preduzeće će možda morati da izdvaja i za mnoge druge obaveze, kao što su doprinosi za nezaposlenost i za povrede na radu, dopunsko zdravstveno osiguranje i druga plaćanja. Ovi porezi moraju biti uključeni u svaki budžet, imajući u vidu da utiču na novčane tokove i dobit. Da bi se utvrdili tačni iznosi, rokovi i načini plaćanja, poželjno je kontaktirati nadležne državne službe i uprave.

Država od poreznika zahteva i da podnese poresku prijavu krajem poslovne godine. Ako je preduzeće deo korporacije, možda će morati da plati državne korporativne poreze, bez obzira da li je ostvaren profit. Potrebno je razmotriti korišćenje usluga poreskog računovođe, da bi se izbegle greške i da bi se dobili saveti o efikasnom upravljanju ovim troškovima. Računovođa može pomoći preduzetniku u proceni i planiranju odgovarajućih sredstava za plaćanje ove vrste troškova.

ČUVANJE PODATAKA

Kao pomoć u finansijskom poslovanju, poželjno je razmotriti primenu računovodstvenih softvera, koji mogu unaprediti protok ove vrste informacija. U preduzeću koje raste će možda biti potrebno angažovati računovođu ili savetnika za vođenje knjiga i finansijski nadzor. Eksterne informatičke i druge kuće mogu da pomognu u obuci zaposlenih za korišćenje novih tehnologija koje se implementiraju za ove potrebe.

Čuvanje i korišćenje informacija o kupcima je od ključnog značaja za preduzeće koje raste. Rast obično podrazumeva kontakt sa novim kupcima, a veliki priliv novih kupaca može učiniti postojeće sisteme neefikasnim. Na primer, prethodne informacije o kupcima se mogu čuvati na računarima maloprodajnih objekata. Međutim, sa rastom broja kupaca, kapacitet memorije ovih računara postaje nedovoljan, pa bi postojeće informacije mogle biti izgubljene ili nedostupne.

Jedinstvena baza podataka povećava kapacitet čuvanja i obrade informacija i objedinjuje delove znanja i podatke o različitim subjektima u organizaciono znanje i informacije, koje su dostupne svima u preduzeću. Izgradnjom organizacionog znanja preduzetnik postaje manje zavisn od pojedinaca. Ako, recimo, vrhunski prodavac premine ili na drugi način napusti organizaciju, preduzeće gubi značajnu količinu informacija.

Dakle, podatke o kupcima treba čuvati u bazi podataka, koja sadrži kontakt informacije, kao i sve bitne podatke o količinama i vrednosti transakcija, navikama u kupovini i svim ostalim raspoloživim podacima o svakom pojedinačnom kupcu. Potrebno je redovno unositi podatke o novim kupcima, poželeti im dobrodošlicu pri prvom kontaktu i pružati im relevantne informacije o kompaniji, njenim proizvodima i uslugama.

8.4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Nova preduzeća najčešće sebi ne mogu da dozvole luksuz zasebnog odeljenja za ljudske resurse, koje bi obavljalo regrutaciju zaposlenih – obavljalo razgovore, procenjivalo i zapošljavalo zaposlene. Većinu ovih odluka donosi preduzetnik i eventualno još neki od bitnih zaposlenih. Neki preduzetnici koriste profesionalne organizacije za zapošljavanje, kao što je Nacionalna služba za zapošljavanje, jer poslovi upravljanja ljudskim resursima su skupi i zahtevaju dosta vremena. Na ovaj način se ostavlja više vremena preduzetnicima da se bave ostalim aspektima rastućeg preduzeća.¹⁷⁷

Sa rastom broja zaposlenih, preduzetnik mora da odredi broj stalno zaposlenih radnika i broj radnika sa nepunim radnim vremenom – što je veoma delikatna odluka. S jedne strane, veći procenat zaposlenih sa nepunim radnim vremenom podrazumeva niže fiksne troškove¹⁷⁸, što preduzeću pruža veću fleksibilnost u radu sa promenama u okruženju. Sa druge strane, nestabilnost zaposlenih je češća u slučaju povremenih radnika, jer su honorarni radnici manje posvećeni preduzeću zbog manje mogućnosti lične identifikacije sa njegovim uspehom. Iz tog razloga, izgradnja funkcionalne korporativne kulture postaje teža ako preduzeće ima više honorarnih radnika.

Bez obzira na sastav radne snage preduzeća, javljaje se greške u izboru i zapošljavanju određenih ljudi. Ovo dovodi do jedne od najtežih odluka koju preduzetnik mora da donese - odluke o davanju otkaza nestručnim zaposlenima. Ključno je uspostaviti fer proces ocenjivanja zaposlenih, koji predstavlja osnovu ovakvih odluka. Zaposleni bi trebalo da redovno dobijaju povratne informacije o svom radu i očekivanjima od njih, uz traženje rešenja za svaki problem, koje bi bilo prihvatljivo i za zaposlenog i za preduzetnika. Ovako se dokumentuju uobičajeni problemi sa zaposlenim o čijem otkazu se odlučuje.

Strategija ljudskih resursa koja omogućava efikasan rast mora da ponudi rešenje za održavanje korporativne kulture, uprkos prilivu novih zaposlenih. Novi zaposleni se mogu uvesti u posao kroz obuke koje stavljaju naglasak na principe, rituale i postupke u srži korporativne kulture. Međutim, većina ovih odgovornosti je na preduzetniku. On mora biti otelotvorenje korporativne kulture koju želi za svoje preduzeće, iako se u slučaju ubrzanog rasta rad preduzetnika može dopuniti radom unutrašnjih i spoljnih saradnika.

Preduzeće se menja sa rastom. Upravljanje promenama je složen zadatak i najbolje je primeniti participativni stil menadžmenta. *Participativni stil menadžmenta* znači da menadžer uključuje zaposlene u proces odlučivanja. Primena ovog stila menadžmenta u preduzeću koje raste donosi brojne prednosti. Prvo, složenost rasta preduzeća i upravljanja promenama od preduzetnika zahteva dodatnu obradu informacija, pa se uključivanjem zaposlenih mogu umanjiti ovi zahtevi.

Drugo, visoko kvalifikovani menadžeri i zaposleni su dragocen resurs za definisanje novih načina rešavanje problema. Treće, ako zaposleni učestvuju u odlučivanju, bolje su pripremljeni i motivisani da sprovedu donete odluke. Konačno, u većini kultura zaposleni rado prihvataju dodatnu odgovornost odlučivanja i preduzimanja inicijative.

U tom slučaju participativni menadžment povećava zadovoljstvo poslom. Preduzetnik može preduzeti određene postupke u cilju uvođenja participativnog stila menadžmenta i podsticanja rasta preduzeća.

Veoma bitna stvar za uspešno funkcionisanje preduzeća predstavlja *uspostavljanje timskog duha*. Timski duh podrazumeva zajedničko verovanje da su svi „zajedno u tome“ i da zajedničkim radom mogu da ostvare velike rezultate. Preduzetnik malim, ali bitnim postupcima uspostavlja timski duh – na primer po principu „mi“ a ne „ja“, na sastancima i u razgovoru sa zaposlenima, kao i u interakciji sa drugim učesnicima.

Otvorena i česta *komunikacija sa zaposlenima* gradi poverenje i eliminiše strah. Strah od promena kao posledica rasta preduzeća je često veći od stvarnih promena. Efikasna komunikacija olakšava ove probleme. Otvorena i česta komunikacija mora biti dvosmerna – preduzetnik mora saslušati probleme zaposlenih i prihvatiti predloge o tome kako se neki sektor ili čitavo preduzeće može efikasno nositi sa rastom i kako poboljšati uspeh poslovanja.

Preduzetnik bi trebalo da redovno *daje povratne informacije* zaposlenima, kako bi omogućio poboljšanje kvaliteta obavljanja određenih zadataka. Ove informacije ne smeju biti formulisane kao napad na osobu, niti smeju stvarati strah od neuspeha. Preduzetnik bi takođe trebalo da traži povratne informacije od drugih. Da bi povratne informacije imale vrednost, moraju biti iskrene – što zahteva kulturu koja ceni poverenje, otvorenu i iskrenu komunikaciju. Ako je preduzetnik siguran u svoje sposobnosti i ako želi da efikasno širi preduzeće, mora prihvatiti i podstaći ovakve povratne informacije.

Delegiranje odgovornosti predstavlja još jedan bitan faktor upravljanja ljudskim resursima. Imajući u vidu da je pred preduzetnikom sve veći broj zadataka, neće imati vremena za donošenje svih odluka. Potrebno je da se ključnim kadrovima obezbedi fleksibilnost u preuzimanju inicijative i odlučivanju, bez straha od neuspeha. To znači da preduzetnik mora stvoriti korporativnu kulturu koja ceni i nagrađuje zaposlene za preduzimanje inicijativa, koja na neuspeh gleda sa pozitivne strane – kao na dobar pokušaj, a ne kao na neuspeh.

Stalnim obukama za zaposlene preduzetnik povećava njihove veštine i kompetencije i otvara prostor za povećanje njihovog uspeha u izvršavanju zadataka, čime se povećavaju šanse za uspešan rast preduzeća. Obuka bi trebalo da bude usklađena sa novim stilom menadžmenta, pa se zaposleni moraju uključiti u donošenje odluka o temama obuke.

8.5. UPRAVLJANJE VREMENOM PREDUZETNIKA

Preduzetnici uvek mogu naći način da bolje iskoriste svoje vreme i što više tome teže, to će biti uspešniji kako u poslovnim, tako i privatnim sferama života. Kako efikasnije upravljati vremenom? *Upravljanje vremenom* je proces poboljšavanja produktivnosti pojedinca efikasnijim korišćenjem vremena. Preduzetnik stiče brojne prednosti efikasnog upravljanja svojim vremenom, pri čemu u nastavku navodimo neke od njih.

Upravljanje vremenom pomaže preduzetniku da definiše najvažnije zadatke i da njihovom obavljanju posveti naročitu pažnju. *Povećanje produktivnosti* znači da će preduzetnik uvek imati dovoljno vremena da obavi najbitnije stvari. Povećana produktivnost znači da se bitni zadaci obavljaju, što sa svoje strane *povećava zadovoljstvo poslom* preduzetnika. Preduzetnik se najverovatnije neće osećati preopterećenim sve većim brojem tekućih zadataka, koji se javljaju sa rastom preduzeća. Preduzetnik će biti zadovoljan svojim poslom ako uspe da na vreme obavlja bitne stvari i ako postane uspešniji u svom doprinosu i razvoju poslovnog poduhvata.

Iako se ukupno vreme koje preduzetnik provodi sa drugim pojedincima u kompaniji može smanjiti boljim upravljanjem vremenom, ovo vreme će biti kvalitetnije i omogućiti mu da *poboljša međuljudske odnose* sa pojedincima u preduzeću i izvan njega, kao i sa porodicom. Takođe, imajući u vidu da će ostali u preduzeću osećati manji pritisak u smislu rokova, bolje rezultate i veće zadovoljstvo poslom, odnosi u preduzeću postaju harmonični, što omogućava izgradnju borbenog duha.

Briga, krivica i slična osećanja generalno smanjuju sposobnost preduzetnika da obrađuje informacije, što može dovesti do odlučivanja i procena u afektu. Efikasno upravljanje vremenom *smanjuje napetost, pritisak zbog rokova i negativna osećanja*, što dalje oslobađa kapacitet za obradu informacija i povećava kvalitet odluka koje donosi preduzetnik.

Smanjenjem opterećenja i napetosti i povećanjem produktivnosti, zadovoljstva poslom i međuljudskim odnosima se smanjuje psihološki i fiziološki pritisak na um i telo, što donosi preduzetniku *bolje zdravlje*. Upravljanje vremenom može obuhvatati i izradu rasporeda za pravilnu ishranu i fizičku aktivnost. Dobro zdravlje i energija koje ovo donosi su od izuzetnog značaja za savremenog preduzetnika u procesu podsticanja rasta preduzeća.

Upravljanje vremenom omogućava preduzetniku da postane gospodar svog vremena, a ne njegov rob. Efikasno korišćenje vremena preduzetniku daje mogućnost da na pravi način širi i razvija poslovni poduhvat, poveća ličnu i korporativnu produktivnost i da smanji upliv posla u privatni život. Preduzetnik dobro upravlja vremenom na osnovu sledećih šest načela:

1. *Načelo želje* od preduzetnika zahteva da shvati činjenicu da je vreme bitan resurs i da postoji potreba da se promene lični stavovi i navike u odnosu na planiranje vremena. Prema tome, efikasno upravljanje vremenom zavisi od želje, samodiscipline i motivacije preduzetnika da optimalno koristi svoje vreme.

2. *Načelo efikasnosti* od preduzetnika zahteva da se fokusira na najznačajnije probleme, čak i kada je pod pritiskom. Kad god je moguće, preduzetnik treba obavljati zadatke jedan po jedan, što od njega zahteva da odvoji dovoljno vremena za zadatak koji je pred njim. Ovim se eliminiše gubitak vremena na hvatanje koraka sa zadacima koji su ranije započeti. Iako je kvalitet bitan, perfekcionizam često nije i vodi do odlaganja zadatka. Preduzetnik ne sme trošiti previše vremena na uvođenje manjih poboljšanja u jednoj oblasti, kada bi se to vreme bolje iskoristilo u drugoj, bitnijoj oblasti.
3. *Načelo analize* preduzetniku pruža informacije o trenutnom načinu korišćenja vremena, što će mu pružiti uvid u neefikasno i neadekvatno korišćenje vremena. Preduzetnik bi trebalo da pregleda trošenje vremena u protekle dve nedelje, a zatim i da analizira kako je proveo to vreme, na šta ga je utrošio i kako da izbegne ove „vremenske zamke“ u budućnosti. Na primer, preduzetnik treba da definiše šeme i procedure za sve ponovljene događaje i poslovne aktivnosti.
4. *Načelo timskog rada* prepoznaje rastuću potrebu za preraspodelom odgovornosti u rastućem preduzeću. To znači da preduzetnik mora da delegira prava i obaveze drugima i zahteva odgovornost za obavljanje zadataka koje je prethodno sam obavljao. Pored toga, preduzetnik mora da pomogne rukovodstvu da razume koncept upravljanja vremenom, jer se i oni u svom radu oslanjaju na druge u kompaniji, kao i na preduzetnika. Upravljanje sopstvenim vremenom ne znači da će preduzetnik postati nedostupan – naprotiv, postaće dostupniji jer sada ima vremena da se posveti bitnim stvarima.
5. *Načelo planiranja prioriteta* od preduzetnika zahteva da zadatke rangira prema stepenu značaja i da tako odredi prioritete. Na primer, preduzetnik bi trebalo da svaki dan napravi listu zadataka koje mora da obavi i da označi njihov stepen značaja od 1 do 3, onih najvažnijih do onih manje važnih. Preduzetnik se zatim može fokusirati na najvažnije zadatke. Dalje, neki preduzetnici su efikasniji ujutru, neki popodne, a neki noću. Najefikasniji deo dana treba posvetiti najznačajnijim poslovima.
6. *Načelo ponovne analize* od preduzetnika zahteva da povremeno razmotri svoj proces upravljanja vremenom. Kroz ponovljenu analizu preduzetnik može da poboljša upravljanje promenom, kroz sistematičnije ispitivanje problema i mogućnosti za preraspodelu zadataka. Administrativno osoblje bi trebalo da bude dobro obučeno i motivisano za preuzimanje inicijative.

Ovo može da obuhvati sortiranje korespondencije i obavljanje telefonskih poziva prema stepenu značaja, obavljanje poslova koji preduzetniku nisu toliko važni, standardizacija dopisa koje preduzetnik samo potpisuje, izradu dnevnih rasporeda aktivnosti i podsetnika i efikasno praćenje tekućih poslova. Potrebno je analizirati sastanke, da bi se utvrdilo da li se efikasno obavljaju, a osoba koja vodi sastanke bi trebalo da bude obučena za to.

8.6. KATEGORIZACIJA PREDUZETNIKA PREMA RASTU

Rast preduzeća donosi preduzetniku brojne izazove u upravljanju preduzećem. U nekim situacijama, preduzetnici nisu upoznati sa ovim izazovima ili nisu adekvatno pripremljeni. Prethodno su data brojna rešenja za preduzetnika, pomoću kojih se može bolje nositi sa novim izazovima i upravljati rastom. Ipak, velik broj preduzetnika nije sposoban da se usvoji opisani nivo profesionalnog pristupa. Drugi preduzetnici možda neće želeći da usmere svoju pažnju na obavljanje zadataka koji su potrebni za uspešan rast preduzeća.

Čak i ako veruju da će rast poboljšati učinak preduzeća i povećati lično bogatstvo, neki preduzetnici ga izbegavaju. Osoba koja odluči da osnuje sopstveno preduzeće, jer joj je dosadilo šefovanje drugih, želi nezavisnost koja proizilazi iz činjenice da je sama svoj gazda. Za ovakvog preduzetnika rast ne mora biti privlačna opcija, jer pribavljanje resursa koji su neophodni za rast može da zahteva prodaju sopstvenih akcija ili podizanje kredita. Oba izvora sredstava ograničavaju mogućnost preduzetnika da donosi strateške odluke. U tom slučaju, preduzetnik se može odlučiti za potpuno vlasništvo nad preduzećem bez dugova, pri čemu ostaje malo preduzeće.

Preduzeće iz navedenog primera je preduzeće životnog stila. Preduzetnici koji žele ovakva preduzeća smatraju da bi rast zapravo ugrozio osnovni razlog zbog kojeg su uopšte i želeli da postanu preduzetnici. Prema navedenim argumentima, preduzetnici se mogu kategorizovati u dve dimenzije: prva je njihova sposobnost da uspešno pređu na profesionalno upravljanje preduzećem, a druga predstavlja stvar njihove aspiracije prema rastu. U zavisnosti od položaja preduzetnika u odnosu na ove dve dimenzije, mogu se razlikovati četiri tipa rasta preduzeća, kao što je prikazano na slici 12.

Stvarni rast predstavlja tip preduzeća i preduzetnika sa visokim sposobnostima uvođenja profesionalnog upravljanja i visokim aspiracijama za rast. Ovo su preduzetnici koji će najverovatnije postići uspešan rast. Sa druge strane, *neiskorišćen rast* predstavlja ona preduzeća i preduzetnike koji poseduju sposobnosti za tranziciju, ali ne i želju za njom, tako predstavljaju neiskorišćen potencijal. U ovu kategoriju spada veliki broj preduzeća životnog stila.

Ograničen rast predstavlja tip preduzeća i preduzetnika koji imaju aspiracije ka rastu, ali ne i sposobnosti da ih ispune. Oni su često frustrirani činjenicom da preduzeće ne raste, a iz tog razloga im preti najveća opasnost od neuspeha, jer mogu gurnuti preduzeće u potragu za šansama za rast izvan sopstvenih sposobnosti upravljanja. Preduzetnik na mesto direktora može postaviti profesionalnog menadžera i stvoriti sposobnost prelaska na profesionalnije preduzetničko upravljanje. Ovo ne znači da će preduzetnik zasigurno napustiti preduzeće, već da će možda preći u odeljenje za istraživanje i razvoj ili će možda upravljati novim proizvodima odnosno novim tržištima, gde će njegove sposobnosti doći do izražaja i unaprediti rast preduzeća, nasuprot ograničavanju.

Mali potencijal za rast predstavlja tip preduzeća i preduzetnika koji nemaju sposobnost prelaska na profesionalno upravljanje, a manjak sposobnosti preduzetnika ukazuje da bi se postigao veći uspeh ako preduzeće ostane malo. Iako su sposobnosti preduzetnika i postojeći resursi sa ograničenim šansama za rast, potrebni resursi se mogu pribaviti iz okruženja. Svi eksterni mehanizmi rasta, kao što su zajednički poduhvati, akvizicije, merdžeri i slično, nude spektar različitih prednosti i nedostataka u obezbeđivanju resursa za efikasan rast. Svi ovi izvori od preduzetnika zahtevaju da pregovara o novom poslovnom odnosu. Pregovori su ključni element u ugovaranju zajedničkih poduhvata.

Slika 12. Četiri tipa rasta preduzetnika i preduzeća¹⁷⁹

SPOSOBNOST PRELASKA NA PROFESIONALNO UPRAVLJANJE	Visoko	Neiskorišćen potencijal	Stvarni rast
	Nisko	Mali potencijal	Ograničen rast
		Ne	Da
PREDUZETNIČKE ASPIRACIJE PREMA RASTU			

Pirs Džons, osnivač i predsednik preduzeća Design Edge, kontrolisao je rast tako što ga je zaustavio na godinu dana. Kompanija je shvatila da će se suočiti sa veoma ozbiljnim problemima ako ne uspe da iskontroliše rast. Do tog trenutka 1998. godine je kompanija učtвороstručila broj zaposlenih i uložila novac u nove nepokretnosti. Iako je svaki zaposleni doprinosa povećanjem prihoda od 150.000 dolara, marže su bile niske.

*Dodatni dug za nove objekte i dodatni troškovi zaposlenih dovode do nagle odluke da se zaustavi zapošljavanje novih ljudi, deaktivira oglašavanje i prodaja, odbiju nove poslovne ponude i da se kompanija generalno fokusira samo na postojeće kupce. Iako Pirs priznaje da je ova odluka bila bolna, dovela je do dramatičnih promena, jer je profit u stvari dupliran i nije došlo do fluktuacije zaposlenih.*¹⁸⁰

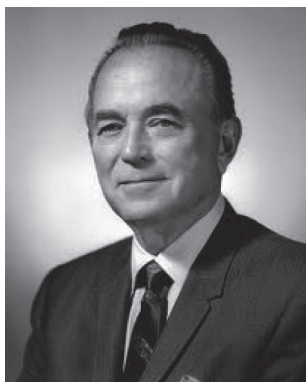
Drugi primer nevoljnog rasta navodi citat suosnivača i generalnog direktora Southwest Airlines-a, Herb Kelera, iz 1993. godine: „Southwest je imao više šansi za rast nego letilica. Međutim, za razliku od drugih vazduhoplovnih kompanija, izbegao je ovu zamku rasta iznad svojih mogućnosti. Zaposleni baš i nisu zaljubljeni u ideju da je veće istovremeno i bolje.“ Ne treba juriti za rastom ako verujete da ćete u tom procesu žrtvovati profitabilnost preduzeća ili njegovu šansu za opstanak.¹⁸¹



9 glava

• • • • •

SPOLJNE MOGUĆNOSTI ZA RAST PREDUZEĆA



Ray Kroc
MCDONALD'S CORPORATION

„Dve najvažnije stvari za veliki uspeh su: kao prvo, biti u pravo vreme na pravom mestu; kao drugo, preduzeti nešto povodom toga.“

Ray Kroc je rođen 1902. u predgrađu Čikaga, u siromašnoj porodici. Kada je bio dete otac ga je odveo kod vidovnjaka koji mu je predvideo uspešnu karijeru u industriji hrane. Iako nikada nećemo znati da li je vidovnjak pogodio ili je to bila stvar sreće, predskazanje se pokazalo potpuno tačnim. Od malih nogu nije mu manjkalo preduzetničkog duha tako da je još tokom školovanja prodavao limunadu na štandu ispred svoje kuće. Jedno je vreme radio i u piljari svoga ujaka. Kao tinejdžer nije imao strpljenja za školovanje, pa je odustao od učenja i prijavio se u vojsku i tokom Prvog svetskog rata služio kao vozač ambulantnih kola.

Po povratku iz rata jedno je vreme bio džez pijanista, a nakon što se 1922. venčao, zaposlio se kao prodavac u kompaniji Lily-Tulip Cup Co. Bio je mlad, ambiciozan i vredan, tako da je uskoro postao najbolji prodavac u firmi. Ipak, ubrzo je napustio kompaniju da bi postao muzički urednik na jednoj od prvih radio stanica u Čikagu. S obzirom da nije bio zadovoljan ovim poslom,

nakon procvata tržišta nekretnina obreo se u Fort Loderdejlju kao prodavac nekretnina. Nakon sloma tržišta nekretnina 1926. godine Krok je zapao u lošu finansijsku situaciju pa je ponovo radio kao pijanista u noćnom klubu. Nedugo potom ponovo se vratio u staru firmu Lily-Tulip Cup Co, ali ovaj put kao prodavac za područje Srednjeg zapada.

S novim izumom, tada zvanim multi-mikser, susreo se 1937, kada je osnovao vlastitu firmu koja je imala ekskluzivna prava distribucije aparata. Sa 52 godine bio je solidno situiran čovek koji se mogao polako pripremati za penziju. U godinama kada većina ljudi završava karijeru, Krok je krenuo iz početka i stvorio poslovno carstvo koje se danas smatra uzorom američkog kapitalizma. Njegov proizvod - hamburger - postao je simbol američkog načina života, a njegova metoda širenja poslovnog carstva proučava se na svetskim poslovnim fakultetima. Sam Krok postao je simbol američkog preduzetništva. Kada su ga pitali na koji način je stvorio ugostiteljsko carstvo i postigao uspeh preko noći sa 52 godine, Ray Krok je dao šaljiv odgovor: „Možda to i jeste bio uspeh preko noći, ali 30 godina mi deluje kao jedna duga, duga noć“.

Priča o hamburgeru počinje 1954. godine kada je Krok čuo kako njegove mikserne mnogo upotrebljavaju u jednom restoranu u San Bernandinu, pa je želeo videti i zašto. Hteo je na temelju iskustva iz tog restorana poboljšati prodaju svojih miksera u drugim restoranima. Stigao je u San Bernandino i u prvom trenutku bio razočaran onim što je video. Bio je to mali restoran na putu, odnosno nešto veći kiosk u koji su dolazili radnici iz obližnjih radionica, fabrika i firmi, ali i mnogi slučajni prolaznici. Restoran je imao veoma skroman jelovnik. Prodavao je samo hamburgere, pržene krompire i milkšejk (za šta su vlasnici koristili

Krokove miksera). Uprkos tome, imao je mnogo kupaca. Krok se umešao među kupce kako bi saznao šta je tajna tolike navale.

Hamburgeri su bili vrlo kvalitetni i jeftini, restoran uredan i čist, a poslugi vrlo brza. Niko nije imao nikakvih primedbi. Radnici iz okolnih radionica tvrdili su kako im supruge ne spremaju obroke za pauzu jer ovde mogu bolje jesti. Važna je bila i niska cena, a cena je mogla biti niska jer su vlasnici restorana maksimalno smanjili troškove standardizujući i pojednostavljajući proizvodnju. Krok se predstavio vlasnicima restorana, braći Diku i Bobu, a zatim i ostao na večeri kako bi doznao pojedinosti o njihovom načinu rada. Krok je te večeri u hotelskoj sobi mnogo razmišljao. Došao je u San Bernardino da otkrije kako prodati drugim restoranima više miksera, a odjednom je shvatio da je otkrio nešto mnogo vrednije. Otkrio je formulu kako da promeni čitavu industriju hrane u Sjedinjenim Državama. Tajna je bila u jednostavnosti, standardizaciji, brzini i čistoći.

On je braći MekDonald ponudio posao - predložio im je da im postane agent, da prodaje njihovu metodu drugima, a braća MekDonald su na to pristala ne očekujući previše od toga posla. Krok se vratio u Čikago i odmah se prihvatio posla. U početku posao je išao loše, jer je trebao mnogo ulagati. Ipak, nakon što je sam otvorio prvi restoran u predgrađu Čikaga i sa njim postigao uspeh, dobio je volju za otvaranjem novih restorana pa se posao počeo razvijati. Stoti je restoran otvorio je već 1959., a dve godine nakon toga otkupio je od braće McDonald sva prava na ime kompanije, metodu rada i imidž. Isplatio ih je sa više od milion dolara, što je bilo malo s obzirom na ono što će posle na tome zaraditi.

Rej Krok je želeo da izgradi sistem restorana koji bi bio čuven po hrani konzi-

stentno visokog kvaliteta i uniformnih načina pripreme. Želeo je da služi pljeskavice, zemičke, pomfrit i napitke koji su imali potpuno isti ukus na Aljasci i u Alabami. Za sve restorane uveo je iste standarde za veličinu hamburgera, za debljinu i veličinu sira u čizburgeru, za širinu krompirića. Ali i za proizvodnju papirnate ambalaže i svega ostalog. Sve je urađeno tako da se troši što manje vremena pri radu, a poslovi su toliko pojednostavljeni da ih mogu raditi i priučeni radnici. Da bi to postigao, odabrao je jedinstven put: ubedio je i franšizante i dobavljače da prihvate njegovu viziju, da ne rade za McDonald's, već za sebe, zajedno sa McDonald's-om. Promovisao je slogan „Poslujete za sebe, ali ne sami“.

Krok nije bio vlasnik svih restorana koji su nosili ime McDonald's. On je bio vlasnik četvrtine dok je drugim restoranima davao ime, metode rada i imidž. Vlasnici su to koristili uz plaćanje mesečne licence ali su se morali u potpunosti držati svih pravila McDonald's-a i što je još važnije, nabavljati robu od McDonald's-a. Njegova filozofija se zasnivala na jednostavnom principu tronošca: jedna noga je bio McDonald's, druga franšizanti, a treća dobavljači McDonald's-a. Tronožac je bio onoliko jak koliko su mu noge bile jake. Rej Krok je verovao u preduzetnički duh i nagrađivao svoje franšizante za pojedinačnu kreativnost. Veliki broj najpoznatijih proizvoda, kao što su Big Mac i Filet-O-Fish su kreirali franšizanti. Istovremeno je sistem poslovanja McDonald's-a insistirao na tome da se franšizanti pridržavaju osnovnih principa kvaliteta, usluge i čistoće.

McDonald's-ova težnja ka kvalitetu znači da se svaki pojedinačni sastojak testira, isprobava i usavršava, pre ulaska u sistem rada. Sa rastom broja restorana, velike porudžbine privukle su pažnju dobavljača,

koji su počeli usvajati standarde podjednako ozbiljno kao i sam McDonald's. Kada su i drugi restorani brze hrane prihvatili ovu filozofiju, visoki standardi su počeli da se šire u industriji mesa, povrća, voća i mlečnih proizvoda. Rej Krok je ponovo tražio partnerstvo – ovaj put sa svojim dobavljačima što je rezultiralo najintegralnijim, najefikasnijim i najinovativnijim sistemom nabavke u industriji ugostiteljstva. Ovi odnosi sa dobavljačima su u narednim decenijama procvetali. Mnogi današnji dobavljači McDonald's-a su započeli sa radom rukovanjem sa Rej Kromom.

1961. godine Rej lansira program obuke, pod nazivom Hamburger University, gde franšizanti i radnici prolaze obuku za uspešno vođenje McDonald's-a. Univerzitet je imao i istraživačko-razvojnu laboratoriju, koja se bavila razvojem novih metoda kuvanja, zamrzavanja, čuvanja i posluživanja. Do danas je preko 80.000 ljudi završilo ovaj program. Do same smrti, 1984. godine, Rej Krok je radio za McDonald's. Čak i kada je bio prikovan za invalidska kolica i dalje je odlazio u kancelariju u San Dijegu skoro

svaki dan. Pažljivo je pratio McDonald's-ov restoran u blizini svoje kancelarije i zvao menadžera telefonom da ga podseti da izbací smeće, očisti parking i ugasi svetlo uveće. Zbog strasti za inovacijom i efikasnošću, stalne potrage za kvalitetom i brojnih dobrotvornih priloga, nasleđe Rej Kroka je i dalje inspirativan i nerazdvoji deo današnjeg McDonald's-a.

Danas gotovo nema metropole na svetu gde nema mreže restorana McDonald's. Kompanija se širi uprkos pričama da je reč o dugoročno štetnoj hrani, o otkrićima o tome kako se hamburgeri ne pripremaju po svim higijenskim pravilima, pa čak i tvrdnjama da u obrocima uopšte nema vitamina C. Uprkos svemu, danas lanac ima više od 5000 restorana širom sveta. Prvi takav restoran izvan SAD otvoren je u Indiji 1983., zatim u Peking u 1988., potom u Moskvi 1990. godine, koji je i najveći McDonald's restoran na svijetu. Danas tih restorana ima na svih pet kontinenata, a svi imaju jedinstvenu karakteristiku: hamburger kupljen u Njujorku identičan je onom kupljenom u Moskvi ili Peking u.¹⁸²

9. SPOLJNE MOGUĆNOSTI ZA RAST PREDUZEĆA

Franšizni poslovi su u najvećoj meri doprineli prodoru i širenju preduzetništva na skoro sve privredne delatnosti. U poglavlju koje se odnosi na strategiju ulaska na tržište, uveli smo pojam franšize kao jednog od načina kojim preduzetnik može smanjiti rizik od neuspeha. Osim toga, franšize predstavljaju način poslovanja, pomoću koga preduzetnik može proširiti svoje preduzeće, tako što mu drugi plaćaju za korišćenje imena, procesa, proizvoda, usluge i slično.

Korišćenje franšize kao mehanizma rasta je primarni fokus ovog poglavlja. Imajući u vidu značaj franšiza za ulazak na tržište, ali i za rast preduzeća, prvi deo istražuje franšize sa stanovišta preduzetnika, koji franšizom želi da smanji rizike ulaska na tržište, a zatim i iz perspektive preduzetnika za koga je franšiza sredstvo za rast njegovog preduzeća. Drugi deo poglavlja razmatra ostale eksterne mehanizme za rast preduzeća, kao što su strateške alijanse, akvizicije i merdžeri.

9.1. FRANŠIZNO POSLOVANJE

Franšiza je “vrsta sporazuma u kome franšizer daje ekskluzivna prava franšizantu za lokalnu distribuciju proizvoda ili usluge, u zamenu za plaćanje naknade pod uslovom pridržavanja normiranih načina poslovanja”. Lice koje nudi franšizu je *vlasnik ili franšizer*. *Franšizant* je lice koje kupuje franšizu, na osnovu čega ima mogućnost da započne novo poslovanje sa većim šansama za uspeh nego što bi imao u slučaju osnivanja sasvim novog, nepoznatog preduzeća.¹⁸³

PREDNOSTI ZA FRANŠIZANTA

Jedna od najznačajnijih prednosti kupovine franšize je u tome što preduzetnik ne mora da se suočava sa svim rizicima koji su karakteristični za pokretanje novog preduzeća. Oblasti u kojima preduzetnici imaju problema pri pokretanju novog poslovnog poduhvata su najčešće: prihvatanje proizvoda, stručnost u upravljanju, ispunjavanje novčanih obaveza, poznavanje tržišta i poslovna kontrola. Kod franšizinga su rizici u svakoj od navedenih oblasti minimizirane kroz savetodavni odnos, koji će kasnije biti objašnjen.

Prihvatanje proizvoda - Franšizant obično ulazi u posao sa preduzećem koje već ima prihvaćeno ime, proizvod ili uslugu. U slučaju McDonald's-a, svako ko kupi franšizu koristi ime koje je dobro poznato i prihvaćeno. Franšizant ne mora da troši resurse na izgradnju kredibiliteta preduzeća – on već postoji, i zasniva se na višegodišnjem postojanju franšize. McDonald's je takođe uložio milione dolara u oglašavanje da bi izgradio povoljan imidž proizvoda i usluga koje nudi. Preduzetnik koji bi pokušao da organizuje prodaju hamburgera ne bi bio poznat potencijalnim kupcima, pa bi morao da uloži značajan napor i resurse u izgradnju verodostojnosti i reputacije na tržištu.

Stručnost u upravljanju - Značajna prednost za franšizanta je pomoć u upravljanju, koju mu franšizer stavlja na raspolaganje. Od svakog novog franšizanta se često zahteva da prođe program obuke za sve aspekte poslovanja. Obuka može obuhvatati računovodstvo, upravljanje ljudskim resursima, marketing i proizvodnju. Na primer, McDonald's zahteva od svojih franšizanata da provedu neko vreme u njihovoj školi, gde svako pohađa časove iz navedenih oblasti. Pored toga, neki franšizeri zahtevaju od svojih korisnika da rade sa vlasnikom franšize ili u prodajnom objektu, odnosno kancelariji u vlasništvu kompanije, da bi iz prve ruke dobili obuku.

U okviru ugovorene franšize, većina franšizera nudi pomoć u upravljanju. Dostupni su i besplatni telefonski brojevi, tako da korisnik franšize u bilo kom trenutku može da pita sve što ga zanima. Kod većine franšizera, lokalne kancelarije kontinuirano kontaktiraju i posećuju svoje franšizante i obaveštavaju vlasnike o novim dešavanjima. Trening i edukacija koji su dostupni predstavljaju bitan kriterijum za odlučivanje preduzetnika o izboru franšize. Ako početna pomoć nije dobra, preduzetnik bi trebalo da potraži nove mogućnosti, osim ako već poseduje veliko iskustvo u toj oblasti poslovanja.

Novčane obaveze - Kao što je prethodno u više navrata navedeno, osnivanje novog poslovnog poduhvata može koštati dosta novca, ali i vremena. Franšiza omogućava pokretanje poslovnog poduhvata sa već postojećom podrškom, koja preduzetniku može uštedeti dosta vremena, a verovatno i kapitala. Neki franšizeri obavljaju analize lokacija i istraživanje tržišta, što može obuhvatati procenu prometa, demografske podatke, poslovne uslove i konkurenciju. U nekim slučajevima, franšizer finansira i ulaganje koje je potrebno za pokretanje poslovanja. Početni kapital koji je potreban uglavnom se sastoji od naknade za franšizu, troškova izgradnje i nabavke opreme.

Neopterećenost pitanjima koja se odnose na izgled objekta, kontrolu udela i aktive i potencijalnu kupovnu moć franšiznog poslovanja, štedi dosta novca preduzetniku. Veličina matične kompanije može biti prednost i kod troškova osiguranja, imajući u vidu da preduzetnik učestvuje u franšiznoj organizaciji. Ušteda i pogodnosti u pokretanju poslovanja se osećaju i kod oglašavanja i prodajne propagande, imajući u vidu da se za ove aktivnosti udružuje novac svih korisnika franšize. Doprinos svakog korisnika zavisi od broja i obima franšiza koje poseduje. Ovo omogućava oglašavanje na lokalnom i nacionalnom nivou, čime se unapređuje imidž i kredibilitet preduzeća.

Poznavanje tržišta - Svaka uhodana franšiza preduzetniku daje pogodnosti koje nosi višegodišnje poslovno iskustvo i poznavanje tržišta. Ovo znanje se obično ogleda u planu koji se franšizantu nudi, a koji detaljno profilise ciljne kupce i strategije koje treba implementirati na početku poslovanja. Ovo je od naročitog značaja, imajući u vidu regionalne i lokalne razlike u tržištima. Konkurencija, uticaj medija i ukusi se mogu znatno razlikovati na pojedinim tržištima. Na osnovu svog iskustva, franšizeri mogu dati korisne savete i pomoći u prevladavanju navedenih razlika. Većina franšizera stalno procenjuje uslove na tržištu i definiše najefikasnije strategije, koje zatim prenose franšizantima. Njima se redovno dostavljaju brošure i druge publikacije, koje predstavljaju nove ideje i dostignuća.

Poslovna kontrola - Dva problema sa kojima se susreću mnogi preduzetnici tokom pokretanja novog poslovnog poduhvata se odnose na održavanje normi kvaliteta proizvoda i usluga i uspostavljanje efikasnog sistema praćenja. Franšizer određuje dobavljače koji ispunjavaju definisane norme kvaliteta, naročito u vezi sa prehrambenim proizvodima. U pojedinim slučajevima, robu nabavlja sam franšizer. Normiranje inputa i proizvoda i usluga koje se pružaju, pomaže preduzetniku da održi nivo – što je od izuzetnog značaja. Normiranje takođe pomaže u održavanju doslednosti imidža, od koga zavisi širenje franšize.

Administrativna kontrola se najčešće odnosi na finansijske odluke u vezi sa troškovima, imovinom i novčanim tokovima, kao i na pitanja u vezi sa kadrovima, kao što su kriterijumi za zapošljavanje/otpuštanje, rokove i obuke radi obezbeđivanja nepromenljivosti usluge potrošačima. Navedeni sistemi kontrole su najčešće opisani u priručniku, koji franšizant dobija nakon sklapanja ugovora o franšizi.

Sve navedeno spada u prednosti za franšizanta, ali predstavlja i značajne strateške odrednice za preduzetnika koji razmatra mogućnost rasta prodajom franšize. Imajući u vidu da postoji više opcija franšiza, franšizer mora da ponudi sve navedene usluge, da bi uspeo u prodaji franšize. Jedan od ključeva uspeha franšiza kao što su McDonald's, Burger King, KFC, Subway, Holiday Inn je upravo u tome što su uspostavile izuzetan sistem, koji efikasno pruža potrebne usluge franšizantima.

PREDNOSTI ZA FRANŠIZERA

Prednosti koje franšizer ostvaruje sklapanjem ugovora o franšiznom poslovanju se odnose na rizik širenja, novčane obaveze i prednosti u oblasti troškova, kao rezultat povećane kupovne moći. Razmotrimo uspeh lanca McDonald's. Jasno je da Rej Krok ne bi uspeo da postigne veličinu i spektar poslovanja svog preduzeća koje ono danas ima, da ga nije pretvorio u franšizu. Da bi koristio franšizno poslovanje kao model širenja, franšizer mora da poseduje uspostavljenu vrednost i verodostojnost, koju bi neko želeo da kupi.

Rizik širenja - Najočiglednija prednost franšiznog poslovanja za preduzetnika je u tome što omogućava brzo širenje uz manja novčana ulaganja. Ovo je značajna prednost, ako uzmemo u obzir probleme sa kojima se preduzetnik susreće u upravljanju rastom novog poslovnog poduhvata. Franšizer može da širi svoje preduzeće na nacionalnom i međunarodnom nivou, autorizacijom i prodajom franšiza na odabranim lokacijama. Kapital koji je potreban za ovakvo širenje je znatno manji nego bez franšiznog poslovanja. Zamislamo samo koliko bi novca trebalo Rej Kroku da izgradi 5.000 maloprodajnih lokala.

Vrednost franšize zavisi od prethodnih rezultata koje je franšizer postigao, kao i od usluga koje nudi preduzetniku, odnosno franšizantu. Niska cena franšize povećava šanse za širenje, jer je mnogima pristupačna. Poslovanje franšize zahteva manji broj zaposlenih nego samostalni poduhvat. Sedište i regionalne kancelarije mogu imati manje zaposlenih, prevashodno za podršku franšizantima. Ovo za franšizera znači manje ljudi na platnom spisku, a samim tim i smanjenje mogućih obaveza prema zaposlenima.

Prednosti u vezi sa troškovima - Sama veličina kompanije franšizera nudi franšizantima brojne prednosti. Franšizer može kupovati inpute u velikim količinama i tako postići ekonomiju obima, koja drugačije ne bi bila moguća. Mnoge franšize koriste ekonomiju obima tako da same proizvode delove, dodatke, ambalažu i sirovine, pa ih prodaju korisnicima franšize. Od franšizanata se obično zahteva da te proizvode kupuju u skladu sa ugovorom o franšizi, imajući u vidu da tako i oni ostvaruju prednost u smislu nižih nabavnih cena.

Jedna od najvećih prednosti u vezi sa troškovima franšiznog poslovanja je mogućnost ulaganja veće količine novca u oglašavanje. Svaki od franšizanata uplaćuje u zajednički budžet za oglašavanje određen procenat od prodaje (1 do 2 procenta). Udruživanje sredstava omogućava franšizeru oglašavanje u najbitnijim medijima, na širokom geografskom području. Bez franšiznog poslovanja, kompanija bi morala samostalno da pokrije čitav budžet za oglašavanje.

NEDOSTACI FRANŠIZE

Franšizno poslovanje nije uvek najbolja opcija za preduzetnika. Svako ko želi da uloži u franšizno poslovanje bi trebalo da unapred, detaljno istraži ovu opciju. Problemi između franšizera i franšizanta su česti, pa im u poslednje vreme vlade i strukovna udruženja posvećuju više pažnje. Nedostaci za franšizanta se obično javljaju kada franšizer ne pruža potrebne usluge, oglašavanje i lokaciju. Ako se ne ispune obećanja iz ugovora o franšiznom poslovanju, korisnik može ostati bez podrške u ključnim oblastima.

Kurtis Bin je kupio dvanaest franšiza preduzeća Checkers of America Inc, koje pruža usluge pregleda automobila. Nakon što je izgubio 200.000 dolara, Bin i ostali franšizanti su podneli sudsku tužbu u kojoj su naveli da je franšizer netačno prezentovao troškove oglašavanja i da je davao netačne iskaze – između ostalog, i da nije potrebno bilo kakvo iskustvo da bi se posedovala franšiza.¹⁸⁴

Franšizant se takođe može naći u problemu ako franšizer propadne ili ako ga kupi druga kompanija. Franšizer se isto tako izlaže riziku i raznim nedostacima kada odabere ovakvu vrstu širenja. U nekim slučajevima, franšizer teško može pronaći odgovarajuće korisnike. Loše upravljanje, uprkos svim obukama i nadzoru, može dovesti do propasti pojedinih franšizanata, što može imati negativan uticaj na čitav sistem. Sa rastom broja franšiza, održavanje strogog sistema kontrole postaje sve teže.

Vinsent Niagra je u tri Window Works franšize uložio oko milion dolara, a onda je 1988. godine franšiza prodana Apogee Enterprises-u, pa ponovo 1992. godine grupi investitora. Ovo je bio uzrok propasti mnogih franšizanata, kojih je na kraju ostalo 50. Propast ovih franšiza je Niagri otežala nastavak poslovanja, imajući u vidu da su klijenti, u strahu da će posao propasti, postali veoma oprezni u saradnji sa njim. Ni jedna od obećanih usluga nije bila dostupna.¹⁸⁵

TIPOVI FRANŠIZA

Postoje tri tipa franšiznog poslovanja.¹⁸⁶ Prvi tip franšiznog poslovanja je *zastupništvo*, koje se često javlja u auto-industriji. Kod ove vrste franšiznog poslovanja, proizvođači koriste franšize za distribuciju svojih linija proizvoda. Za proizvođača, prodajna zastupništva imaju ulogu maloprodajnih objekata. U nekim slučajevima se od njih zahteva da ispunjavaju kvote koje definiše proizvođač. Kao i kod svake franšize, franšizer obezbeđuje prednosti oglašavanja i podršku u upravljanju.

Drugi i najčešći tip franšiznog poslovanja je franšiza koja stavlja na raspolaganje *brend, imidž i način poslovanja*. Primeri ove vrste su McDonald's, KFC i Holiday Inn. Postoji više vrsta ovakvih franšiza i njihov spisak, sa dodatnim informacijama se može naći iz raznih izvora.¹⁸⁷ Dodatne informacije o mogućnosti pokretanja franšiznog poslovanja, koje se mogu dobiti putem internet stranica odnose se na različite tipove biznisa i veličinu potencijalnog ulaganja.

Treći tip franšiznog poslovanja se odnosi na franšize *uslužne delatnosti*, kao što su agencije za zapošljavanje i agencije za nekretnine. Ovakve franšize imaju poznata imena, dobru reputaciju i definisane poslovne metode. U nekim slučajevima, kao što je poslovanje sa nekretninama, korisnik franšize prvo posluje preko sopstvenog preduzeća, a zatim se takmiči da bi postao član franšize. Tabela 6. prikazuje tri vrste franšiza.

Tabela 6. Tipovi franšizinga¹⁸⁸

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

Šanse za franšizno poslovanje se često razvijaju i menjaju sa promenama okoline, kao i pod uticajem značajnijih društvenih trendova. Navešćemo neke od njih.¹⁸⁹

- ♦ *Dobro zdravlje.* Danas se ljudi zdravije hrane i provode više vremena na održavanju dobre kondicije. Kao odgovor na ovaj društveni trend, razvijaju se mnoge franšize.
- ♦ *Ušteda vremena ili praktičnost.* Sve više potrošača više voli da im se stvari dostavljaju, nego da lično odlaze na udaljena, nepraktična mesta da bi ih kupili.

- ♦ *Ekološka svest.* Franšize koje se bave štednjom vode, punjivim baterijama i rasvetom koja štedi energiju razvile su se kao reakcija na želje kupaca da zaštite sebe i svoje porodice od ovog opasnog gasa.
- ♦ *Povećanje populacije.* Povećanje populacije u razvijenim zemljama stvara potrebu za franšizama u oblasti pružanja usluga za decu. Obdaništa, zabavni parkovi i radionice su samo neki primeri uspešnih franšiza.

FAKTORI USPEHA FRANŠIZE

Franšizno poslovanje preduzetniku donosi i razne rizike. Iako je uspeh McDonald's-a poznat, na svaku uspešnu priču dolazi više neuspešnih. Franšizno poslovanje, kao i bilo koji drugi poslovni poduhvat, nije za pasivne pojedince. Kao i kod svakog drugog preduzeća, potrebni su trud i mnogo rada, imajući u vidu da su sve dužnosti, kao što je zapošljavanje novih radnika, definisanje rokova, otkupa, računovodstva i slično obaveza franšizera. Nije svaka franšiza pogodna za svakog preduzetnika. Preduzetnik mora proceniti sve dostupne opcije franšiznog poslovanja, da bi odabrao franšizu koja mu najviše odgovara.

Pre donošenja konačne odluke, potrebno je razmotriti brojne faktore.

1. *Tržišno dokazana ili nedokazana franšiza.* Postoje kompromisi u odlučivanju da li kapital uložiti u tržišno dokazanu ili nedokazanu franšizu. Ulaganje u tržišno nedokazanu franšizu je jeftinije, ali niže ulaganje otvara prostor za veće rizike. Kod nedokazane franšize, franšizer će verovatno praviti greške tokom rasta poslovanja, što može dovesti do propasti.

Stalna reorganizacija novog franšiznog poslovanja može dovesti do zbrke i lošeg upravljanja. Međutim, nova i nedokazana franšiza često donosi uzbuđenje i poslovni izazov, što donosi velike mogućnosti za ostvarivanje značajnog profita, ako poslovanje doživi rapidan rast. Dokazana franšiza nosi manje rizika, ali zahteva veća finansijska ulaganja.

2. *Finansijska stabilnost franšize.* Kupovina franšize bi trebalo da obuhvati i procenu finansijske stabilnosti franšizera. Potencijalni franšizant bi trebalo da potraži odgovore na pitanja: Koliko franšizanata postoji u organizaciji? Koliko je uspešan svaki franšizant? Da li većina profita franšize potiče od prodaje ili od naknada na bazi profita franšizanata? Da li franšizer ima iskustva u proizvodnji, marketingu i finansijskim?

Neke informacije se mogu dobiti iz bilansa uspeha, a neke putem ličnog kontakta sa franšizerom. Takođe je korisno direktno kontaktirati pojedine franšizante, da bi se procenio njihov uspeh i utvrdili problemi koji su se možda pojavili. Eksterni izvori informacija, koji se generalno smatraju dobrim, su sledeći: franšizna udruženja, drugi korisnici franšize, državne institucije, računovođe i advokati, biblioteke, popisi evidencija i časopisi franšize, poslovni sajmovi.

3. *Potencijalno tržište za novu franšizu.* Za preduzetnika je bitno da proceni tržište koje će privući franšiza. Prvi korak je procena toka kretanja i demografskih faktora stanovništva na karti odabranog područja. Informacije o kretanju ljudi se mogu uočiti ličnom posetom području. Smer toka kretanja, lakoća pristupa lokaciji i količina kretanja (pešaka i vozila) se mogu proceniti jednostavnim posmatranjem.

Demografski faktori područja se mogu utvrditi iz popisa stanovništva, koji su dostupni u lokalnim bibliotekama ili onlajn bazama. Bilo bi korisno locirati konkurente na karti, da bi se procenio njihov potencijalni uticaj na poslovanje. Istraživanje lokacije može takođe biti korisno. Stavovi o novom preduzeću i interesovanje za njega se mogu utvrditi istraživanjem tržišta. U nekim slučajevima, franšizer sprovodi istraživanje tržišta kao prodajnu smernicu za franšizanta.

4. *Potencijalna dobit za novu franšizu.* Kao i kod svakog novog poslovanja, bitno je izraditi projekcije prihoda i novčanih tokova. Franšizer bi trebalo da izradi projekcije, da bi se mogle utvrditi sve potrebne informacije.

Većinu navedenih informacija treba navesti u izveštaju koji navodi pravila ili uslove poslovanja. Zakon obično od franšizera zahteva da izradi kompletan izveštaj koji definiše pravila i uslove poslovanja pre same prodaje i bitne informacije o različitim aspektima ponude franšize.¹⁹⁰ Neke od informacija u ovom izveštaju mogu biti detaljne, dok se druge daju u sažetoj formi. Uvek postoje slabosti, koje je potrebno proceniti pre obavezivanja na saradnju. Izveštaj sa ovakvim podacima je dobro i korisno sredstvo za potencijalno uspostavljanje poslovanja, ali je pored toga bitno proceniti i ostale usluge koje su prethodno navedene.

Naknade za pristupanje, plaćanje redovnih naknada, troškove i ostale informacije treba uporediti sa istim podacima druge franšize u istoj grani, ali i iz različitih privrednih grana. Ako franšiza deluje kao dobra investicija, preduzetnik može od franšizera zatražiti paket franšize, koji obično sadrži nacrt ugovora o davanju/korišćenju franšize. Ovakav paket najčešće podrazumeva davanje novčanog depozita u određenom iznosu, a podrazumeva se da će depozit moći da se povuče.

Ugovor ili sporazum o franšizi je konačni korak u uspostavljanju dogovora o franšiznom poslovanju. Ovde bi trebalo koristiti usluge advokata, koji poseduje iskustvo u pravnim aspektima franšiznog poslovanja. Ugovor o franšizi sadrži sve specifične zahteve i obaveze franšizanta. Odredbe, kao što je ekskluzivno pokrivanje određene teritorije, štite franšizanta od mogućnosti da franšizer odobri korišćenje franšize još nekome na istoj teritoriji. Obnovljivi rokovi označavaju trajanje ugovora i obaveza. Pod finansijskim obavezama se određuju početna cena franšize, rokovi plaćanja i periodične naknade.

U slučaju gašenja ugovora o franšizi, potrebno je definisati šta se događa ako korisnik nije u mogućnosti da vrši obaveze ili ako premine, kao i koja su prava njegove porodice u tom slučaju. Ukidanje franšize rezultuje sudskim sporovima češće nego bilo koji drugi aspekt franšiznog poslovanja. Uslovi ugovora, prema tome, treba da omoguće korisniku franšize da postigne poštenu tržišnu vrednost u slučaju prodaje franšize. Iako je ugovor u suštini standardizovan, korisnik bi trebalo da pokuša da ugovori bolje uslove kod značajnijih odredbi ugovora kako bi smanjio rizik ulaganja.

9.2. ZAJEDNIČKI PODUHVATI

Sa rastom poslovnog rizika, hiperkonkurentnosti i neuspeha, zajednički poduhvati i strateške alijanse predstavljaju sve češću pojavu i uključuju najrazličitija preduzeća.¹⁹¹ Zajednički poduhvati nisu nov koncept – preduzetnici ih već dugo koriste kao metod širenja poslovanja. Zajednički poduhvati omogućavaju kompanijama sa komplementarnim veštinama da ostvare zajedničke koristi, a mogu da obuhvataju širok dijapazon partnera, kao što su investitori, neprofitne organizacije, preduzeća i javni sektor.¹⁹² S obzirom da se u praksi pojmovi zajedničkih poduhvata i strateških alijansi često poistovećuju, najpre je neophodno navesti njihove osnovne razlike.

Zajednički poduhvat predstavlja zaseban poslovni entitet u koji investiraju dve ili više kompanija. Nova kompanija je u zajedničkom vlasništvu obe matične kompanije. Na taj način novo preduzeće pristupa sredstvima i znanju oba partnera i kombinuje ih bez menjanja matičnih kompanija. Nova kompanija je entitet koji će biti u poslu za sebe, ali ostvareni profit spada u vlasništvo roditelja. Zajednički poduhvati nastaju i među konkurentima, ali i u obliku saradnje države i stranih koncerna, u cilju proboja na međunarodno tržište i kao sredstvo putem kojeg preduzetnik može ući na njega. Kada se stvaraju bliske veze, postavlja se pitanje o etici i etičkom ponašanju potencijalnih partnera.

Strateška alijansa predstavlja pravni sporazum između dva ili više preduzeća o deljenju pristupa njihovim tehnologijama, pravima ili drugim sredstvima. Strateške alijanse ne stvaraju novu kompaniju. Kada kompanije žele da brzo steknu ekspertizu u novoj oblasti ili pristup novim tehnologijama ili tržištima, oni obično imaju dve opcije: kupovinu manje firme ili formiranje strateške alijanse sa drugom kompanijom koja će takođe imati koristi od partnerstva. Ovi sporazumi često imaju ograničen obim i funkciju, kao što je pristup naprednim tehnologijama partnera.

VRSTE ZAJEDNIČKIH PODUHVATA

Iako postoji obilje različitih vrsta dogovora o saradnji, najčešći su *dogovori između dve ili više kompanija u privatnom sektoru*. Na primer, Boeing, Mitsubishi, Fuji i Kawasaki su pokrenuli zajednički poduhvat proizvodnje malih letilica, na osnovu zajedničke tehnologije i podele troškova. U cilju smanjenja troškova, dogovore su sklopili Ford i Measurex u oblasti automatizacije pogona i General Motors i Toyota u proizvodnji automobila. Drugi zajednički poduhvati u privatnom sektoru su imali drugačije ciljeve: ulazak na nova tržišta (Kodak i Cetus), ulazak na strana tržišta (AT&T i Olivetti) i povećanje prihoda i širenje tržišta (U.S. Steel i Phong Iron and Steel).

Neki poduhvati se formiraju u cilju sprovođenja zajedničkih istraživanja. ViewSonic – vodeći globalni provajder vizuelnih rešenja, najavio je zajednički poduhvat sa kompanijom Hanvon – svetskim liderom hardverskih i softverskih rešenja u tehnologiji prepoznavanja rukopisa i tehnologiji optičkog prepoznavanja znakova. Zajednički poduhvat između kompanije ViewSonic i Hanvon objedinjen je kroz novu ViewSonic Hanvon Touch Technology korporaciju.

Nova kompanija je već razvila ekranske module i gotove proizvode različitih veličina, kao i različite veličine ekrana za crtanje. Ovi proizvodi omogućavaju precizno pisanje, i crtanje po ekranu koje je zahvaljujući bežičnoj olovci bez baterije lako primenljivo. Tehnologija omogućava aplikacijama (za tablete, pametne telefone, i sl.) da prepoznaju veoma detaljne informacije, kao što su nagib i pritisak olovke, da renderuju crtanje i pisanje tako jasno kao sa tradicionalnom olovkom na papiru.

Tehnologija takođe pomaže da se stvori ekološko okruženje, bez upotrebe papira, čime se smanjuju troškovi i štiti planeta. Pored toga, budući da korisnici više vole da hvataju beleške olovkom, nego prstom, ova tehnologija je više prilagođena za pisanje u odnosu na jednostavan dodir prstom. Zbog ove jedinstvene prednosti, ViewSonic Hanvon Touch Tachnology korporacija predviđa kontinuiranu ekspanziju u industriji uređaja prilagođenih za pisanje rukom i osetljivih na dodir.¹⁹³

Ugovori između privrede i univerziteta, zaključeni za potrebe istraživanja, su vrsta zajedničkog poduhvata koji se sve češće koristi. Dva velika problema su sprečila brže širenje ove vrste zajedničkih poduhvata. Profitne kompanije od svojih ulaganja u istraživanje očekuju opipljive rezultate (npr. patente) i žele da poseduju sva prava intelektualne svojine. Univerziteti žele udeo u finansijskoj dobiti od patenata, ali univerzitetski istraživači žele da znanja koja su stvorili budu dostupni svima objavljivanjem istraživačkih radova.

Međunarodni zajednički poduhvati su sve češći, imajući u vidu njihove relativne prednosti. U ovakvim zajedničkim poduhvatima, kompanije dele zaradu i prednosti širenja, kao i novčana ulaganja, koja mogu biti minimalna ako obuhvataju kapitalizovanje znanja ili patenata, kao doprinosa poduhvatu. Takođe, ovo omogućava pristup novim međunarodnim tržištima, do kojih bi inače teško samostalno stigli. Konačno, imajući u vidu da talenat i finansije dolaze od svih učesnika u projektu, kod međunarodnog zajedničkog poduhvata nastaje manji odliv menadžerskih i finansijskih resursa nego u slučaju filijala u punom vlasništvu kompanije.

Postoje i određeni nedostaci uspostavljanja međunarodnog zajedničkog poduhvata. Prvo, partneri mogu imati veoma različite poslovne ciljeve, što za posledicu može imati probleme u percepciji smera i rasta zajedničkog poduhvata. Takođe, kulturološke razlike u svakoj kompaniji mogu stvoriti teškoće u upravljanju zajedničkim poduhvatom. Konačno, državna regulativa nekad može imati negativan uticaj na usmerenje i poslovanje međunarodnog zajedničkog poduhvata.

Uprkos navedenim problemima, koristi obično budu veće od nedostataka, što je očigledno imajući u vidu učestalost formiranja međunarodnih zajedničkih poduhvata. Međunarodna strateška alijansa General Motors-a i japanskog preduzeća Fanuc je pokrenuta radi proizvodnje 20.000 robota, koji su GM-u bili potrebni za automatizaciju svojih fabrika.

U ovom zajedničkom poduhvatu sa ravnopravnim partnerstvom, GM je bio zadužen za inicijalni dizajn, dok je Fanuc obavljao inženjerski i tehnološki deo posla, koji je bio neophodan za dizajn i proizvodnju robota za farbanje automobila.¹⁹⁴

FAKTORI USPEHA ZAJEDNIČKIH PODUHVATA

Očigledno je da zajednički poduhvati ne postižu uvek uspeh. Pre nego što odabere ovu metodu rasta, preduzetnik bi trebalo da pažljivo proceni i razume faktore koji podstiču siguran uspeh, kao i sve moguće probleme. Ključni faktori uspeha su:

1. *Tačna procena strana koje učestvuju u poduhvatu*, da bi se utvrdio najbolji način upravljanja novim poslovnim subjektom, imajući u vidu buduće odnose. Zajednički poduhvat će biti efikasniji ako rukovodioci dobro sarađuju. U suprotnom, zajednički poduhvat ima male šanse za uspeh i najverovatnije propada.
2. *Usklađenost ciljeva*. Kada jedan partner oseti da doprinosi više ili kad jedan partner želi profit, a drugi da plasira proizvod nastaju problemi. Da bi poduhvat bio uspešan, menadžeri u svakoj kompaniji i menadžeri nove kompanije moraju biti složni u vezi sa ciljevima zajedničkog poduhvata i nivoom resursa koje će ulagati. Potrebno je podsticati dobre odnose u zajedničkom poduhvatu, ali i matičnim kompanijama.
3. *Razumna očekivanja u vezi sa rezultatima*. Često se događa da barem jedan partner ima osećaj da će zajednički poduhvat biti čudesno rešenje, koji će rešiti sve ostale probleme matične korporacije. Potrebno je zadržati realistična očekivanja od zajedničkog poduhvata.
4. *Idealno vreme*. Imajući u vidu da se okruženje stalno menja, a tržišta evoluiraju, zajednički poduhvat bi jedne godine mogao postići uspeh, a već naredne propasti. Snažna konkurencija stvara „neprijateljsko“ okruženje i povećava rizike za osni- vanje novog zajedničkog poduhvata. Preduzetnik mora da utvrdi da li će zajednički poduhvat stvoriti mogućnosti za rast, ili će štetiti kompaniji.

Zajednički poduhvat nije rešenje za sve probleme pri širenju preduzetničkog poslovnog poduhvata. Naprotiv, on je samo jedna od brojnih opcija, kojom se upotpunjuju resursi preduzeća i način za brže reagovanje na izazove konkurencije i šanse na tržištu. Efikasna upotreba zajedničkih poduhvata kao strategije za širenje od preduzetnika zahteva pažljivu procenu situacije i potencijalnih partnera. Potrebno je razmotriti i druge strateške alternative za zajednički poduhvat, kao što su akvizicije, integracije i otkupi pomoću finansijske poluge.

9.3. STRATEŠKE ALIJANSE

Poslednjih godina jedno od najznačajnijih pitanja koje je u fokusu, kako teoretičara tako i praktičara menadžmenta, jeste kako osvojiti, očuvati i uvećati znanje i kompetentnost kompanija u uslovima izražene neizvesnosti. Iskustva pokazuju da je proces učenja uslovljen razvijanjem veza i odnosa između različitih učesnika na tržištu. Intenzivno uključivanje u mreže i njihova isprepletanost podstiču proces učenja i direktno se odražavaju na poslovne performanse preduzeća.

Strategijski savezi omogućavaju da se uspešnije upravlja najvrednijom imovinom, jer brzina i kvalitet inovacije u svim oblastima postaje ključni faktor poslovnog uspeha. Mreže sa kritičnom masom znanja koje, pored ostalog, generiše neprekidan lanac veza i odnosa, stvaraju superiornu vrednost za potrošače i ostale stejkholdere. Strategijske alijanse su dugoročni savezi između posebnih ali povezanih preduzeća sa ciljem sticanja i održavanja jedinstvene konkurentске prednosti u odnosu na druga preduzeća koja se nalaze izvan mreža. Osobine strateških alijansi kao forme mreža su sledeće:¹⁹⁵

1. partneri ostaju nezavisni posle formiranja alijansi,
2. dele koristi od alijanse i kontrolu rezultata aktivnosti i
3. doprinose razvoju tehnologije, proizvoda i međuzavisnih odnosa.

RAZLOZI FORMIRANJA STRATEŠKE ALIJANSE

Strateške alijanse, kao poslovni savezi između dva ili više preduzeća van nacionalnih granica, predstavljaju jedan od najbržih načina da se realizuje globalna strategija. Najveći razlog za formiranje strategijske alijanse jeste činjenica da se iz partnerstva dva ili više preduzeća ili poslovnih jedinica postižu strategijski značajni ciljevi koji su od zajedničkog interesa. Alijanse se često formiraju širom sveta da bi se u značajnoj meri podelili rizik i troškovi istraživačko - razvojne funkcije.

One obično uključuju zajednička ulaganja dve ili više kompanija koje razvijaju zajedničku dugoročnu strategiju usmerenu na tržišno liderstvo. Pored poznatog strategijskog pitanja: „U kom poslu mi konkuriramo“ sve češće kompanije postavljaju pitanje: „Da li bi trebalo uključiti i spoljnog partnera u naše poslovanje?“. Strategijske alijanse formiraju se u kontekstu dugoročnog strategijskog plana preduzeća u težnji da se poboljša ili bitno promeni njegova konkurentska pozicija na globalnom nivou.

Značajna karakteristika strategijskih alijansi jeste da njihovo trajanje nije vremenski ograničeno. Postoje različiti motivi za povezivanje kroz strategijske alijanse. Svaki učesnik ima svoje motive, u zavisnosti od svog strategijskog položaja, kompetentnosti, konkurentnosti, raspoloživosti resursa i izloženosti riziku. Na osnovu rezultata brojnih istraživanja mogu se navesti neki od najzastupljenijih motiva:¹⁹⁶

- ♦ Osposobljavanje za internacionalizaciju poslovanja na globalnom tržištu.
- ♦ Probijanje tržišnih barijera i efikasnije uključivanje na tržišta u razvoju;

- ♦ Zaštita konkurentske pozicije na već osvojenom tržištu;
- ♦ Smanjivanje potencijalnih opasnosti od novih konkurenata;
- ♦ Efikasnije korišćenje postojećih resursa, stvaranje novih i građenje kompetencija;
- ♦ Brže uvođenje novih proizvoda i usluga i njihove difuzije u globalnim razmerama;
- ♦ Stvaranje dodatne vrednosti za potrošače adekvatnim reagovanjem na njihove probleme i potrebe u sistemu potrošnje;
- ♦ Efikasnije upravljanje troškovima;
- ♦ Kreiranje novih tehnoloških standarda, uspostavljanje novih odnosa između učesnika na tržištu;
- ♦ Učenje od partnera.

FAKTORI USPEHA STRATEŠKIH ALIJANSI

Svakako treba imati u vidu i činjenicu da su mnoge alijanse prestale da postoje tako što je jedan partner preuzeo drugog. Merdžerski i akvizicioni problemi koji mogu nastati u strategijskoj alijansi najčešće su vezani za: zajedničko vlasništvo, integrisanje različitih struktura i sistema, različite organizacione kulture, stilove menadžmenta i sisteme vrednosti, raspodelu moći između kompanija, konflikte koji mogu nastati u procesima odlučivanja i kontrole i uključenost preduzeća u veći broj alijansi istovremeno.

Za uspešno funkcionisanje strateške alijanse nije bitna samo strategijska nego i operativna usaglašenost između partnera. Takva usaglašenost najbolje se postiže ako se adekvatnim kreiranjem, prenosom i deljenjem znanja unutar alijanse uravnoteže strategije, strukture, procesi i upravljanje koje sve to zajedno povezuje.

Za uspešno strategijsko usklađivanje najvažniji su sledeći faktori:¹⁹⁷

1. *Zajednička vizija* partnera u alijansi prema razvoju područja aktivnosti alijanse u budućnosti, njenom uticaju na budući strateški položaj partnera i usklađenost jasnih i realnih ciljeva.
2. *Kompatibilnost strategija* partnera koje mogu doprineti unapređenju konkurentske pozicije svakog učesnika, ali je u isto vreme i ograničiti. Partneri u nekim područjima mogu sarađivati, a da pri tome u drugim oblastima zadrže konkurentski odnos.
3. *Strategijski značaj* alijansa ima za sve partnere. Ukoliko se radi o samostalnom ulasku na određeno tržište i individualnom reagovanju, uspeh je rizičniji i neizvesniji. Ako se ulaskom u alijansu učvršćuje strategijska pozicija uspeh je mnogo izvesniji.
4. *Međusobno poverenje i privrženost* partnera predstavljaju osnovne determinante unapređenja strategijske usklađenosti. Empirijska istraživanja pokazuju da budućnost alijanse može biti značajno ugrožena, ukoliko ne postoji poverenje, privrženost i sinergija zajedničkog delovanja.

5. *Superiorna vrednost* za potrošače predstavlja ključni faktor najuspešnijih strateških alijansi. Tržište, tj. potrošači, kao krajnji korisnici „zajedničkog proizvoda“ alijanse na kraju, vrednuju uspeh strateške alijanse.

Pored strategijske usklađenosti veoma bitno za funkcionisanje alijanse je i operativna usklađenost partnera. Ona je determinisana sledećim faktorima:

- ♦ organizacionim dizajnom partnera, sličnostima i razlikama koje mogu podsticati ali i ograničavati efektivnu saradnju;
- ♦ organizacionom fleksibilnošću partnera kako bi se blagovremeno odgovorilo promenama i izazovima u okruženju;
- ♦ kompleksnošću dizajna alijanse i sposobnošću njihovog adaptiranja, u skladu sa postavljenim ciljevima;
- ♦ efektivnošću upravljačke kontrole koja je većim delom neformalna ukoliko vlada uzajamno poverenje partnera;
- ♦ upravljanjem konfliktima koje podrazumeva njihovo izbegavanje ili pak uspešno razrešavanje ako do njih dođe;
- ♦ veštinama menadžmenta da upravljaju kompleksnom strateškom integracijom. Informacione tehnologije u većoj meri smanjuju transakcione troškove i doprinose efikasnoj saradnji.

Strateška i operativna usklađenost doprinose kompleksnoj strateškoj integraciji i uključuju istraživanje i kreiranje novih poslovnih mogućnosti koji višestruko kombinuju izvore i sposobnosti, kako unutar pojedinih kompanija, tako i svih učesnika zajedno.

*Kompanija Starbucks predstavlja primer organizacije koja koristi sve prednosti strateških alijansi. 1993 Starbucks je stvorio partnerstvo sa lancem knjižara Barnes and Nobles, koje je omogućilo da svaka knjižara otvori malu prodavnicu kafe. 1996. Starbuck pravi novo partnerstvo sa kompanijom Pepsico, koje im omogućava flaširanje, distribuciju i prodaju napitka Frapppacino. Konačno, alijansa Starbucks–United Airlines im je omogućila prodaju kafe na svim letovima ove kompanije, a alijansa Starbucks–Kraft, prodaju u svim Kraftovim maloprodajni objektima.*¹⁹⁸

9.4. PREUZIMANJE PREDUZEĆA (AKVIZICIJA)

Jedan od načina za širenje poslovnog poduhvata je akvizicija postojećeg preduzeća. Ovo je odlično sredstvo za širenje preduzeća, jer omogućava ulazak na nova tržišta ili poslovanje novim proizvodima. Jedan preduzetnik je kupio kompaniju za proizvodnju hemikalija nakon što je, kao njen dobavljač, proučio postojeće probleme i način poslovanja. Akvizicija je kupovina preduzeća u celini, ili jednog njegovog dela. Po definiciji, kompanija se u potpunosti apsorbuje i više ne postoji samostalno. Postoji više oblika akvizicije, u zavisnosti od ciljeva i položaja strana koje učestvuju u transakciji, količine novca i vrste kompanije.

Tri pojedinca u Menlo Parku u Kaliforniji odlučila su da pokrenu potpuno drugačije internet preduzeće 2005. godine. Silicijumska dolina je rodno mesto nekih od najbrže rastućih tehnoloških kompanija u istoriji. Ova trojica su smatrana veteranima tehnološkog preduzetništva, budući da su ranije bili direktori u kompaniji PayPal. Iz svoje garaže preduzetnici su stvorili YouTube, jednu od kompanija sa najbržim rastom svih vremena. Do jula 2006. YouTube je objavio podatak da se dnevno pregleda više od 100 miliona video snimaka i da se čak 50.000 novih video snimaka dodaje na stranicu. U oktobru 2006. godine, samo 10 meseci nakon što je pokrenut, Google je kupio YouTube za 1,65 milijardi dolara. Slogan koji je YouTube koristio koji upućuje na vrednost koju nudi kupcima je: „Emitujte se“.

Iako je jedan od osnovnih problema kod kupovine preduzeća postizanje dogovora o ceni, uspešna akvizicija podrazumeva mnogo više od troška preuzimanja. Da bi se postigao uspešan ishod, za preduzetničko preduzeće je od ključnog značaja da zadrži fokus celine novog poslovnog poduhvata. Bez obzira da li akvizicija predstavlja kičmu novog preduzeća ili služi nekoj trenutnoj svrsi – kao što je prodajno mesto za distribuciju, povećanje prodajnog osoblja ili proizvodni pogon – preduzetnik mora biti siguran da se novo preduzeće uklapa u usmerenje i strukturu strateškog plana postojećeg poslovnog poduhvata.

Sinergetski koncept „celine koja je jača od zbira delova“ je primenljiv na integraciju kupljenog preduzeća u postojeći poslovni poduhvat preduzetnika. Sinergija bi trebalo da se odvija kroz poslovni model, imajući u vidu da je akvizicija alat kojim se preduzeće približava svom cilju, i trebalo bi da bude vidljiva u finansijskim performansama. Sinergija bi trebalo da ima pozitivan uticaj na bilans uspeha, dugoročni profit i budući rast. Nedostatak sinergije je jedan od najčešćih uzroka zbog koga akvizicije ne uspevaju da ispune svoj cilj.

PREDNOSTI AKVIZICIJE

Akvizicija postojećeg preduzeća pruža preduzetniku brojne prednosti, kao što su:

1. *Uspostavljeno preduzeće.* Najznačajnija prednost je u tome što preduzeće koje preduzetnik kupuje ima već uspostavljen imidž i prethodne rezultate. Ako je preduzeće bilo profitabilno, preduzetnik treba samo da nastavi trenutnu strategiju, u cilju zadržavanja uspeha sa postojećom bazom kupaca. Novi kupci su već upoznati sa lokacijom.
2. *Uspostavljena marketing struktura.* Kupljeno preduzeće ima postojeće kanale prodaje i prodajnu strukturu. Poznati i uhodani dobavljači, veleprodaja, maloprodaja i zastupnici su bitne prednosti za preduzetnika. Postojeća struktura omogućava preduzetniku da se fokusira na poboljšanje ili širenje kupljenog preduzeća.
3. *Trošak.* Stvarni trošak kupovine preduzeća može biti manji nego kod drugih metoda širenja.
4. *Postojeći zaposleni.* Zaposleni u postojećem preduzeću mogu biti značajna prednost u procesu akvizicije. Oni znaju kako da vode preduzeće i mogu pomoći u održavanju uspešnog poslovanja. Pošto su već uspostavili odnose sa kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima, mogu ih uveriti u nastavak saradnje kada novi vlasnik preuzme preduzeće.
5. *Više prilika za kreativnost.* Imajući u vidu da preduzetnik ne mora da se brine za pronalaženje dobavljača, kupaca, zapošljavanje ili izgradnju svesti o proizvodima/uslugama kod potrošača, može posvetiti više vremena proceni načina širenja ili jačanja postojećeg preduzeća i istraživanju potencijalne sinergije sa drugim preduzećima.

NEDOSTACI AKVIZICIJE

Iako je očigledno da akvizicija postojećeg preduzeća donosi znatne prednosti, postoje i određeni nedostaci. Potrebno je pažljivo proceniti prednosti i nedostatke akvizicije u odnosu na ostale mogućnosti širenja.

1. *Evidencija marginalnog uspeha.* Većina poslovnih poduhvata koji se prodaju imaju turbulentne, granično uspešne ili čak neprofitabilne poslovne rezultate. Bitno je pregledati poslovne knjige i upoznati se sa svim elementima poslovanja, na osnovu čega se prethodni uspeh sagledava kao merilo budućeg potencijala preduzeća. Ako je, na primer, prostorno uređenje prodavnice loše – taj faktor se može popraviti, ali ako je lokacija prodavnice loša, preduzetnik bi trebalo da odabere drugu metodu širenja.
2. *Preterana uverenost u sopstvene sposobnosti.* Nekad preduzetnik može misliti da on može uspeti tamo gde drugima to nije pošlo za rukom. Zato je bitno obaviti samoprocenu pre zaključivanja ugovora o kupovini. Iako preduzetnik donosi nove ideje i kvalitete u upravljanju, poslovni poduhvat možda nikada ne postane uspešan,

zbog problema koji nisu rešivi. Često se dešava da menadžeri imaju preteranu sigurnost u svoju sposobnost prevazilaženja razlika u kulturi svog sadašnjeg preduzeća i onog koje kupuju.

3. *Gubitak ključnih zaposlenih.* Često se dešava da sa bivšim vlasnikom odu i ključni zaposleni. Njihov gubitak može imati veoma negativne posledice po preduzetnika koji kupuje preduzeće, imajući u vidu da je vrednost preduzeća često odraz rada njenih zaposlenih. Ovo je naročito vidljivo u preduzećima uslužnog tipa, gde je teško odvojiti uslugu od osobe koja je pruža. Tokom pregovora o akviziciji, preduzetniku bi bilo korisno da lično porazgovara sa svim zaposlenima, kako bi stekao uvid u njihove namere i informisao ih koliko će biti značajni za budućnost preduzeća.
4. *Precenjivanje.* Može se desiti da stvarna prodajna cena bude previsoka, u odnosu na imidž, bazu kupaca i lanac nabavke. Ako se od preduzetnika očekuje da previše plati za neko preduzeće, moguće je da povraćaj investicije neće biti na zadovoljavajućem nivou. Sa aspekta opravdanosti investicije, bitno je uporediti očekivanu investiciju sa potencijalnim profitom i periodom povraćaja. Nakon razmatranja argumenata za i protiv, preduzetnik utvrđuje realnu cenu preduzeća.

POSTUPAK AKVIZICIJE

Ako preduzetnik ozbiljno planira kupovinu preduzeća, ima na raspolaganju nekoliko izvora iz kojih može potražiti pomoć. Postoje profesionalni brokeri za preduzeća, koji posluju slično kao brokeri za nepokretnosti. Oni zastupaju prodavca i ponekad veoma agresivno rade na pronalaženju kupca – putem preporuka, oglasa ili direktne prodaje. Imajući u vidu da brokeri dobijaju proviziju za ostvarenu prodaju, često ulažu dodatni napor u postizanje boljeg dogovora.

Računovođe, advokati, bankari, poslovni saradnici i savetnici bi takođe mogli poznavati nekog potencijalnog kandidata za akviziciju. Mnogi od tih poslovnih ljudi dobro poznaju preduzeća, što može biti od koristi tokom pregovora. Poslovne prilike se mogu naći i u novinama ili poslovnim časopisima. Imajući u vidu da su na ovakvim listama najčešće potpuno nepoznata preduzeća, ovo može biti rizičniji posao, ali se zato akvizicija može obaviti po nižoj ceni.

Preduzetnik mora uložiti dosta vremena i napora u utvrđivanje najbolje opcije. Neophodno je prikupiti što više informacija, pažljivo ih proučiti, konsultovati savetnike i stručnjake, razmotri trenutnu situaciju preduzeća i doneti konstruktivnu odluku.

Kada preduzetnik odabere dobrog kandidata za akviziciju, potrebno je struktuirati odgovarajući sporazum. Postoje razne tehnike akvizicije preduzeća, pri čemu svaka nosi određene prednosti i za kupca i za prodavca. Struktura sporazuma obuhvata strane, imovinu, način i rokove plaćanja. Kompletan imovina preduzeća, ili njen deo, može se kupiti kombinacijom novca, hartija od vrednosti, akcija ili ugovora o zapošljavanju. Plaćanje se može izvršiti u vreme akvizicije, tokom prve godine ili nekoliko godina nakon akvizicije.

Dva najčešća načina akvizicije su direktna kupovina svih akcija ili imovine preduzeća i postepeni otkup imovine preduzeća. Kod direktne kupovine preduzeća, preduzetnik najčešće nabavlja sredstva od eksternog poverioca ili od prodavca kompanije koju kupuje. Novac se vraća vremenom, iz novčanog toka koji se generiše poslovanjem. Iako je ovo relativno jasna i jednostavna transakcija, često donosi dugoročnu kapitalnu dobit prodavcu i dvostruko oporezivanje sredstava koja se koriste za vraćanje novca koji je pozajmljen za kupovinu kompanije.

Da bi se izbegli ovakvi problemi, preduzetnik može da otkupi mali deo preduzeća, recimo 20 do 30 procenata, za gotovinu. Zatim kupuje ostatak kompanije dugoročnim dugom, koji se vremenom isplaćuje od profita koji ostvaruje kupljena kompanija. Ova vrsta sporazuma donosi veće poreske prednosti i za kupca i za prodavca.

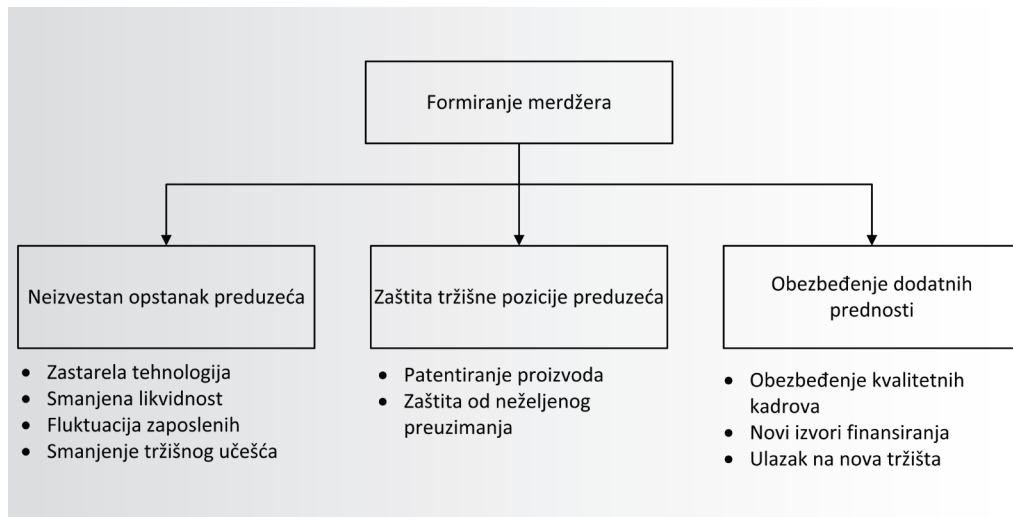
9.5. SPAJANJE SA PREDUZEĆEM (MERDŽER)

Merdžeri predstavljaju spajanja dve ili više kompanija u nov poslovni entitet, pri čemu samo jedna od kompanija opstaje. Ovo je još jedan način širenja poslovnog poduhvata. Akvizicije su toliko slične merdžerima, da se veoma često za oba procesa koristi isti izraz. Kod svakog spajanja, glavnu brigu predstavlja legalnost kupovine. Ministarstva pravde često propisuju i objavljuju smernice za vertikalne i horizontalne merdžere i stvaranje konglomerata, koje detaljno navode kako će se sprovesti anti-monopolski zakoni. Imajući u vidu da su smernice opširne i stručne, preduzetniku će verovatno biti potrebna pravna pomoć.

RAZLOZI SPAJANJA

Zašto preduzetnici treba da razmotre merdžer kao jednu od opcija? Motivi za spajanje idu od potrebe za opstankom, preko zaštite, diversifikacije, pa sve do rasta. Kada poslovni poduhvat počne da zastareva, kada gubi tržište, gubi sirovine ili počne da se urušava struktura kapitala, spajanje može biti jedini način za opstanak. Spajanje takođe može zaštititi preduzeće od nasrtaja konkurencije na tržište, inovacija u proizvodima ili od neovlašćenog/neprijateljskog preuzimanja. Merdžer može doneti diversifikaciju, rast tržišta, tehnologiju i finansijsku i upravljačku snagu.

Slika 13. Razlozi za formiranje merdžera



Slika 13. prikazuje nekoliko razloga koji idu u prilog ovoj opciji. Merdžer može biti jedina opcija u situaciji kada preduzeće izgubi konkurentsku prednost na tržištu. Druge koristi od merdžera mogu biti diverzifikacija i brzo širenje linije proizvoda. Merdžeri, takođe, dovode do povećanja tehničke stručnosti, ekonomije obima, boljeg pristupa izvorima finansiranja, ulaska na do sada nedostupna tržišta, vertikalne integracije proizvodnje i ostvarenja drugih konkurentskih prednosti. Prilikom stvaranja merdžera, preduzetnici treba da identifikuju sličnosti i različitosti između dva preduzeća, a nakon toga definišu vrednost obe.

POSTUPAK SPAJANJA

Kako se odvija spajanje? Potrebno je da preduzetnik sve ozbiljno isplanira. Ciljevi spajanja, a naročito oni koji se odnose na profit, se moraju analizirati do konačnog profita obe kompanije. Preduzetnik takođe mora sprovesti pažljivu procenu druge kompanije da bi bio siguran da će biti u stanju da upravlja rastom i budućnošću nove kompanije. Dalje, potrebno je da odredi vrednost i prikladnost postojećih resursa. Ovo zapravo podrazumeva pažljivu analizu obe kompanije, kako bi se sprečilo mešanje njihovih slabosti. Konačno, preduzetnik bi trebalo da teži izgradnji atmosfere međusobnog poverenja, radi minimiziranja bilo kakve pretnje koja bi ugrozila ili uznemirila poslovanje.

Kandidati za merdžere se mogu ocenjivati primenom sličnih metoda koje su navedene za kandidate za akviziciju. U ovom procesu, preduzetnik bi trebalo da sagleda sinergetsku poziciju proizvoda i tržišta, poziciju novog domaćeg, odnosno međunarodnog tržišta, moguće potcenjene finansijske prednosti, iskustvo u novoj grani i da li kompanija poseduje neku imovinu koja nije dovoljno iskorišćena. Standardna procedura za određivanje vrednosti je procena sadašnje vrednosti diskontovanih novčanih tokova i očekivani neoporeziv profit od spajanja. Ovakvu procenu bi trebalo izraditi u formatu optimističkog, pesimističkog i verovatnog scenarija za novčane tokove i zarade, primenom prihvatljivih stopa povraćaja.

ANGAŽOVANJE POSREDNIKA

Pod odgovarajućim okolnostima, posrednici mogu pružiti pomoć u formiranju merdžera. Posrednici se mogu javiti u obliku lokalnih agencija ili kao nacionalne ili internacionalne organizacije koje pružaju širok spektar usluga. Izbor odgovarajućeg posrednika, u velikoj meri, može zavisiti od poverljivosti same transakcije, jer u određenim slučajevima, širenje vesti o spajanju sa drugim preduzećem može podstaći zaposlene da se suprotstave i izvrše negativan uticaj na transakciju. Posrednici mogu pomoći preduzetnicima da odaberu pravi trenutak za formiranje merdžera i pripreme detaljne profile potencijalnih poslovnih partnera.

Odabrani posrednik mora biti iskusan u ovoj oblasti, jer se zakoni konstantno menjaju, a svaki merdžer je po prirodi jedinstven. Osim ovoga, moraju se razmotriti dodatni faktori i uslovi, kao što su uslovi ugovora, konsalting ugovori, ugovori o zapošljavanju, itd.

Navedeni uslovi moraju biti predmet dogovora i moraju se dokumentovati na odgovarajući način. Preduzetnik, takođe, treba da dobije kvalitetne finansijske savete. Računovođe koji dobro poznaju finansijske aspekte konkretnog preduzeća trebalo bi da adekvatno procene ovakve transakcije iz finansijske perspektive.

Nakon što dobije dozvolu od strane vlasnika preduzeća, posrednik započinje identifikaciju potencijalnih kandidata. Ovim se mogu obuhvatiti konkurenti, dobavljači, kupci i inostrana preduzeća koja žele da uđu na domaće tržište. Iskusi posrednik može da ukaže preduzetniku na prednosti i nedostatke spajanja sa drugim preduzećem, kao i na ostala značajna pitanja. Na primer, strana preduzeća mogu da budu bolji kandidati, jer im njihova jača valuta omogućava veću platežnu sposobnost, a domaće tržište im obezbeđuje niže poreske obaveze u odnosu na njihovo tržište. U svakom slučaju, poslovni partneri će želiti da znaju sve detalje jedan o drugom, kao što su prihodi, projekcije prihoda, mogućnost rasta, radna snaga, povraćaj na investiciju.

Nakon što je identifikovan ozbiljan i kvalifikovan kandidat, može započeti pregovaranje. Odluka o spajanju će zavisiti od odnosa između prednosti ulaska u novi, zajednički poslovni entitet i troškova organizovanja istih poslova samostalno. Ugovor o spajanju treba da zaštiti prava obe ugovorne strane. Ključni delovi ugovora treba da opisuju sredstva ili akcije koje se prenose, kupoprodajnu cenu, finansijske aranžmane, konsalting ugovore i naknade arbitraže. Konačno, ugovor treba da definiše buduće uloge i odgovornosti preduzetnika u novom preduzeću. Merdžer u svakom slučaju zahteva ulaganje velike količine truda, vremena, ali ako se dobro isplanira i realizuje, preduzetnik ostvaruje nagradu za sav uloženi trud.

Merdžeri ne moraju uvek da daju dobar rezultat. Dobar primer predstavlja spajanje proizvođača Mercedes-Benz automobila – Daimler Benz sa američim proizvođačem Chrysler 1998. za 37 milijardi dolara, čime je nastala nova kompanija Daimler Chrysler. Logika je bila očigledna: stvoriti trans-atlantičku automobilsku kompaniju koja će dominirati svetskim tržištem. Međutim, 2007. godine Daimler Benz prodaje Chrysler kompaniji Cerberus Capital Management, koja je specijalizovana za restrukturiranje kompanija u problemima za samo 7 milijardi dolara.

Najveći problem je bila nekompatibilnost korporativnih kultura dve kompanije. Chrysler jednostavno nije imao visok kvalitet, reputaciju i uticaj kao što je to bio slučaj sa kompanijom Daimler Benz, tako da je Daimler konstantno pokušavao da savetuje Chrysler i njegove nekadašnje rukovodioce na koji način stvari treba da se izvršavaju. Ovakvi stavovi gotovo uvek donose kraj partnerstvu, još ako se to ukombinuje sa lošom prodajom i recesijom, korporativni razvod je neminovan.¹⁹⁹

9.6. OTKUPI POMOĆU FINANSIJSKE POLUGE

Otkup pomoću finansijske poluge se dešava kada preduzetnik (ili bilo koja grupa akcionara) iskoristi pozajmljena novčana sredstva za gotovinski otkup postojećeg poslovnog poduhvata. Većina otkupa pomoću finansijske poluge se dešava zato što preduzetnik koji kupuje poslovni poduhvat smatra da bi mogao da upravlja tim poduhvatom efikasnije od trenutnih vlasnika. Trenutni vlasnik je često preduzetnik ili neki drugi vlasnik, koji želi da se povuče. Vlasnik može biti i velika korporacija koja želi da se oslobodi malih filijala ili filijala koje se ne uklapaju u dugoročne strateške planove.

Kupcu je potrebna velika količina novca iz eksternog izvora, imajući u vidu da su lični finansijski resursi najčešće ograničeni. Kako je izdavanje dodatnog kapitala kao sredstva finansiranja najčešće nemoguće, do novca se dolazi putem dugoročnog zajma (na pet ili više godina), a imovina preduzeća koje se kupuje služi kao zaloga. Ovakve dugoročne zajmove najčešće daju banke, ulagači u poslovne poduhvate i osiguravajuća društva, kao najaktivniji akteri u ovoj sferi.

Finansijski paket koji se koristi u otkupu pomoću finansijske poluge je odraz rizika naspram nagrade zajmodavca. Banke koriste dugove najvišeg prioriteta podmirivanja (obveznice ili kredite sa prvenstvom naplate kamata i glavnice u odnosu na sva ostala dugovanja), a ulagači u poslovne poduhvate najčešće koriste instrumente nižeg prioriteta, sa garancijama ili opcijama. Bez obzira na sredstvo koje se koristi, ugovoreni plan plaćanja mora biti u skladu sa predviđanjima novčanih tokova, koje preduzeće planira da ostvari. Kamate zavise od trenutnih povraćaja na ulaganja sličnog rizika.

Kod većine otkupa pomoću finansijske poluge, dug obično prevazilazi kapital u odnosu 5 prema 1, a nekad i 10 prema 1 (visok stepen korišćenja poluge). Ovo je znatno veći dug u odnosu na kapital nego god uobičajene strukture kapitala preduzeća. Iako ovo znači da se radi o značajnom finansijskom riziku, ključ uspeha otkupa pomoću finansijske poluge nije izražen relativnim odnosom duga i kapitala, već sposobnošću preduzetnika koji preuzima preduzeće da pokrije plaćanje glavnice i kamatnih stopa povećanjem prodaje i ostvarivanjem većeg profita. Sposobnost zavisi od veština preduzetnika i stabilnosti preduzeća.

Preduzetnik može da utvrdi da li je određena kompanija dobar kandidat za otkup pomoću finansijske poluge kroz sledeći proces evaluacije:

1. *Preduzetnik mora da utvrdi da li je cena koju traži trenutni vlasnik razumna.* Ovo se određuje raznim subjektivnim i kvantitativnim tehnikama. Subjektivna procena obuhvata: konkurentnost privredne grane i konkurentski položaj preduzeća u njoj, jedinstvenost ponude preduzeća i fazu životnog ciklusa proizvoda, sposobnosti menadžmenta i ostalih ključnih zaposlenih koji ostaju u kompaniji. Za procenu cene koju vlasnik nudi se koriste kvantitativne tehnike. Potrebno je izračunati odnos cene i zarade potencijalnog preduzeća za otkup, a zatim taj odnos treba uporediti sa odnosima drugih kompanija, uz procenu sadašnje vrednosti buduće zarade preduzeća čiji se otkup planira, kao i njegova knjigovodstvena vrednost.

2. *Preduzetnik mora oceniti kreditni kapacitet preduzeća.* Ovo je naročito bitno iz razloga što preduzetnik želi da prikupi što više kapitala koji mu je potreban u obliku dugoročnog zajma. Iznos dugoročnog zajma koji preduzeće za otkup može da podnese zavisi od rizičnosti njegovog poslovanja i stabilnosti budućih novčanih tokova. Novčani tokovi moraju pokriti dugoročni zajam, koji je potreban za otkup pomoću finansijskog leveridža. Novčani iznos koji se ne može osigurati dugoročnim zajmom zbog neodgovarajućeg novčanog toka mora nadoknaditi preduzetnik ili drugi investitor kroz vlasnički kapital.
3. *Preduzetnik mora osmisliti odgovarajući finansijski paket.* Konačni paket mora da ispunjava potrebe i ciljeve investitora, ali i kompanije i preduzetnika. Iako je svaki finansijski paket definisan u skladu sa posebnim potrebama datog otkupa pomoću finansijske poluge, najčešće postoje određena ograničenja, kao što je neisplaćivanje dividendi. Često ugovor o otkupu pomoću finansijske poluge sa investitorom sadrži garancije koje se posle određenog vremena mogu pretvoriti u akcije. Često se zahteva i otplata dugoročnog zajma iz profita koji se zadržava za ove potrebe.

Postoje brojni primeri uspešnih, ali i neuspešnih otkupa pomoću finansijske poluge. Jedan primer koji je na zapadu dobio veliku medijsku pažnju jeste poznati lanac robnih kuća Macy and Co. Macy's nije bio u lošem stanju u odnosu na tradicionalna merila prodaje po kvadratnom metru, profitabilnosti i povraćaja investicije. Međutim, doživeo je značajan pad profita i gubio je talentovane ljude na srednjem nivou menadžmenta.

Ostvaren je otkup pomoću finansijske poluge, u kome je učestvovalo 345 direktora, koji su preuzeli 20% učešća u vlasništvu kompanije čija je ukupna vrednost iznosila 4,7 milijardi dolara. Otkup pomoću finansijske poluge je konačno doneo sledeće koristi: novi preduzetnički duh u menadžmentu, što je povećalo lojalnost zaposlenih, veću motivaciju zaposlenih, gde su menadžeri na srednjem nivou u slabijim periodima ostvarivali prodaju i bonuse, a samim tim i dugoročne ciljeve top menadžmenta.²⁰⁰



10 glava

• • • • •

INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA



Konrad Hilton
HILTON HOTELS CORPORATION

“Čini mi se da je uspeh povezan sa delovanjem. Uspešni ljudi se uvek kreću napred. Oni prave greške, ali nikada ne odustaju.”

Konrad Nikolson Hilton je bio američki hotelijer, koji je osnovao čuveni lanac hotela Hilton. Konrad Hilton je bio jedan od prvih koji su u ovoj grani uveli sistem rangiranja hotela od 1 do 5 zvezdica. Pored toga, pošlo mu je za rukom da kombinuje hotele sa restoranima i kazinima. Ovo je priča o rađanju legende ugostiteljskog sektora, ali i priča o načinu na koji je jedna od grana ugostiteljstva rođena.

Konrad Hilton je rođen 1887. godine, kao osmo dete u porodici. Njegov otac, August Hilton, vodio je malu firmu – piljaru. Ne možemo reći da je prodavnica donosila dosta novca, ali porodica nije gladovala i Konrad je uspešno stekao visoko obrazovanje na Rudarskom Institutu. Po profesiji je bio inženjer, ali ga ta oblast nije naročito privlačila. Od detinjstva, Konrad Hilton je želeo da bude rukovodilac banke, a sebe je video među ljudima koji zarađuju milione dolara. Međutim, planove mu je pokvario rat.

1917. godine Konrad dobrovoljno odlazi u vojsku, a osam meseci kasnije ga

vraćaju kući, gde saznaje da mu je otac poginuo u saobraćajnoj nesreći. Tada je shvatio da budućnost mora preuzeti u svoje ruke. Međutim, nije bilo baš lako pokrenuti poslovanje o kome je sanjao, a neuspesi su se ređali jedan za drugim. Kada je napunio 31 godinu, njegova prva banka koja je poslovala manje od godinu dana je bankrotirala. Iako je u tom trenutku posedovao 5,000 dolara i snove o bankarstvu, Hiltonu nije bilo suđeno da vodi bankarsko poslovanje.

Po dolasku u Cisko, Teksas, 31-godišnji Hilton je odseo u neuglednom hotelu Mobley. U nadi da će dobiti sobu, mladi preduzetnik je odmah primetio dugačak red koji se protezao. Međutim, slobodnih soba nije bilo, a vlasnik hotela je bio toliko umoran od posla da nije čak ni planirao proširenje. Gost bi morao da potraži mesto u drugim hotelima, a vlasnik je samo čekao da ode u penziju. Bila je to jedna od onih situacija kada se osoba nađe na pravom mestu u pravo vreme (slična stvar se desila sa Rej Kromom, kada je prvi put ušao u restoran braće Mekdonald).

Nakon što je kupio Mobley, Konrad počinje da unapređuje hotel. Za početak je proširio kapacitet opremanjem velikog broja soba, čime je eliminisao buduće redove. Zatim je došao na ideju da bi od gostiju mogao dodatno da zaradi ako im ponudi dodatne usluge i proizvode, koji bi ih zabavili (tada je većina hotela bila samo dosadan smeštaj). Tako je Konrad odlučio da u holu po stubovima postavi male izloge, u kojima je nudio razne dnevne potrepštine (novine, časopise, brijače, četkice i paste za zube). Konrad kasnije navodi da mu je jedan izlog donosio 8.000 dolara mesečno.

Njegova porodica je bila iznenađena njegovim uspehom, pošto su ga već smatrali gubitnikom nakon svih neuspeha u bankarstvu. Međutim, godinu dana nakon

kupovine hotela Mobley, Konrad kupuje drugi hotel u Fort Nortu, a zatim i još nekoliko hotela. 1924. godine postaje vlasnik 350 hotelskih soba. Tada je došao trenutak kada je finansijski mogao da ulaže u izgradnju sopstvenog hotela, pa je 1925. godine organizovao za ono vreme fantastično otvaranje Dallas Hilton hotela sa 300 soba.

Godinu dana kasnije 38-godišnji preduzetnik se venčao sa Meri Baron. Venčali su se 1925. godine i nakon devet godina zajedničkog života razveli se 1934. Bila su to dobra vremena, međutim nije bilo vremena za opuštanje. Tri godine kasnije, nastaje ekonomska kriza, koja je ozbiljno pogodila hotelijerstvo: ljudi su jednostavno sve manje putovali, uz veliki pad poslovnih putovanja.

Do početka 30-tih godina je 80% hotela u SAD bilo ruinirano. Konrad Hilton je morao da proda svoj biznis. Međutim, u tom periodu hotelijerstvo nije bila najbolja opcija, pa su vlasnici Hilton hotela krajem Velike depresije angažovali Konrada kao menadžera lanca hotela i čak su želeli da mu prodaju hotelijerski biznis. 1942. godine Konrad ženi glumicu, Zazu Gabor, sa kojom je živio do 1946. godine. Naredne godine Konrad Hilton i Zaza Gabor su dobili ćerku, Konstancu Frančesku Hilton.

Nakon nekoliko godina, Konrad Hilton je uspeo postepeno da povрати svoj biznis. Preuzimao je jedan po jedan hotel, a 1949. godine je kupio jedan od najluksuznijih hotela u Njujorku – Waldorf-Astoria i otvorio prvi hotel izvan SAD-a, u Portoriku. 1954. godine Konrad Hilton šokira finansijski svet najvećim ugovorom u istoriji SAD. Kupio je Statler Hotele za 111 miliona dolara, koji su bili glavna konkurencija Hiltonu. Ovakva akvizicija je za Konrada bila moguća, jer je 1946. godine kompanija izašla na berzu, čime je pribavljen dodatni kapital od spoljnih investitora.

Treba pomenuti da je Konrad do tog trenutka u svojim rukama već držao dve kompanije: Hilton hotele, koji su bili usmereni na tržište SAD-a i Hilton International – koji je bio posvećen razvoju međunarodnog poslovanja. Hilton hoteli su privlačili sve više gostiju. Uspeh kompanije su jednostavno objašnjavali: bogati ljudi kao što su biznismeni, putnici plave krvi ili zvezde šou biznisa su zahtevali nenametljiv komfor, ali sve više i pripadnici srednje klase. Ovo je bio pravi luksuz, a ta činjenica je počela, uz milionere i filmske zvezde, da privlači i običnu, srednju klasu. Svi su voleli da odsejaju u Hilton hotelima.

Međutim, jedno je govoriti o nenametljivom komforu, a sasvim drugo i obezbediti ga. Šta činiti u tom smislu? Prvo, niko pre njega nije postavljao izloge u lobiju hotela. Drugo, niko do tada nije opremao hotelske sobe klimom, ulaznim vratima sa automatskom kontrolom, budilnicima i telefonima koji su davali mogućnosti direktnog biranja (nije potrebno zvati recepciju i tražiti poziv određenog broja telefona). Treće, Hilton hoteli su podizani u blizini aerodroma i pomorskih luka, pa su putnicima nudili posebne pakete i zaokruženu uslugu. Četvrto, postojao je poseban sistem nagrađivanja gostiju, pod nazivom Hilton Honors.

1966. godine Konrad Hilton napušta poslovanje i kontrolu nad hotelima preuzima njegov sin – Baron Hilton. U tom periodu je čuveni hotelijer (kako je voleo sebe da naziva) napisao autobiografiju „Budite nam gosti“. Meri Frensis Keli je bila još jedna supruga ovog hotelijera. Venčali su se 1976. godine, nakon čega on osniva dobrotvornu organizaciju Hilton Foundation na mestu gde je sagradio prvi hotel Hilton, kojoj zaveštava svu svoju imovinu. Međutim, to nije kraj priče.

Baron Hilton je uspeo da povрати pravo na nasleđstvo od dobrotvorne organizacije svog oca. Za to mu je trebalo oko 9 godina, jer je Konrad imao osmoro dece i desetine unučića. Trebalo bi naglasiti da je njegov sin veoma dobro vodio hotelijerski biznis i da je načinio nekoliko ključnih promena u korporaciji Hilton Hotels. Prvo, kompanija prelazi na model franšize. Istina je da je ovaj model uveo sam Konrad, ali njegovu implementaciju je sproveo njegov sin.

Drugo, 1973. godine kompanija je implementirala daljinski sistem informisanja, pod nazivom Hiltron. Klijent bi pozvao broj i dobijao je sve zanimljive informacije od govornog automata, među kojima je i dostupnost hotelskih soba. 1999. godine sistem je zamenjen moćnijom opcijom Hilstar, koja koristi mogućnosti globalnog interneta. Generalno, kada su u pitanju informacione tehnologije, mreža Hilton hotela ih uvodi mnogo brže od konkurenata.

Pored toga, vredi navesti još jednu činjenicu iz istorije Hilton hotela: spajanje hotela i kazina. Prvi kazino hotel je otvoren krajem 60-tih godina, pod vođstvom Konrada Hiltona u Las Vegasu. Ovo je bio jedan od najkontroverznijih koraka u istoriji kompanije, koji se pokazao korisnim 1987. godine, kada je Ladbroke Group izvršila akviziciju Hilton International-a, čija su osnovna delatnost bile igre na sreću.

U 19. veku su okolnosti bile takve da je hotelijerstvo donosilo samo gubitke. Međutim, igre na sreću su vođene tako da budu profitabilne, ali i da pokrivaju gubitke hotelijerske kompanije. 2007. godine investiciona grupa Blackstone, pod vođstvom Stivena Švarcmana, otkupljuje čitavo hotelijersko poslovanje porodice Hilton za 26 milijardi dolara, a zatim i namiruje dugovanja kompanije, koja su dostigla 7,5 miliona. Knjiga „Budite nam gosti“ koju je napisao Konrad Hilton je i dalje neka vrsta Biblije za sve hotelijere.²⁰¹

10. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Jedan od faktora koji utiče na proces rasta novog preduzeća jeste mogućnost izlaska na internacionalno tržište. Za firme koje pretenduju da budu visoko razvijene, izlazak na internacionalno tržište predstavlja jednu od osnovnih strategija rasta. Određeni preduzetnici koji započinju svoje poslovanje su u mogućnosti da se odmah okreću inostranim tržištima, pre nego domaćim, i oni se nazivaju rođeni globalisti.²⁰² Ostalim firmama koje poslovanje počinju na domaćem tržištu treba više vremena za internacionalizaciju.

Postoje različite teorije kojima se razmatra proces internacionalizacije i one će biti objašnjenje u narednom tekstu. Trgovina na inostranim tržištima podrazumeva poznavanje različitih kultura, ekonomija i načina poslovanja. U ovom delu ispitaćemo neke od osnovnih karakteristika različitih kultura koje utiču na preduzetničko ponašanje, faktore rizika i metode proizvodnje u drugim državama - odnosno faktore koje preduzetnik mora uzeti u obzir kada želi da proširi svoje poslovanje van granica matične države. Započecemo sa stavljanjem akcenta na važnost internacionalizacije za sve preduzetnike, bez obzira da li oni posluju globalno ili ne.

10.1. UTICAJ GLOBALIZACIJE NA PREDUZETNIŠTVO

Kao što je navedeno u prethodnom delu, većina malih preduzetnika ne želi da njihov biznis raste i po pravilu ne žele da se bave izvozom. Ipak treba napomenuti da su svi preduzetnici pod uticajem procesa globalizacije, na čiji rast je uticao veliki broj faktora. Nezavisno od toga da li izvoze ili ne, svi preduzetnici su pod uticajem različitih trendova koje diktira globalizacija poslovanja. Iako je tržište preduzeća ograničeno na lokalnu geografsku regiju, suočava se sa konkurentima koji potiču iz inostranstva, a trguju lokalno. Takođe, preduzeće može biti deo lanca snabdevanja čiji su krajevi na globalnom tržištu.

Najbolji primer za to jesu male firme koje proizvode delove za automobile kojima snabdevaju velike svetske proizvođače automobila (npr. Fiat). Sve firme u tom lancu snabdevanja predstavljaju deo globalnog tržišta i moraju pratiti sve trendove na njemu. Mala firma koja proizvodi delove za Fiat automobile u Srbiji je pod većim uticajem ekonomskih dešavanja u Nemačkoj i Italiji nego onih na lokalnom tržištu. Iako male firme predstavljaju deo lokalnih zajednica i zavise od lokalne infrastrukture, takođe zavise i od globalnih tržišta i lanaca snabdevanja.²⁰³

Danas smo svi pod uticajem ekonomskih dešavanja nezavisno da li se one odigravaju u Sjedinjenim Državama, Rusiji i neposrednom okruženju. Sposobnost da se odgovori na ove događaje, odnosno efikasno upravlja promenama značajno utiče na stabilnost i stepen rasta malih preduzeća. Postoji veliki broj faktora koji su doprineli razvoju globalizacije, od kojih nemaju svi istu važnost.

Faktori koji doprinose razvijanju globalnih tržišta su:

- ♦ razvoj elektronskog poslovanja,
- ♦ veća mobilnost radne snage i sposobnosti,
- ♦ novi oblici komunikacije i razmene informacija,
- ♦ nove tehnologije koje favorizuju male firme,
- ♦ uklanjanje trgovinskih barijera kroz međunarodne trgovinske sporazume,
- ♦ veći stepen promena koji zahteva brze odgovore,
- ♦ privatizacija i uklanjanje barijera u zemljama u razvoju,
- ♦ razvoj tranzicionih tržišta i razvoj Kine kao najvećeg internacionalnog tržišta,
- ♦ rast globalnog tržišta kapitala i
- ♦ uklanjanje kulturnih barijera.

Najbolji primer uticaja događaja na lokalnom tržištu na one na globalnom jesu teroristički napadi na Njujork u septembru 2001. godine. Ova dešavanja su imala najviše uticaja na sektor aviosaobraćaja i turizma; manje ljudi je želelo da putuje avionom, troškovi osiguranja su povećani, kao i bezbednosne mere, koje su uvećavale vreme i troškove, itd. Osim ovih sektora zabeležen je veliki uticaj i na finansijska tržišta, berze i slično. Ne mora da znači da negativna dešavanja na jednom tržištu, moraju da proizvedu negativan uticaj na ostale. Dobar primer za to je razvoj malih low-cost kompanija koje su prosperirale upravo u ovom periodu.

10.2. KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Mnogi preduzetnici smatraju da je teško istovremeno upravljati poslom i širiti uspostavljen poslovni poduhvat – naročito na svetskom tržištu. Da bi proširio poduhvat, preduzetnik mora posedovati sposobnosti u oblasti menadžmenta, u cilju definisanja metoda ekspanzije i određivanja trenutka u kome je neophodno prepustiti upravljanje nekom drugom. Ovo se posebno odnosi na međunarodne filijale ili pogone koji, usled geografske udaljenosti, ograničavaju kontrolu samog preduzetnika nad aktivnostima. Sa rastom i sazrevanjem novog poduhvata, može nastati potreba za većim nivoom administracije, ali i novim ulaskom preduzetničkog duha, u obliku intrapreduzetništva.

Neki preduzetnici zaboravljaju osnovni aksiom poslovanja: jedina konstanta je promena. Oni koji ga razumeju će efektivno upravljati promenom, uz kontinualno prilagođavanje organizacione kulture, strukture, procedura, strateškog usmerenja i proizvoda kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Preduzetnici u razvijenim zemljama moraju da prodaju svoje proizvode na više novih i različitih tržišta u početnim fazama razvoja svog preduzeća, uz donošenje odluke o širenju i napretku na međunarodnim tržištima.

Po prvi put u svetskoj istoriji, svedoci smo brojnih zanimljivih i uzbudljivih međunarodnih poslovnih šansi. Otvaranje planskih privreda Centralne i Istočne Evrope, bivšeg Sovjetskog saveza i Narodne Republike Kine prema tržišno orijentisanim preduzećima i razvoj Pacifičkog prstena pruža izobilje mogućnosti preduzetnicima koji žele da započnu poslovanje na inostranim tržištima, ali i postojećim preduzetničkim organizacijama sa namerom širenja.

Sa tržišnom orijentacijom i razvojem sve većeg broja zemalja, brišu se razlike između domaćih i stranih tržišta. Ono što se nekada proizvodilo lokalno, sada se proizvodi na međunarodnom nivou. Na primer, japanski muzički instrumenti Yamaha se danas proizvode u SAD, a američke Fender gitare u Japanu, Koreji, Indiji, Indoneziji i Kini. Ovo brisanje nacionalnih identiteta će se sve više ubrzavati, sa porastom broja proizvoda koji se predstavljaju van granica zemlje u ranijim fazama razvoja preduzetničkih organizacija.

U prošloj deceniji su organizacije pokušavale da redefinišu svoju poziciju kao stvarno globalne organizacije. Pritisak internacionalizacije osećaju praktično sve organizacije: profitne i neprofitne, privatne i javne, male i velike. Potreba za internacionalizacijom se ubrzava kako zbog interesa samih organizacija, tako i zbog uticaja brojnih eksternih događaja i sila. Ko je pre tri decenije verovao da će sedam osmina svetskog tržišta današnjice biti u nekom obliku tržišne privrede?

Čak i kasnije, krajem osamdesetih godina mali broj ljudi je predviđao brz kolaps komunizma i pad Berlinskog zida, što je automatski označavalo neverovatno velike tržišne šanse i potencijalno veću konkurentnost u vidu ujedinjene Nemačke i Evropske unije. Ko bi još mogao zamisliti formiranje trgovinskog sporazuma između Kanade, Meksika i SAD, koji će stvoriti jedan od najvećih i najuspešnijih trgovinskih blokova u svetu? A ko bi tek mogao da zamisli rast ekonomskih šansi i snage Kine, Rusije i Indije?

Ove promene su dobro uočile organizacije, koje ulažu trilion dolara u svetsku privredu koja ističe tržišta u razvoju kao pokretače rasta u budućnosti. Oko 85% svetske populacije živi u zemljama u razvoju, uz ozbiljnu potrebu za velikim ulaganjima u razvoj infrastrukture. Dobar primer potrebe za velikim investicijama u infrastrukturu predstavljaju poljoprivrednici u Rusiji, kojima je pred očima istrulilo 30% prinosa zbog neadekvatne distribucije i skladištenja. Očigledno je da zemljama u razvoju treba obuka i obrazovanje, radi razvoja infrastrukture koja će im u narednom periodu biti podrška.

Neophodnost fizičke i tehnološke infrastrukture je izuzetno očigledna na jednom od tržišta sa najvećom stopom rasta – Pacifičkom prstenu. Ova oblast nudi ekonomski održive lokacije za proizvodnju i trgovinu. U Aziji živi skoro polovina svetske populacije, a samo u Kini 20 procenata. Indija ima dva puta više stanovnika od Latinske Amerike. Tu je i Japan, sa savremenom svetskom privredom, na trećem mestu po uvozu i izvozu, a ispred njega su samo SAD i Nemačka. Nove tržišne šanse postoje i u Latinskoj i Južnoj Americi, Africi, Kini, Vijetnamu, Iraku, kao i u mnogim zemljama u tranziciji.

Sa tranzicijom privreda i njihovog prolaska kroz privatizaciju i deregulaciju, ove teritorije postaju glavne destinacije za multinacionalne kompanije koje žele da ostvare rast i postignu jak položaj na tržištu. Internacionalizacija preduzetništva i poslovanja stvara bogatstvo i radna mesta, od koristi za pojedince i narode širom sveta. Međunarodno preduzetništvo je uzbudljivo zbog kombinovanja velikog broja aspekata domaćeg preduzetništva sa drugim disciplinama, kao što su antropologija, ekonomija, geografija, istorija, pravne nauke i jezik.

U savremenom hiperkonkurentnom svetu, sa brzim promenama tehnologije, bitno je da preduzetnik barem razmotri ulazak na svetsko tržište. Međunarodna tržišta preduzetničkim kompanijama nude nove tržišne šanse. Od 1950. godine, rast međunarodne trgovine i investicija je generalno bio veći od rasta domaćih privreda. Kombinacija domaće i međunarodne ponude nudi preduzetniku šansu za širenje i rast, koja nije dostupna na domaćem tržištu. Na osnovu savremene tehnologije koja se brzo menja, preduzetnik može povećati domet svojih marketing aktivnosti i dobiti čak i veći potencijal rasta u budućnosti.

U osnovi, *međunarodno preduzetništvo* predstavlja proces vođenja poslovnih aktivnosti izvan državnih granica. Može obuhvatati izvoz, licenciranje, otvaranje prodajnih objekata u drugoj zemlji ili nečeg jednostavnog, kao što je davanje malih oglasa u londonskom izdanju poslovnog časopisa. Aktivnosti koje su neophodne za definisanje i zadovoljavanje želja i potreba ciljnih potrošača se često odvijaju u više zemalja. Kada preduzetnik primenjuje svoj poslovni model u više zemalja, nastaje međunarodno preduzetništvo.

Međunarodno poslovanje postaje sve bitnije za preduzeća svih veličina – naročito danas, kada se svako preduzeće takmiči u hiperkonkurentnoj svetskoj privredi. Nema sumnje da današnji preduzetnik mora biti sposoban za prelazak u svet međunarodnog poslovanja. Preduzetnik će biti uspešan ako razume razlike između međunarodnog i čistog domaćeg poslovanja i ako je sposoban da reaguje na pravi način. Preduzetnik koji ulazi na međunarodno tržište treba da odgovori na sledeća pitanja:

1. Da li je međunarodno tržište trenutno najbolja opcija za rast preduzeća?
2. U čemu je razlika u upravljanju međunarodnim poslovanjem u odnosu na upravljanje domaćim poslovanjem?
3. Koja strateška pitanja treba rešiti pri globalizaciji?
4. Koje su mogućnosti dostupne za ulazak u međunarodno poslovanje?
5. Kako bi trebalo proceniti odluku za ulazak na međunarodno tržište?

Sledeća formula omogućava razumevanje mnogobrojnih i različitih aspekata međunarodnog preduzetništva.²⁰⁴

$$MP = E + PP + K_1 + KD + P + K_2$$

gde je

MP = međunarodno preduzetništvo

E = ekonomski faktori

PP = političko-pravni faktori

K_1 = kulturološki faktori

KD = kanali distribucije

P = promena

K_2 = komunikacija

Ova formula naglašava bitne aspekte koji utiču na međunarodno preduzetništvo, ali i neophodne korake za stvarnu globalizaciju preduzetničke organizacije. Kultura, političko i pravno okruženje, ekonomija i dostupni kanali distribucije se značajno razlikuju po zemljama, pa je pri odlučivanju o međunarodnom tržištu potrebno uzeti u obzir svaki navedeni aspekt. Promena i komunikacija su važni aspekti dejstva u globalnom okruženju, koliko i izbor tržišta i ulazak na tržište. Iako su međunarodno i domaće preduzetništvo slični u oblasti prodaje, troškova i dobiti, razlike se odnose na varijaciju u relativnom značaju faktora koji utiču na svaku odluku. Odluke u međunarodnom preduzetništvu su složenije zbog faktora koje nije moguće kontrolisati, kao što su ekonomija, politika, kultura i tehnologija.

EKONOMSKI FAKTORI

Generalno, postoje četiri opšte kategorije ekonomskih sistema: tržišna privreda, planska privreda i mešovita privreda. Osnovna karakteristika *tržišne privrede* je u tome što je većina proizvodnih aktivnosti u privatnom, a ne u državnom vlasništvu, bez planiranja proizvedenih dobara i usluga. Proizvodnja i prodaja se definišu na osnovu ponude i tražnje, čime se određuje i cena. Funkcionisanje tržišne privrede zahteva da ponuda ne bude ograničena – nema monopolizacije u rukama jednog preduzeća, konkurencija mora biti prisutna. Ova utakmica između privatnih preduzeća donosi privrednu efektivnost, najniže cene za potrošače, a zatim i privredni rast i razvoj.

U *planskoj privredi*, vrste, količine i cene dobara i usluga koje se proizvode u zemlji diktira vlada. Sva preduzeća su u vlasništvu države, a resursi se dodeljuju za „dobrobit društva“. U proteklim decenijama broj dirigovanih privreda je značajno opao sa nestankom komunizma, u kome su najčešće bile prisutne. Efikasnost i niske cene nisu bile odlika planske privrede, imajući u vidu da preduzeća u vlasništvu države posluju sa minimalnom konkurencijom i nisu motivisana da budu efikasna i da kontrolišu poslove jer imaju podršku vlade. Zbog toga ne mogu propasti osim na osnovu odluke vladajuće strukture.

Mešovita privreda poseduje karakteristike tržišne i planske privrede, imajući u vidu da su neki njeni delovi u privatnom vlasništvu, dok su drugi sektori u značajnom državnom vlasništvu, pri čemu je planiranje u rukama države. Mešovite privrede su relativno česte u nekim članicama Evropske unije, kao što su Francuska, Italija i Švedska. Zdravstvo je najčešće pod državnom kontrolom, radi očuvanja društvenog interesa.

Savremena teorija tržišne privrede deli na socijalni, potrošački i administrativni tip. Socijalni tip karakteriše jaka socijalna infrastruktura, gde vlada tržišni mehanizam i državna odgovornost za važne socijalne funkcije (Nemačka, Švedska). Potrošački tip karakteriše minimalna uloga države (SAD), dok administrativni tip ima vladu koja igra značajnu ulogu u investicionim aktivnostima privatnih preduzeća, na osnovu definisane industrijske politike. Ovde država nije vlasnik preduzeća, ali upravlja investicijama privatnih preduzeća u cilju podrške ciljevima industrijske politike (Japan, Koreja).

Ekonomski, politički i pravni sistemi zemlje utiču na njen privredni rast i razvoj i čine je manje ili više privlačnom za globalnog preduzetnika. Merila koja mogu biti od koristi za utvrđivanje i poređenje privrednog razvoja određene zemlje sa drugim zemljama su bruto domaći proizvod (BDP) i paritet kupovne moći (PKM). BDP meri ukupnu vrednost dobara i usluga koji su proizvedeni u datoj zemlji tokom jedne godine, dok PKM prilagođava ovu brojku troškovima života u datoj zemlji i time globalnom preduzetniku omogućava bolje poređenje zemalja.

Jedan od najzanimljivijih trendova s' kraja 80-tih godina prošlog veka, koji daje šanse globalnom preduzetniku, je porast tržišnih privreda, koji se dešavao na osnovu širenja demokratije. Ova transformacija centralno planiranih, dirigovanih privreda u smeru tržišnih privreda otvara nova i zanimljiva tržišta, koja prethodno nisu bila dostupna. Više zemalja Istočne Evrope su na putu ka tržišnim privredama, a slični trendovi su se javljali u Aziji (Kina i Vijetnam), Africi (Angola, Etiopija, Mozambik), a mnoge zemlje iz Azije, Latinske Amerike i Zapadne Evrope privatizuju prethodno državna preduzeća prodajom privatnim ulagačima. Ova transformacija je posledica boljih privrednih rezultata koji su postizani u tržišnim privredama.

U domaćoj poslovnoj strategiji, matična država je na određenom nivou ekonomskog razvoja i predstavlja žarište preduzetničkih napora preduzeća. Čitava zemlja je najčešće organizovana pod jedinstvenim privrednim sistemom i sa istom valutom. Stvaranje poslovne strategije za teritoriju više zemalja zahteva razmatranje razlika u nivou ekonomskog razvoja, odnosima valuta, zakonodavstvu, bankarskom sistemu, preduzetničkom kapitalu, marketingu i distributivnim sistemima. Ove razlike se manifestuju u svakom aspektu međunarodnog biznis plana i metoda poslovanja preduzetnika.

Jedna od stvari koja se bitno razlikuje od zemlje do zemlje je tehnologija, a njena raznolikost i dostupnost često iznenađuje preduzetnike. U razvijenim zemljama, preduzeća generalno proizvode standardizovane, ujednačene proizvode, koji se mogu uskladiti sa industrijskim normama, dok to nije slučaj u drugim zemljama što otežava postizanje konzistentnog nivoa kvaliteta. Novi proizvodi se u određenoj zemlji stvaraju na osnovu uslova i postojeće infrastrukture na njenoj teritoriji. Na primer, projektanti u auto-industriji u SAD-u računaju na široke kolovoze i niže cene goriva u odnosu na Evropu. Kada projektanti rade na vozilima koja će se koristiti u drugim delovima sveta, potrebno je da razmotre i izmene svoje osnovne pretpostavke.

Sa postojećim sistemom fleksibilnih deviznih kurseva, *platni bilans* (razlika između vrednosti uvoza i izvoza neke zemlje u datom periodu) neke zemlje utiče na vrednost njene valute. Procena valute određene zemlje utiče na poslovne transakcije između zemalja.

Hroničan deficit platnog bilansa je u Italiji jedno vreme doveo do radikalnog pada vrednosti domaće valute – lire. Fiat je odgovorio ponudom značajnih popusta za automobile koji su se prodavali u SAD. Ovi popusti nisu mnogo koštali FIAT, jer je zbog pada vrednosti lire kupovao mnogo više domaće valute za dolar. Slična odstupanja deviznih kurseva su se dogodila japanskoj auto-industriji, kao i brojnim proizvodima kineskih preduzeća.

Pepsi je počeo da razmatra prodaju u bivšem SSSR-u još 1959. godine, nakon posete američkog potpredsednika Ričarda Niksona. Kada je Nikita Hruščov prihvatio ukus Pepsija, zavrtili su se spori točkovi trgovine između Istoka i Zapada, a Pepsi ulazi na ovo tržište tek 13 godina kasnije. Pepsi je, umesto uobičajenog sistema franšiza, primenio ugovor o razmeni (trampi), koji je odgovarao i socijalističkom sistemu bivšeg SSSR-a i kapitalističkom američkom sistemu.

U zamenu za tehnologiju i sirup koji je obezbedio Pepsi, bivši SSSR je kompaniju snabdeo sa ruskom vodkom i pravom distribucije u SAD. Veliki broj ovakvih ugovora preko posrednika je korišćen radi povećanja poslovnih aktivnosti sa bivšim SSSR-om, zatim i Istočno i Srednje-evropskim zemljama, kao i sa zemljama koje su bile u različitim stadijumima razvoja i tranzicije.²⁰⁵

POLITIČKO-PRAVNI FAKTORI

Brojna politička i pravna okruženja na različitim međunarodnim tržištima stvaraju više specifičnih poslovnih problema, otvaraju pojedine tržišne šanse za preduzetnike i eliminišu druge. Na primer, domaća regulativa o zaštiti životne sredine onemogućava preduzetničke poduhvate u pogledu uvoza automobila sa starijim motorima (sa većom emisijom štetnih gasova). Drugi bitan događaj u političko-pravnom okruženju su fluktuacije cena i njihovi skokovi u sferi naftne i energetske industrije u proteklih nekoliko godina.

Svaki element poslovne strategije međunarodnog preduzetnika je pod potencijalnim uticajem brojnih pravnih ograničenja. Odluke o cenama će se razlikovati u zavisnosti od toga da li u određenoj zemlji postoji porez na dodatu vrednost. Strategija reklame zavisi od onoga što se može preneti kroz reklamu ili od reklamnih tvrdnji koje se mogu preneti u različitim zemljama. Odluke koje se odnose na proizvod zavise od zakonskih odredbi koje propisuju označavanje, sastojke i pakovanje. Vrste vlasništva i organizacioni oblici se razlikuju širom sveta. Razlikuju se i zakoni koji uređuju poslovne sporazume u više od 150 različitih pravnih sistema i nacionalnih zakonodavstava.

Očigledno je da se značajno razlikuju pravni i politički sistemi sa kojima se suočava svaki međunarodni preduzetnik. Generalno, politički sistem (državni sistem određene zemlje ili uže privredne jedinice) je potrebno analizirati u odnosu na sistem kolektivismu ili individualizma koji u njemu postoji, a zatim i nivo demokratije ili totalitarizma.

Iako su ovi sistemi međusobno povezani (npr. sistem koji stavlja akcenat na kolektivizam je često totalitaristički), postoje i siva područja, pošto neka demokratska društva obuhvataju kombinaciju kolektivismu i individualizma.

U kolektivismu, kao sistemu koji se fokusira na kolektivne ciljeve, potrebe društva su iznad ličnih ciljeva. Prema tome, pojedinac možda neće moći da reaguje ako je ta reakcija u suprotnosti sa dobrobiti društva. Nasuprot tome, individualizam je sistem u kome pojedinac ima slobodu da radi u skladu sa sopstvenim ekonomskim i političkim uverenjima. Ovde je interes pojedinca iznad interesa društva, odnosno države. Slično tome, demokratija i totalitarizam predstavljaju suprotne strane političkog spektra. Demokratija je politički sistem u kome vlada narod, bilo direktno ili preko svojih izabranih predstavnika, u totalitarizmu apsolutnu kontrolu svega vrši jedna osoba ili politička stranka, pri čemu opozicione grupe nisu dozvoljene.

Iako globalni preduzetnici generalno radije posluju u stabilnim zemljama sa slobodnim vođstvom, dobre poslovne šanse često nastaju u uslovima koji nisu idealni ili su daleko od idealnih. U svakom slučaju, bitno je proceniti politiku svake zemlje, kao i njenu stabilnost, kroz *analizu političkog rizika*. U svakoj zemlji postoji određen politički rizik, ali njegov nivo zavisi od konkretne zemlje, pa je moguće da se promene uslovi čak i u zemlji sa istorijskom stabilnošću i konzistencijom.

Postoje tri osnovne vrste rizika sa kojima se međunarodni preduzetnik može suočiti: operativni rizik (rizik od mešanja u delovanje poduhvata), rizik transfera (rizik pri pokušaju premeštanja imovine ili sredstava iz zemlje) i vlasnički rizik (rizik od državnog preuzimanja vlasništva i zaposlenih) – kao najveći rizik. Naravno, konflikti i promene u zemlji predstavljaju glavne rizike za međunarodnog preduzetnika, što može nastati u obliku gerilskih ratova, građanskih nemira, pa čak i terorizma gde su meta napada kompanija i zaposleni globalnog preduzetnika.

Pravni sistem zemlje takođe utiče na preduzetnika. Njega čine pravila i zakoni kojima se regulišu ponašanja, ali i postupci sprovođenja zakona. Zakoni određene zemlje regulišu način poslovanja, sprovođenja poslovnih transakcija, a zatim i prava i obaveze u poslovnim transakcijama između strana. Globalni preduzetnik bi trebalo da razume sveukupan smisao pravnog sistema određene zemlje, ali mu je za specifičnosti potreban pravni savetnik. Idealno bi bilo da pravni savetnik ima sedište u matičnoj zemlji preduzetnika i filijalu u ciljnoj zemlji. Za preduzetnika su veoma bitne sledeće oblasti: (1) imovinsko pravo, (2) ugovorno pravo, (3) bezbednost proizvoda i (4) odgovornost za proizvod.

Neke zemlje se značajno razlikuju prema stepenu zaštite koji njihov pravni sistem pruža pravima pojedinca i poslovnog subjekta. Vlasnička prava poslovanja su resursi u vlasništvu preduzeća, čijim se korišćenjem generišu prihodi. Osim objekata, opreme i zemlje, od velikog je značaja zaštita intelektualne svojine, naročito za globalne preduzetnike u oblasti tehnologije. Intelektualna svojina, kao što su knjige, softver, muzičke kompozicije, video-zapisi, formule za novu hemikaliju ili lek i druge zaštićene ideje, veoma su bitni za preduzeće i treba da budu zaštićeni kod izlaska na tržište izvan matične zemlje.

Druga oblast pravnih pitanja je ugovorno pravo zemlje, kao i njegovo sprovođenje. Ugovorom se propisuju uslovi razmene, kao i prava i dužnosti strana koje su uključene u razmenu. Ugovorno pravo se značajno razlikuje po zemljama, delimično na osnovu dve pravne tradicije: običajnog i građanskog prava. Zemlje koje posluju po običajnom pravu su Velika Britanija, SAD i većina bivših britanskih kolonija. Običajno pravo je često nespecifično, pa su ugovori znatno duži i detaljniji i navode sve nepredviđene mogućnosti. Zemlje građanskog prava su Francuska, Nemačka, Japan i Rusija. Imajući u vidu da je građansko pravo detaljnije, ugovori u ovom pravnom sistemu su mnogo kraći.

Osim samog prava, međunarodni preduzetnik mora razumeti način sprovođenja zakona i pravosudni sistem koji obezbeđuje njegovu primenu. Ako pravni sistem određene zemlje nema dobru reputaciju u garantovanju sprovođenja zakona, ugovor može sadržati odredbu da će se sporovi u vezi sa ugovorom rešavati pred sudovima treće zemlje. Imajući u vidu da svaka kompanija može imati određene prednosti u svojoj zemlji, najčešće se bira treća zemlja. Ovaj aspekt je veoma bitan za svetske preduzetnike koji posluju u zemljama u razvoju, sa kratkom ili lošom istorijom sprovođenja zakona.

Poslednja oblast pravnih pitanja se odnosi na zakone koji propisuju bezbednost i odgovornost za proizvod. Ovi zakoni se takođe značajno razlikuju od zemlje do zemlje – od veoma visoke odgovornosti i naknadu štete u zapadnim zemljama, do veoma niskih nivoa u Rusiji. Ovi zakoni za globalnog preduzetnika postavljaju i etička pitanja. Kod poslovanja u zemlji u kojoj su ovi zakoni znatno blaži nego u matičnoj zemlji, postavlja se pitanje: da li se pridržavati opuštenijih lokalnih normi ili strožih normi svoje zemlje i rizikovati nekonkurentnost i gubitak poslovanja? Svaki globalni preduzetnik koji posluje u drugoj zemlji u određenom smislu mora dati odgovor na ovo pitanje.

KULTUROLOŠKI FAKTORI

Veliki značaj se pripisuje i uticaju kulture na preduzetnike i strategije. Preduzetnik mora obezbediti da svaki element poslovnog plana ima određeni stepen slaganja sa lokalnom kulturom. Sve važniji aspekt kulturološkog okruženja u pojedinim zemljama jesu mito i korupcija. Preduzetnik trebalo oprezno da se postavi u ovakvim situacijama, jer mogu dovesti do gašenja poslovanja. Jedan od najvećih problema za međunarodnog preduzetnika jeste pronalazak prevodioca jer se kod nemarnog prevoda javljaju značajni problemi. Poželjno je angažovati prevodioca čiji je maternji jezik ciljni jezik i koji je stručan u datoj oblasti.

Jedan od verovatno najbitnijih faktora koji globalni preduzetnik treba razmotriti je premošćavanje kultura. Iako kultura ima obilje definicija, sam pojam se generalno odnosi na uobičajene načine ponašanja i razmišljanja koji se prenose sa roditelja na decu ili se prenose i razvijaju preko društvenih organizacija, a zatim i primenjuju kroz društveni pritisak. Kultura predstavlja naučeno ponašanje i identitet – kako pojedinca, tako i društva. Kultura obuhvata širok dijapazon elemenata, kao što su jezik, društvene situacije, religija, politička filozofija, ekonomska filozofija, pravila ponašanja i običaji.

Jezik, koji se često posmatra kao ogledalo kulture, se sastoji od verbalnih i neverbalnih delova. Poruke i ideje se prenose izgovaranjem reči, tonom glasa, kao i neverbalnim aktivnostima: položajem tela, kontaktom očima i gestovima. Preduzetnik ili neko u njegovom timu mora vladati jezikom ciljne zemlje. Ovo nije bitno samo radi prikupljanja i procene informacija, već i radi komunikacije sa učesnicima, a konačno i za potrebe reklamne kampanje koja će se koristiti na tom tržištu. Iako je engleski jezik generalno prihvaćen kao poslovni jezik, engleski gotovo uvek zahteva lokalnu podršku – bilo kroz lokalnog prevodioca, lokalne agencije za istraživanje tržišta ili lokalne advertajzing agencije.

Neverbalni ili skriveni jezik kulture je podjednako važan kao i verbalni jezik. Ovaj jezik se može sagledati kroz nekoliko komponenti: vreme, mesto i poslovni odnosi. Recimo, vreme je u mnogim delovima sveta znatno fleksibilnije nego u zapadnim zemljama. Na primer, zbog promenljivosti saobraćaja i mogućnosti velikih zastoja, u Pekingu i Hong Kongu je veoma teško odrediti tačno vreme sastanka. Irsko vreme znači da sastanak najčešće počinje 15 do 30 minuta nakon dogovorenog vremena, što je jedan američki profesor na irskom univerzitetu shvatio tek kad je stigao na vreme u salu za sastanke, a niko se nije pojavio u narednih 10 minuta.

Sledeći ključni aspekt neverbalnog jezika je prostor – naročito koliko prostora je između pregovarača na sastanku. Nemci vole da imaju više prostora, a Amerikanci, Arapi i Latinoamerikanci vole da budu bliže. U nekim kulturama, kao što su mađarska, ruska i slovenske, postoji običaj zagrliti se ili čak poljubiti poznatog poslovnog partnera. Poslovni odnosi, kao poslednji aspekt neverbalnog jezika, takođe moraju biti poznati svetskom preduzetniku. U većini zemalja je mnogo bitnije razumeti potencijalnog poslovnog partnera na ličnom nivou pre lansiranja transakcije, pa čak i pre generalnih razgovora o poslu (npr. upoznavanje porodice).

Društvena struktura i društvene institucije su još jedan kulturološki aspekt sa kojim se preduzetnik mora suočiti. Na primer, u zapadnim zemljama porodična zajednica najčešće obuhvata roditelje i decu, dok je u mnogim kulturama ova zajednica proširena i obuhvata bake, deke i ostalu rodbinu. Ovo svakako ima značajan uticaj na životni stil, standard života i obrasce potrošnje. U nekim kulturama, društvena hijerarhija mora biti veoma oštra, što u velikoj meri definiše način na koji će se ponašati pripadnici određenog društvenog sloja. Indija je primer hijerarhijskog i relativno rigidnog klasnog društvenog sistema.

Referentne grupe u bilo kojoj kulturi definišu vrednosti i stavove koji oblikuju ponašanje. Osim što omogućavaju potpunu socijalizaciju, ove grupe razvijaju koncept sopstvenog „ja“ kod pojedinaca i daju osnovne crte prilagođavanja društvenim normama. Referentne grupe na taj način značajno utiču na ponašanje i potrošačke navike pojedinaca. Globalni preduzetnik mora prepoznati društvenu strukturu i institucije kao bitan faktor koji će uticati na uloge menadžera i podređenih i oblikovati njihove odnose. U nekim kulturama se saradnja između menadžera i podređenih zasniva na jednakosti, dok su u drugim kulturama ove dve grupe i eksplicitno i implicitno razdvojene.

Religija u kulturi definiše životne ideje, koje se odražavaju u vrednostima i stavovima pojedinaca i čitavog društva. Uticaj religije na preduzetništvo, potrošnju i poslovanje će se generalno razlikovati u zavisnosti od snage dominantnih religijskih normi i njihovog uticaja na vrednosti i stavove kulture. U određenom stepenu, religija takođe daje osnovu za trans-kulturalne sličnosti u verovanjima i stavovima, što je očigledno u dominantnim svetskim religijama: hrišćanstvu, islamu, hinduizmu, budizmu i judaizmu. Slično tako, dogme nereligijskih ili sekularnih društava, kao što su marksističko-lenjinistička društva, takođe u velikoj meri oblikuju ponašanja.

Politička filozofija takođe utiče na kulturu određenog područja. Imajući u vidu da je ova tema detaljnije razmatrana prethodnom delu, dovoljno je reći da pravila i odredbe određene zemlje imaju značajan uticaj na svetskog preduzetnika i na njegov način poslovanja. Na primer, trgovinske sankcije, kontrola izvoza i drugi poslovni propisi mogu sprečiti poslovanje međunarodnog preduzetnika u datoj zemlji, ili makar uticati na stavove i ponašanja pripadnika te kulture prema takvom poslovanju.

Ekonomija i ekonomska filozofija određene zemlje utiču na njenu kulturu, a samim tim i na globalnog preduzetnika. Orijentacija određene zemlje na podsticanje ili zabrane kulture, njeni stavovi prema platnom i trgovinskom bilansu, konvertibilnost valute i trgovinska politika utiču ne samo na pitanje isplativosti poslovanja na određenom tržištu, već i na vrste i efikasnost bilo koje transakcije. Neke zemlje koriste uvozne carine, tarife i podršku izvoza, kao i zabranu uvoza određenih proizvoda radi zaštite sopstvene privrede i maksimizacije dobiti od izvoza.

Formalno i neformalno obrazovanje utiču na kulturu i način na koji se ona prenosi. Globalni preduzetnik mora biti svestan obrazovnog nivoa, kao što je stopa pismenosti u datoj kulturi, ali i postojanje određene veštine ili uobičajenog izbora karijere. Na primer, Kina, Japan i Indija znatno više naglašavaju nauku i tehniku u odnosu na zapadne kulture. Tehnološki nivo proizvoda određenog preduzeća može biti previsok u odnosu na obrazovni nivo kulture kojoj je namenjen. Ovo utiče i na mogućnosti pravilnog korišćenja dobara i usluga i razumevanje reklamnih i drugih promotivnih poruka.

Poslednji pojavni oblik kulture, *pravila ponašanja i običaje* treba pažljivo razmotriti i postupati sa njima. Razumevanje pravila ponašanja i običaja je od izuzetnog značaja za preduzetnika u pregovorima i pri davanju poslovnih poklona. Globalni preduzetnik u pregovorima može doneti pogrešne zaključke jer se njegova tumačenja zasnivaju na njegovom okviru razumevanja, umesto na okviru predmetne kulture. Na primer, Kinezi i Japanci su koristili tišinu u pregovorima sa američkim preduzetnicima, koji su to (pogrešno) tumačili kao negativan znak.

Pregovori u zemljama Azije i Bliskog istoka mogu trajati mnogo duže, usled običaja razgovora o sporednim temama. Agresivni zahtevi za promenama u poslednjem trenutku je karakteristika ruskih pregovarača. Najosetljivije područje se odnosi na poslovne poklone. Oni mogu biti bitan deo razvoja odnosa u nekoj kulturi, ali ovome treba pažljivo pristupiti i utvrditi da li je poklon prikladan, koji tip poklona, kako poklon treba da bude upakovan i kako ga uručiti. Na primer, u Kini se poklon uručuje sa obe ruke i najčešće se ne otvara na licu mesta, već u privatnosti primaoca.

Iako globalni preduzetnik ne mora da brine zbog savremene logistike koja pokriva čitavu planetu i zasniva se na najnovijim metodama transporta i smanjenju troškova na osnovu toga, jedan od najvećih izazova sa kojima se preduzetnik suočava jeste razmatranje kanala distribucije u datoj zemlji. Distributivni kanali se značajno razlikuju od zemlje do zemlje, na osnovu čega im pripada veoma bitan strateški položaj koji može da utiče na uspeh međunarodne kompanije.

Kod definisanja najboljeg sistema distribucije u određenoj zemlji, preduzetnik bi trebalo da razmotri sledeće faktore: (1) sveukupni potencijal prodaje, (2) količinu i vrstu konkurencije, (3) troškove proizvoda, (4) geografsku veličinu i gustinu naseljenosti zemlje, (5) investicionu politiku zemlje, (6) valutne kurseve i moguće kontrole, (7) nivo političkog rizika i (8) celokupni marketing plan. Svi navedeni faktori utiču na izbor sistema distribucije, koji će doneti najveću prodaju i profit u datoj zemlji.

10.3. PROCES INTERNACIONALIZACIJE

Postoji veliki broj potencijalnih razloga zašto preduzeća izlaze na inostrana tržišta, od kojih se samo neki pripisuju globalizaciji. Takođe, jasno je da neke firme odmah globalizuju svoje poslovanje (rođeni globalisti), dok drugima treba duži vremenski period. Faktori koji mogu da objasne zašto firme globalizuju svoje poslovanje mogu se podeliti u dve grupe:

1. faktori koji podstiču preduzetnički rast i razvoj i
2. faktori tržišta koji se dovode u vezu sa internacionalizacijom (podrazumevaju efikasniju upotrebu ICT i elektronskog poslovanja).

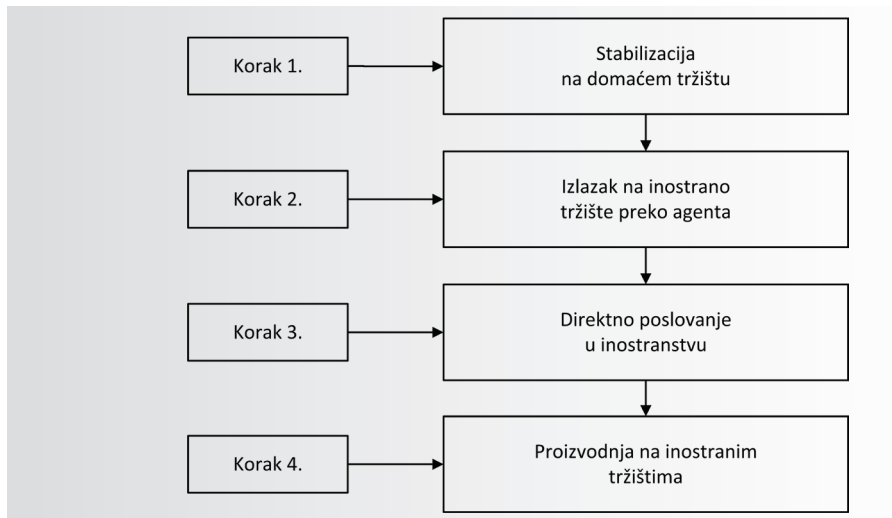
Na osnovu ovih faktora razvijen je veliki broj teorija internacionalizacije koje će u narednom tekstu biti detaljnije objašnjene. Ove teorije su razvijene kako bi se omogućilo upoređivanje različitih procesa internacionalizacije. Teorije koje ćemo objasniti obuhvataju tradicionalni model, mrežni model i novi model koji prikazuje rođene globaliste kao nova internacionalna preduzeća.

TRADICIONALNI MODEL INTERNACIONALIZACIJE

Ovaj model je poznat kao postepeni model internacionalizacije. Bazira se na pretpostavci da preduzetničke firme proširuju svoje poslovanje na inostrana tržišta tako što povećavaju svoje znanje vezano za načine poslovanje u inostranstvu. Neizvesnost i nedostatak znanja predstavljaju ograničenja, što uslovljava da se internacionalizacija izvede postepeno i u koracima. Ovaj model pretpostavlja da se proces internacionalizacije izvodi kroz seriju koraka i inkrementalnih odluka koje donose preduzetnici i vlasnici preduzeća.

Slika 14. prikazuje moguće korake. Ovaj proces počinje osnivanjem firme na domaćem tržištu. Tradicionalno, nakon što osigura poziciju na domaćem tržištu, preduzetnik ulazi na inostrana tržišta preko agenata. Kada se ovo ustanovi i firma dobije dovoljno znanja o poslovanju na inostranom tržištu, eliminiše se potreba poslovanja preko agenata i uspostavlja se direktno poslovanje sa sopstvenim kapacitetima u inostranstvu. Konačno, dobro poznavanje inostranog tržišta i načina poslovanja na njima inicira poslednji korak internacionalizacije - organizovanje proizvodnje u inostranstvu.²⁰⁶

Slika 14. Tradicionalni model internacionalizacije



MREŽNI MODEL INTERNACIONALIZACIJE

Ovaj model pruža alternativno objašnjenje procesa internacionalizacije preduzetništva. Preduzetnici putem svojih mreža (na primer sa drugim preduzetnicima) dobijaju zahteve za poslovanje iz inostranstva. Ovo dovodi do izvoza i uspostavljanja poverljivih veza između poslovnih saradnika. Za razliku od tradicionalnih modela ovde ne postoje zasebni koraci, već jedinstven kontinualan proces. Kao prirodan način internacionalizacije, ovaj model predlaže uspostavljanje internacionalnih poslovnih veza putem međunarodnih trgovinskih veza i komora.

MODEL INTERNACIONALNIH NOVIH PODUHVATA

Ovaj model razmatra proces internacionalizacije, sa aspekta onih preduzetnika koji posluju na internacionalnim tržištima od samog početka. Smatra se da ovi preduzetnici imaju globalnu viziju i žele da posluju na inostranim tržištima pre nego na domaćim, a u određenim slučajevima, pojava na domaćem tržištu rezultira iz uspeha na inostranim.

Karakteristike internacionalnih novih poduhvata su dovele do termina rođeni globalisti, kojima se opisuje poslovanje na globalnim tržištima od osnivanja firme. Ovi poduhvati se obično baziraju na novim tehnologijama. Karakteristike ovih firmi se dovode u vezu sa:²⁰⁷

- ♦ preduzetnicima koji razmišljaju na globalni način,
- ♦ strategijama ulaska, kojima se uspostavlja dobra pozicija na inostranim tržištima i
- ♦ uvođenjem novih proizvoda.

S obzirom da preduzetničke firme ovog tipa imaju veliki potencijal za rast, često privlače pažnju lokalnih organa vlasti, koji su zainteresovani za razvoj tržišta i regija na kojima se ti preduzetnici pojavljuju.

10.4. ODABIR STRANOG TRŽIŠTA

Kada je na raspolaganju više zemalja potencijalnih tržišta, ključno pitanje za globalnog preduzetnika je izbor stranog tržišta i strategija tržišnog pozicioniranja. Da li bi trebalo plasirati proizvode na tržište najperspektivnije zemlje, ili se fokusirati na zemlje u okruženju? Da li odabrati najveće moguće tržište, ili neko na kojem bi razumevanje i upravljanje bilo lakše? Da li je bolje odabrati razvijeno ili tržište u razvoju?

Ovo su neka od pitanja na koja treba da odgovori preduzetnik koji želi da se pozicionira na međunarodnom tržištu, u procesu donošenja odluke o izboru tržišta. Ova odluka bi trebalo da se zasniva kako na prethodnoj prodaji i pozicioniranju u odnosu na konkurenciju, tako i na proceni mogućnosti svakog stranog tržišta. Potrebno je sistematski prikupiti podatke na regionalnom, odnosno državnom nivou. Region može biti grupa zemalja, kao što je Evropska unija, ili deo teritorije neke zemlje, kao što je jugoistočni deo Kine.

Potrebno je sprovesti sveobuhvatan proces za rangiranje stranih tržišta. Rangiranje je korisno kako bi preduzetnik izbegao čestu grešku – nedovoljnu tržišnu selekciju i preterano pouzdanje u pretpostavke i predosećaje. Domaće i svetsko tržište se značajno razlikuju. Ove razlike, kao i celokupan proces odlučivanja o izboru tržišta, zahtevaju da proces izbora obuhvata niz koraka, pri čemu se u svakom koraku donose informacije na osnovu što više dostupnih informacija.

Podaci moraju pokrivati barem tri godine, da bi se mogao uspostaviti trend. Globalni preduzetnik ne sme zaboraviti da jedan podatak ne znači trend, pa podatke koji pokrivaju period kraći od tri godine treba uzimati sa rezervom. Prikupljeni i analizirani podaci za izbor tržišta se takođe koriste za definisanje odgovarajuće strategije za ulazak na to tržište, kao i za marketing plan.

Iako postoji više modela, osnovni koraci odabira međunarodnog tržišta su: (1) definisanje odgovarajućih pokazatelja, (2) prikupljanje podataka i njihova konverzija u uporedive pokazatelje, (3) ponderisanje svakog pokazatelja, (4) analiza podataka i (5) izbor odgovarajućeg tržišta sa liste rangiranih.

U prvom koraku treba *definisati odgovarajuće pokazatelje*. Ovo se radi na osnovu prethodne prodaje, istraživanja konkurencije, iskustva i razgovora sa drugim globalnim preduzetnicima. Potrebno je definisati pokazatelje koji su karakteristični za kompaniju u tri glavne oblasti: opšti pokazatelji veličine tržišta, pokazatelji rasta tržišta i pokazatelji proizvoda.

Pokazatelji veličine tržišta se odnose na populaciju, prihod po glavi stanovnika, tržišta za određeni proizvod i vrste kompanija i njihovu prodaju i profit od određenih proizvoda. Kada je u pitanju tržišni rast, potrebno je utvrditi ukupni rast u državi (BDP), kao i stopu rasta potencijalnog tržišta za preduzetnika. Konačno, potrebno je odrediti odgovarajuće pokazatelje za proizvode, kao što je izvoz određene kategorije proizvoda na predmetno tržište, a zatim i broj potencijalnih kupaca i nivo interesovanja za proizvod.

Drugi korak obuhvata *prikupljanje podataka za navedene pokazatelje i njihovo prilagođavanje*, da bi bili uporedivi. Potrebno je prikupiti primarne podatke (izvorne informacije, koje se prikupljaju za određenu namenu) i sekundarne podatke (postojeći, objavljeni podaci). Najčešće se prvo prikupljaju sekundarni podaci, da bi se utvrdilo koje je podatke potrebno dodati kroz primarno istraživanje.

Pri prikupljanju sekundarnih podataka na međunarodnom nivou, može doći do problema u odnosu na privredni razvoj zemlje. Ovi problemi obuhvataju: (1) uporedivost (podaci neće biti isti u dve države), (2) raspoloživost (neke države imaju mnogo više javno dostupnih podataka, što zavisi od stepena privrednog razvoja), (3) tačnost (podaci nekad nisu prikupljeni u skladu sa strogim normama, ili su čak pristrasni i štite interese države i (4) troškovi.

Kada preduzetnik istražuje strana tržišta, obično traži ekonomske i demografske podatke o BDP-u, prihodu po glavi stanovnika, stopi pismenosti, nezaposlenosti i nivoima obrazovanja. Ovi podaci su dostupni iz više izvora, u vladinim agencijama na internet stranicama i u ambasadama. Bitan izvor podataka su statistički zavodi i njihove baze podataka. Statistički zavodi poseduju dobre informacije iz velikog broja međunarodnih izveštaja o pojedinačnim državama i njihovim tržištima, pojedinim granama i uvozno-izvoznim aranžmanima.

Trgovinska udruženja i ambasade su još jedan dobar izvor podataka. Trgovinska udruženja daju dobre domaće i međunarodne podatke, a nekad se detaljnije informacije mogu dobiti u ministarstvima trgovine ili od ekonomskog atašea ambasade. Prikupljene podatke za svaki pokazatelj treba prevesti u poene, da bi se svaki pokazatelj za svaku zemlju mogao numerički rangirati u odnosu na druge zemlje. Ovde se mogu koristiti razne metode, pri čemu svaka od preduzetnika zahteva da o nekim aspektima samostalno odlučuje. Druga metoda je poređenje podataka određene države sa globalnim prosekom za svaki pokazatelj.

Treći korak je *definisanje odgovarajućih pondera za svaki pokazatelj*, koji će ukazivati na važnost tog pokazatelja u predviđanju potencijala stranog tržišta. Za kompaniju koja proizvodi bolnički nameštaj, broj i vrsta bolnica, starost bolnica i kreveta koje poseduju i izdvajanja države za zdravstvenu zaštitu i slične društvene sisteme su najbolji pokazatelji za odabir tržišta.

Ovaj proces daje ponder svakom pokazatelju, koji ukazuje na njegov relativni značaj. Dodeljivanje bodova i pondera, kao i odabir pokazatelja, u velikoj meri zavisi od samog globalnog preduzetnika i u izvesnoj meri je proizvoljno. Bez obzira na to, neophodno je dosta intenzivnog razmišljanja, internih dogovora i prikupljenih podataka za donošenje najbolje odluke o izboru stranog tržišta.

Četvrti korak je *analiza rezultata*. Po dobijanju konačnih rezultata i razmatranja prikupljenih podataka, globalni preduzetnik ih mora pažljivo preispitati i utvrditi stepen njihove pouzdanosti. Potrebno je i da proveri da li postoje greške, koje se lako potkradu. Takođe bi trebalo sprovesti „šta ako“ analizu, izmenom nekih definisanih pondera i proučiti kako ove promene utiču na rezultate.

10.5. STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE

Postoji više načina na koje preduzetnik može plasirati svoje proizvode na međunarodno tržište. Način ulaska na tržište i prekograničnog poslovanja zavisi od ciljeva, snaga i slabosti kompanije. Način ulaska ili pokretanja međunarodnog poslovanja se može podeliti u tri kategorije: izvoz, nekapitalni dogovori i direktne strane investicije.

IZVOZ

Preduzetnik najčešće započinje međunarodno poslovanje putem izvoza. *Izvoz* je prodaja i transport proizvoda koji su proizvedeni u jednoj državi kupcima koji se nalaze u drugoj državi. Postoje dve opšte vrste izvoza: direktni i indirektni.

Indirektni izvoz u međunarodnom poslovanju podrazumeva stranog kupca na lokalnom tržištu ili korišćenje preduzeća za upravljanje izvozom. Za određene vrste robe i proizvoda, strani kupci aktivno traže izvore snabdevanja, za šta koriste nabavne kancelarije na tržištima širom sveta. Preduzetnik koji želi da ostvari prodaju na nekom od stranih tržišta može poslovati sa nekim od ovih kupaca. U tom slučaju se celokupna transakcija obavlja kao da se radi o domaćoj transakciji, iako će roba biti dostavljena u drugu državu. Ovaj način izvoza za preduzetnika podrazumeva najmanju količinu znanja i rizika.

Preduzeća za upravljanje izvozom (različite agencije), koja daju još jednu mogućnost indirektnog izvoza, imaju sedišta u većini trgovinskih centara. Za određenu naknadu, ova preduzeća nude zastupanje na stranim tržištima. Obično zastupaju grupu međusobno konkurentnih proizvođača iz iste zemlje, koji ne žele da se direktno bave izvozom. Preduzeće za upravljanje izvozom obavlja celokupnu prodaju, marketing i isporuku, čime rešava sve probleme u vezi sa procesom izvoza.

Ako preduzetnik želi da u većoj meri učestvuje u poslovanju, bez finansijskih obaveza prema drugima, *direktni izvoz* preko nezavisnih distributera ili filijale kompanije u inostranstvu za prodaju omogućava takav izbor. Nezavisni strani distributeri obično rade sa proizvodima preduzeća koja traže relativno brz ulazak na više stranih tržišta.

Nezavisni distributer direktno kontaktira strane kupce i potencijalne kupce i bavi se svim tehnički aspektima izvoza, dokumentacijom, finansijama i isporukom, po ugovorenoj stopi provizije.

Preduzetnici mogu otvoriti i sopstvenu filijalu u inostranstvu za prodaju i zaposliti sopstveno prodajno osoblje, koje će ih zastupati na tržištu. Za početak, preduzetnik može poslati domaćeg prodavca, koji će biti predstavnik na stranom tržištu. Kako filijala u inostranstvu povećava obim posla, obično se otvaraju skladišta, a kada prodaja dostigne dovoljno visok nivo da može pokriti investiciju – i lokalni pogoni za proizvodnju. Pogon može konačno prerasti u fabriku na stranom tržištu. Tada preduzetnik može izvoziti proizvode iz tih fabrika na druga međunarodna tržišta.

NEVLASNIČKI UGOVORI

Nevlasnički ugovori predstavljaju metodu kojom preduzetnik ulazi na tržište i ostvaruje prodaju i profit, bez direktnih investicija u smislu vlasničkog uloga na stranom tržištu. Kada tržišni i finansijski uslovi garantuju promenu, preduzetnik može započeti međunarodno poslovanje na osnovu jednog od tri tipa ugovora, koji ne podrazumeva vlasništvo: licenciranje, projekti ključ u ruke i ugovori o upravljanju. Svi navedeni načini omogućavaju preduzetniku ulazak na strano tržište, prodaju i dobit, bez direktnog ulaganja kapitala na strano tržište.

Licenciranje podrazumeva da preduzetnik proizvođač (koji daje licencu) daje stranom proizvođaču (korisniku licence) pravo da koristi patent, žig, tehnologiju, proizvodni proces ili proizvod, u zamenu za plaćanje naknade. Dogovor o licenciranju je idealno primeniti kada preduzetnik ne želi da uđe na određeno tržište kroz izvoz ili direktne investicije.

Pošto ovaj proces nosi nizak nivo rizika, a omogućava generisanje dodatnih prihoda, dogovor o licenciranju za preduzetnika može biti dobra opcija za pokretanje međunarodnog poslovanja. Nažalost, neki preduzetnici su se upustili u ovakve sporazume bez prethodne analize, pa su kasnije otkrili da su ovlastili svog najvećeg konkurenta za poslovanje ili su morali da ulože dosta novca i vremena da ovlašćenom zastupniku pomognu u licenciranju načina poslovanja.

Još jedan način na koji preduzetnik može pokrenuti međunarodno poslovanje bez previše rizika jesu *projekti ključ u ruke* - način međunarodnog poslovanja, u kome strani preduzetnik daje proizvodnu tehnologiju ili infrastrukturu, koju predaje lokalnim vlasnicima. Nerazvijene i zemlje u razvoju imaju potrebu za savremenim proizvodnim tehnologijama i infrastrukturom, ali ne žele da veliki deo svojih privreda predaju u vlasništvo strancima.

Jedno od rešenja u ovakvoj situaciji je da strani preduzetnik izgradi fabriku ili drugu vrstu postrojenja, obučiti radnike i menadžera i da, po pokretanju poslovanja, preda projekat u ruke lokalnim vlasnicima. Preduzetnici na projekte ključ u ruke gledaju kao na privlačnu mogućnost. Ona omogućava ostvarivanje početne dobiti, a mogu doneti i naknade od prateće izvozne prodaje. Finansiranje vrši lokalna kompanija ili vlada, sa sukcesivnim plaćanjima tokom trajanja projekta.

Poslednja nevlasnička metoda koju preduzetnik može da koristi u međunarodnom poslovanju jeste *ugovor o upravljanju*, koji predstavlja nevlasnički metod međunarodnog poslovanja, na osnovu kojeg preduzetnik ugovara isporuku svojih upravljačkih tehnika i veština. Ugovor o upravljanju omogućava zemlji kupcu da dođe do stranog stručnog znanja, pri čemu ne mora da preda strancu vlasništvo nad svojim resursima. Za preduzetnika ugovor o upravljanju predstavlja još jedan način pozicioniranja na stranom tržištu, bez velikog ulaganja kapitala.

STRANE DIREKTNE INVESTICIJE

Preduzetnici koji koriste strane direktne investicije kao način poslovanja na međunarodnim tržištima preferiraju potpuno vlasništvo nad stranom filijalom. Zajednički poslovni poduhvati i manjinske i većinske pozicije u odnosu na udeo kapitala su takođe načini na koje se ostvaruju strane direktne investicije. Procenat vlasništva koje preduzetnik dobije u stranom poduhvatu zavisi od iznosa uloženih sredstava, prirode industrijske grane i pravila zemlje domaćina.

Japanske kompanije često koriste poziciju manjinskog ulagača u stranim direktnim investicijama. *Manjinski udeo* preduzeću može omogućiti izvor sirovina ili relativno privlačno tržište za njegove proizvode. Preduzetnici koriste manjinsku poziciju da bi uspostavili osnove na stranom tržištu ili da bi stekli iskustvo na tom tržištu, pre nego što se odluče za ozbiljniji ulazak. Kada manjinski vlasnik poseduje nešto od velike vrednosti, iako je u manjini, mogućnost uticaja na proces odlučivanja često prevazilazi udeo u vlasništvu.

Još jedna opcija stranih direktnih investicija, koju preduzetnici koriste za ulazak na inostrana tržišta, jeste *zajednički poslovni poduhvat*. Iako postoje brojne vrste zajedničkih poslovnih poduhvata, tradicionalni oblik je onaj u kome se dva preduzeća (na primer, srpsko i nemačko) udružuju i osnivaju treću kompaniju, sa zajedničkim kapitalom.

Zajedničke poslovne poduhvate preduzetnici obično koriste u sledećim situacijama: (1) preduzetnik želi da kupi lokalno znanje ili već uspostavljene tržišne i proizvodne objekte i (2) kada je potreban brz ulazak na tržište. Nekad se zajednički poslovni poduhvat raspadne, pa preduzetnik preuzima potpuno vlasništvo nad kompanijom.

Iako je korišćenje zajedničkog poslovnog poduhvata ključna strateška odluka, još uvek nisu u potpunosti poznati svi elementi koji utiču na njegov uspeh. Razlozi za osnivanje zajedničkog poslovnog poduhvata su danas drugačiji nego što su bili u prošlosti – tada se na ovaj vid poslovanja gledalo kao na partnerstva i često se radilo o preduzećima čije su akcije bile u vlasništvu nekoliko drugih preduzeća.

Šta dovodi do tako značajnog povećanja zajedničkih poslovnih poduhvata, naročito imajući u vidu neuspeh velikog broja ovakvih poslovanja? Studije koje analiziraju njihove uspehe i neuspehe otkrile su različite razloge njihovog osnivanja, pri čemu je jedan od najvećih bio podela troškova i rizika projekta. Projekti koji zahtevaju skupu tehnologiju često zahtevaju udruživanje resursa, što je naročito bitno kada preduzetnik nema dovoljno sredstava za skupe poslovne aktivnosti.

Sinergija među preduzećima je još jedan razlog koji ide u prilog zajedničkom poslovnom poduhvatu. Sinergija je kvalitativan uticaj na novo preduzeće, koji potiče iz komplementarnih faktora preduzeća koje učestvuju u zajedničkom poduhvatu. Sinergija ljudi, kupaca, zaliha, proizvodnih pogona ili opreme obezbeđuje prednosti za zajednički poslovni poduhvat. Stepen sinergije određuje koliko će prednosti poduhvat doneti svakoj kompaniji koja u njemu učestvuje.

Još jedan razlog za osnivanje zajedničkog poslovnog poduhvata je sticanje konkurentske prednosti. Zajednički poslovni poduhvat može premostiti pozicije konkurenata, što preduzetniku pruža pristup novim kupcima i širenje tržišne baze.

Preduzetnici često koriste zajedničke poslovne poduhvate za ulazak na tržišta i u privrede koje im inače predstavljaju probleme ili da bi nadoknadili manjak sopstvenog iskustva na stranom tržištu. Ovo je bio slučaj kod zemalja u tranziciji u centralnoj i istočnoj Evropi i u bivšem SSSR-u. Ne iznenađuje da je lakše osnovati zajednički poduhvat npr. u Mađarskoj, jer tamo postoji manji broj preduslova koje treba ispuniti za registrovanje poslovanja nego za osnivanje sopstvene kompanije.

Ovo je još jedna metoda koja podrazumeva ulaganje kapitala, na osnovu koje se preduzetnik može pozicionirati na međunarodnom tržištu. U tehničkom smislu, sve što podrazumeva preko 50 procenata vlasništva u preduzeću se smatra *većinskim udelom*. Većinski udeo omogućava preduzetniku da dobije upravljačku kontrolu, pri čemu zadržava lokalni identitet preduzeća.

Kada ulaze na hirovito međunarodno tržište, neki preduzetnici zauzimaju manju poziciju koju vremenom, sa rastom prodaje i profita, povećavaju do punog vlasništva. Preduzetnik treba da teži tome da ostvari puno vlasništvo da bi osigurao potpunu kontrolu. Ako preduzetnik poseduje kapital, tehnologiju i marketinške veštine koje su potrebne za uspešan ulazak na tržište, nema razloga da deli vlasništvo.

Integracije u vidu akvizicija (sticanja ili kupovine u kojima se ne gasi postojeći pravni entitet) i merđžera (postojeći pravni entitet se gasi i pripaja kupcu ili oba entiteta stvaraju novu kompaniju) se u velikoj meri koriste u međunarodnom poslovanju. Preduzetnici provode dosta vremena tražeći preduzeće koje mogu da kupe, a zatim i na finaliziranju transakcije.

Iako bi svaka integracija trebalo da bude oličenje osnovnih načela za odlučivanje o kapitalnim investicijama i da znatno poveća bogatstvo akcionara, stvarne vrednosti određene integracije je veoma teško oceniti. Ne samo da je potrebno utvrditi prednosti i troškove integracije, već takođe i rešiti računovodstvene, pravne i poreske aspekte. Zato preduzetnik mora biti unapred svestan problema koje integracija, kao strateška opcija, može doneti i složenosti integrisanja celine preuzete kompanije u sopstveno poslovanje.

Postoji pet osnovnih vrsta integracija: horizontalna, vertikalna, proširivanje linije proizvoda, proširivanje tržišta i diversifikovanje aktivnosti. *Horizontalna integracija* je spajanje dva preduzeća koja proizvode jedan ili više istih ili blisko povezanih proizvoda na istom geografskom području. Integracija je motivisana ekonomijom obima u marketingu, proizvodnji ili prodaji.

Vertikalna integracija je kombinacija dva ili više preduzeća u sukcesivnim fazama proizvodnje, koje često podrazumevaju vezu kupac-dobavljač. Ova vrsta spajanja stabilizuje nabavku i proizvodnju, čime omogućava veću kontrolu u ovim oblastima. Primeri su akvizicija sopstvene franšize prodavnica od strane McDonald's-a, gde su prodajna mesta prešla u vlasništvo kompanije.

Integracija proširivanjem linije proizvoda nastaje kada kompanija koja vrši akviziciju i kompanija koja će biti kupljena imaju srodne proizvodne odnosno distributivne aktivnosti, ali nemaju proizvode koji su u neposrednoj konkurenciji. Primeri takvih integracija su: Phillip Morris (cigarete) pripaja Miller Brewing (pivo) i Mattel (igračke) pripaja Western Publishing (knjige za decu).

Integracija proširivanjem tržišta je kombinacija dva preduzeća koja proizvode iste proizvode, ali ih prodaju na geografski različitim tržištima. Ono što ih motiviše je činjenica da preduzeće koje vrši akviziciju može ekonomično kombinovati svoje menadžerske veštine, proizvodnju i oglašavanje sa resursima kompanije koju kupuje.

Poslednja vrsta integracije jeste *integracija diversifikovanjem aktivnosti*. Ovo spajanje podrazumeva konsolidaciju dva preduzeća, čije su aktivnosti suštinski nepovezane. Obično preduzeće koje vrši akviziciju nije primarno zainteresovano za povećanje bogatstva svojih akcionara, niti za aktivno vođenje i upravljanje preduzećem koje kupuje.

Integracije su za preduzetnika dobra strateška opcija, ako postoji verovatnoća da će sinergija nastati. Nekoliko faktora dovodi do nastanka sinergije, a ona dovodi do toga da dva preduzeća više vrede zajedno nego pojedinačno. Prvi faktor, ekonomija obima, je verovatno najčešći razlog za integraciju. Ekonomija obima se može ostvariti u proizvodnji, koordinaciji i administraciji, kao što je upravljanje kancelarijskim poslovanjem, računovodstvo, finansijski nadzor i viši nivoi menadžmenta. Ekonomija obima povećava poslovne aktivnosti, a samim tim i finansijsku i menadžersku efikasnost, što dovodi do većeg profita.

Drugi faktor je oporezivanje, odnosno neiskorišćeni poreski odbici. Nekad preduzeće u prethodnim godinama posluje sa gubitkom, ali nije imalo dovoljno dobiti da iskoristi prednosti prenosa poreskog odbitka. Odredbe zakonske regulative u vezi sa korporativnim porezom na profit dozvoljavaju da se neto poslovni gubici jednog preduzeća koriste kao odbitak od oporezivog prihoda drugog povezanog preduzeća. Kombinovanjem preduzeća koje posluje s gubitkom sa preduzećem koje ostvaruje dobit omogućava iskorišćavanjem prednosti poreskog odbitka.

Poslednji faktor za integracije se odnosi na prednosti koje se ostvaruju kombinovanjem komplementarnih resursa. Mnogi preduzetnici se pripajaju drugim preduzećima da bi osigurali izvor nabavke ključnih inputa, da bi usvojili nove tehnologije ili da bi sprečili da im konkurentski proizvod postane pretnja. Za preduzeće je često lakše i brže da se pripoji drugom preduzeću koje već poseduje razvijenu novu tehnologiju.

Bez obzira na način ulaska, uspešna strategija ulaska i rasta na svetskom tržištu često zahteva osmišljavanje globalnog biznis plana, koji se u određenoj meri razlikuje od biznis plana za domaće tržište.

Jedan od najboljih načina za ulazak preduzetnika na međunarodna tržišta je partnerstvo sa preduzetnikom u stranoj zemlji. Ovi strani preduzetnici poznaju zemlju i kulturu, čime mogu olakšati poslovne transakcije tako što će partnera kontinuirano obavještavati o poslovnom, ekonomskom i političkom stanju. Partnerstvo je olakšano razumevanjem prirode preduzetništva u toj zemlji.

Postoji nekoliko karakteristika dobrog partnera. Dobar partner može pomoći preduzetniku da postigne svoj cilj, kao što je pristup tržištu, podela troškova ili postizanje ključne kompetencije. Dobri partneri takođe dele viziju preduzetnika i verovatno neće oportunistički iskoristiti partnerstvo samo za svoje ciljeve.

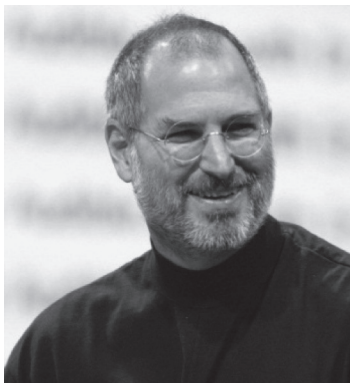
Kako preduzetnik može odabrati dobrog partnera? Potrebno je da prvo prikupi što više informacija o privrednoj grani i potencijalnim partnerima u stranoj zemlji. Ove informacije se mogu dobiti od službenika u ambasadama, članova trgovinske komore i od kupaca potencijalnog partnera. Preduzetnik bi takođe trebalo da posećuje odgovarajuće sajmove. Potrebno je da proveriti reference svakog potencijalnog partnera i zatraži dodatne informacije. Konačno, najvažnije je da se preduzetnik nekoliko puta sastane sa potencijalnim partnerom kako bi, pre nego što prihvati bilo kakvu obavezu, što bolje upoznao osobu i kompaniju.



11 glava

• • • • •

IZLAZAK PREDUZETNIKA IZ PODUHVATA



Steve Jobs

APPLE COMPUTER INC.

„Biti najbogatiji čovek na groblju ne znači mi ništa... Leći uveče u krevet znajući da si uradio nešto sjajno, to mi je bitno.“

Vizija Stiv Džobsa o „računar za sve“ je podstakla revoluciju personalnih računara i uspostavila kompaniju Apple kao ikonu američkog poslovanja. Ali negde usput, Džobsova vizija je postala zamagljena, neki kažu zbog ega, pa je istisnut iz kompanije u čijem je osnivanju učestvovao. Većina se slaže da je Džobs zaista ometao rast Apple-a, ali bi bez nje ga kompanija izgubila osećaj i pionirski duh. Nakon skoro 10 godina oštrog pada prodaje, Apple se okreće svom osnivačuvizionaru za pomoć, a nešto stariji i mudriji Džobs dovodi kompaniju do jednog od najvećih preokreta XX veka.

Posinak u porodici iz Kalifornije, Stiv Džobs od najranijih dana iskazuje interesovanje za elektroniku i gedžete. U srednjoj školi, hrabro je pozvao suosnivača i predsednika Hewlett-Packard-a, Vilijama Hjulita, od koga je tražio delove za projekat u školi. Impresioniran time, Hjulit mu je dao delove, ali i ponudio letnju prak-

su u Hewlett-Packard-u. Tamo je Džobs upoznao Stiva Voznijaka – snalažljivog mladog inženjera, pet godina starijeg od njega, sa kojim se sprijateljio. Nakon završene srednje škole, Džobs upisuje Reed College, koji napušta nakon jednog semestra. Postao je fasciniran istočnim spiritualizmom i prihvatio honorarni posao dizajniranja video igara za Atari, kako bi finansirao put u Indiju radi proučavanja istočne kulture i religije.

Nakon što se vratio u SAD, Džobs obnavlja prijateljstvo sa Voznijakom, koji je pokušavao da napravi mali računar. To je za Voznijaka bio samo hobi, ali je Džobs kao vizionar shvatio marketing potencijal takvog uređaja i ubedio Voznijaka da zajedno započnu posao. 1975. godine, 20-godišnji Džobs i Voznijak formiraju radionicu u garaži Džobsovih roditelja, nazivaju biznis Apple i počinju da rade na prototipu za Apple I. Da bi prikupili 1.350 dolara početnog kapitala za Apple, Stiv Džobs je prodao svoj Volkswagen kombi, a Stiv Voznijak je prodao Hewlett-Packard kalkulator.

Iako su Apple I kupovali većinom ljudi kojima je to bio hobi, generisano je dovoljno novca da Džobs i Voznijak nastave da poboljšavaju i unapređuju dizajn. 1977. godine predstavljaju Apple II – prvi personalni računar sa kolor grafikom i tastaturom. Apple II je sa svojim dizajnom za početnike i korisničkom orijentacijom bio ogroman uspeh, čime je započeo eru personalnih računara. Prodaja je u prvoj godini dostigla 3 miliona dolara, a u naredne dve godine je skočila na 200 miliona.

Međutim, do 1980. godine, sjaj Apple-a počinje da bleedi. Porast konkurencije u kombinaciji sa slabom prodajom Apple III i njegovog naslednika LISA dovodi do toga da je polovinu tržišta kompanije

preuzeo IBM. Suočen sa padom prodaje, Džobs 1984. godine predstavlja Apple Macintosh. Kao prvi personalni računar sa grafičkim korisničkim interfejsom koji se kontroliše mišem, Macintosh je bio pravo otkriće u smislu lakoće korišćenja. Međutim, njegov marketing je bio problematičan.

Džobs je zamislio Mac kao kućni računar, ali je cena od 2.495 dolara bila previšoka za potrošačko tržište. Kada prodaja nije uspjela da dostigne projekcije, Džobs je probao da Mac prodaje kao poslovni računar. Međutim, malo memorije, nedostatak hard diska i mogućnosti umrežavanja značilo je da Mac nije imao skoro ni jednu od karakteristika koje je tražila korporativna Amerika.

Za Džobsa je ovaj razvoj događaja značio ozbiljan problem. Sukobio se sa upravnim odborom Apple-a i 1983. godine biva izbačen iz odbora, od strane direktora Džon Skaliya, koga je Džobs lično odbačio da mu pomogne u vođenju Apple-a. Bez moći i kontrole, Džobs konačno prodaje svoj udeo u akcijama Apple-a i daje otkaz 1985. godine. Kasnije te godine, delom novca od prodaje akcija Džobs osniva NeXT Computer Co, sa ciljem da napravi revolucionarni računar, koji bi u potpunosti izmenio istraživanje i visoko obrazovanje.

NeXT računar, koji je predstavljen 1988. godine, podstiče gomilu inovacija, među kojima su i znatno veće brzine obrade, izuzetna grafika i optički disk. Međutim, sa cenom od 9.950 dolara, NeXT je bio isuviše skup da bi privukao dovoljno kupaca i održao kompaniju na nogama. Džobsa ovo nije pokolebao, pa prebacuje fokus kompanije sa hardvera na softver. Takođe je počeo da obraća pažnju na druge kompanije, kao što je Pixar

Animation Studios koji je otkupio od Džordž Lukasa 1986. godine.

Nakon sklapanja ugovora za tri filma sa Disney korporacijom, Džobs se posvećuje kreiranju prvog filma sa računarskom animacijom. Nakon četiri godine izrade, film „Priča o igračkama“ postaje neverovatan hit nakon premijere u novembru 1995. godine. Podstaknut ovim uspehom, Džobs lansira Pixar na berzu 1996. godine i do kraja prvog dana trgovine, njegov udeo od 80 procenata dostiže vrednost od 1 milijarde dolara. Nakon 10 godina borbe, Džobs konačno postiže veliki uspeh. Ali najbolje tek sledi.

Svega nekoliko dana od ulaska Pixar-a na berzu, Apple otkupljuje NeXT za 400 miliona dolara i ponovo imenuje Džobsa u upravni odbor Apple-a kao savetnika predsednika i generalnog direktora, Gilbert F. Amelija. Sa strane Apple-a, ovo je bio čin očajnika. Kako nisu uspjeli da razviju novu generaciju operativnog sistema Macintosh, udeo firme na tržištu PC računara opada na svega 5,3 procenta, pa su se nadali da Džobs može da im pomogne da preokrenu stvari.

Krajem marta 1997. godine, Apple objavljuje kvartalni gubitak od 708 miliona dolara. Tri meseca kasnije, Amelio daje ostavku, a Džobs postaje vršilac dužnosti generalnog direktora. Ponovo na kormilu Apple-a, Džobs postiže dogovor sa Microsoft-om sa kojim obezbeđuje opstanak. Prema tom sporazumu, Microsoft je uložio 150 miliona dolara u manjinski udeo u Apple-u bez prava glasa, a kompanije prihvataju da „sarađuju na nekoliko prodajnih i tehnoloških frontova“.

Zatim Džobs uvodi G3 PowerPC mikroprocesor u sve Apple računare, čime oni postaju brži od konkurentnih Pentium-a. Takođe je usmerio razvoj iMac-a,

nove linije povoljnih kućnih desktop računara, koji su lansirani u avgustu 1998. godine uz gomilu recenzija. Pod vođstvom Džobsa, Apple brzo vraća profitabilnost i do kraja 1998. godine postiže prodaju od 5,9 miliona dolara.

Uprkos svemu, Džobs vraća kompaniju koju je osnovao sa ruba propasti. Apple je ponovo zdrava kompanija, koja izbacuje revolucionarne proizvode koji izjednačavaju ime Apple sa inovacijom. Međutim, ovo je bio tek početak njihovih inovacija. Tokom sledeće decenije, kompanija lansirala niz revolucionarnih proizvoda, među kojima su i iPod digitalni audio plejer 2001. godine, online prodavnica pod nazivom Apple iTunes Store 2003. godine, iPhone mobilni telefon 2007. godine i iPad tablet računar 2010. godine.

Dizajn i funkcionalnost ovih uređaja doživljavaju značajan odjek među korisnicima širom sveta. Apple tvrdi da je prodao preko 300 miliona iPod-ova, preko 100

miliona iPhone-ova i preko 15 miliona iPad uređaja. Kompanija je iz svoje iTunes prodavnice prodala milijarde pesama. Uprkos profesionalnom uspehu, Džobs je imao zdravstvenih problema, a sredinom 2004. godine objavljuje da se podvrgao operaciji zloćudnog tumora na pankreasu.

U januaru 2011. godine, nakon transplantacije jetre, Džobs odlučuje da ode na bolovanje, ali uz nameru da ostane na poziciji generalnog direktora i da „bude uključen u donošenje ključnih strateških odluka kompanije“. Osam meseci kasnije, upravni odbor objavljuje da je Džobs napustio poziciju generalnog direktora i da na njegovo mesto dolazi Tim Kuk. „Uvek sam govorio da ako dođe dan da više ne mogu da ispunjavam obaveze i očekivanja kao generalni direktor Apple-a, sam ću to reći“, navodi Džobs u svojoj ostavci. „Na žalost, taj dan je došao.“ Stiv Džobs je preminuo 5. oktobra 2011. godine.²⁰⁸

11. IZLAZAK PREDUZETNIKA IZ PODUHVATA

Preduzetnici troše previše vremena za pokretanje poslovnog poduhvata, a veoma mali broj njih razmišlja o uspešnom izlasku iz njega. Svaki preduzetnik koji pokreće novo preduzeće bi trebalo da razmisli o strategiji izlaza. Oni često na prodaju preduzeća gledaju kao na neuspeh u ostvarenju finansijskih ciljeva investitora. Preduzetnici pribegavaju izlasku iz biznisa u slučajevima kada pojava novih tehnologija utiče na prihode preduzeća ili kada preduzeće gubi svoju tržišnu poziciju, odnosno kada se povećava tržišno učešće konkurenata.

Preduzetnici često razvijaju planove izlaska kada stres od upravljanja poslovanjem postane prevelik i kada nemaju dovoljno vremena da se posvete preduzeću zbog porodičnih obaveza. Za ovo važi i suprotno, preduzetnici često provode previše vremena na poslu tako da zapostavljaju porodične obaveze. Nezavisno od razloga izrade plana izlaska, preduzetnici moraju o njemu razmišljati u što ranijim fazama životnog ciklusa. Postoji nekoliko načina na koji preduzetnici mogu izaći iz poslovnog poduhvata i pritom ubrati plodove svog dotadašnjeg rada.

Cilj ovog poglavlja je da pomogne preduzetnicima da identifikuju odgovarajući plan izlaska i stvore poziciju na kojoj treba se naći da bi adekvatno upravljali ovim procesom. U daljem tekstu razmatramo različite strategije izlaza, prenos na članove porodice ili nekoga izvan porodice, prodaju zaposlenima ili eksternom izvoru, kao i likvidaciju kompanije. Svaka strategija ima prednosti i nedostatke, o kojima će u nastavku biti više reči. Za preduzetnika je najbitnije da ima strategiju izlaska ili plan već u fazi osnivanja i ne sme čekati da postane prekasno za primenu najpovoljnije izlazne opcije.

11.1. NASLEĐIVANJE POSLOVANJA

Zapadna statistika iz 2005. godine, navodi da će od 12 miliona malih porodičnih preduzeća u SAD, oko 40 procenata promeniti vlasnike u narednih sedam godina. Istraživanja takođe pokazuju da 68 procenata vlasnika nije imalo utvrđen plan nasleđivanja ili prenosa.²⁰⁹ U daljem tekstu razmatramo pitanja koja preduzetniku mogu da pomognu u planiranju prenosa poslovanja u nasledstvo – članu porodice, zaposlenom ili trećem licu. Ako u porodici ne postoji niko ko je zainteresovan za preduzeće, za preduzetnika je bitno da poslovanje proda ili da nekoga unutar organizacije obuča za njegovo preuzimanje.

Izgledi za uspešan prenos preduzeća na člana porodice su prilično slabi. Stručnjaci procenjuju da polovina ovakvih pokušaja propada u prenosu vlasništva sa prve na drugu generaciju, a svega 14 procenata preživi do treće generacije vlasnika. Pored toga, jedno istraživanje koje je obuhvatilo 800 preduzeća u porodičnom vlasništvu ukazuje da su glavni uzroci neuspeha nedovoljno planiranje vlasništva, neuspeh u planiranju prenosa i manjak sredstava za plaćanje poreza na imovinu.²¹⁰

Rešenje kojim se mogu minimizirati emotivna i finansijska previranja koja često nastaju tokom prenosa na članove porodice je definisanje dobrog plana za nasleđivanje.

Efikasan plan nasleđivanja mora uzeti u obzir sledeće ključne faktore:

- ♦ Ulogu vlasnika u fazi prenosa: da li će nastaviti da radi sa punim radnim vremenom? Da li će raditi sa skraćenim radnim vremenom? Da li će vlasnik otići u penziju?
- ♦ Porodična dinamika: da li svi članovi porodice mogu da rade zajedno?
- ♦ Prihod članova porodice koji rade i akcionara.
- ♦ Trenutno poslovno okruženje za vreme prenosa.
- ♦ Odnos prema lojalnim zaposlenima.
- ♦ Poreske posledice.

Prenos preduzeća na člana porodice može stvoriti i interne probleme sa zaposlenima. To se često dešava kada sin ili ćerka dobije odgovornost za vođenje preduzeća, a ne poseduje potrebno znanje. Šanse za uspeh u preuzimanju preduzeća za mladog člana porodice rastu ako što ranije preuzme razne operativne aktivnosti. Bilo bi korisno da ovaj član porodice prođe razne oblasti poslovanja, kako bi stekao dobar uvid u celokupno poslovanje preduzeća. Drugi zaposleni iz tih odeljenja će moći da mu pomognu tokom obuke, uz mogućnost da upoznaju svog budućeg šefa.

Takođe je korisno da preduzetnik ostane u blizini još neko vreme, kao savetnik nasledniku. Međutim, potrebno je utvrditi tačan datum do koga se očekuje finaliziranje prenosa. Ako naslednik u fazi prenosa ima savetnika, to mu može pomoći kasnije u donošenju poslovnih odluka. Naravno, postoji mogućnost nastanka velikih sukoba, u slučaju nekompatibilnosti ličnosti aktera u transakciji. Pored toga, zaposlenima koji su radili u preduzeću od samog početka može da zasmeta činjenica da mlađi član porodice preuzima kontrolu nad poslovanjem. Ipak, tokom svog rada u organizaciji u periodu tranzicije, naslednik može dokazati svoje sposobnosti i opravdati buduću ulogu koja mu je dodeljena.

Fiat važi za jednu od najvećih evropskih kompanija, koja posluje u različitim privrednim granama, kao što su transport, bioinženjering i finansijske usluge. Pored proizvodnje putničkih automobila, kompanija se takođe bavi proizvodnjom komercijalnih vozila, delova za motore i traktora. Fiat je osnovan od strane Đovani Anjelija i drugih biznismena iz Torina. Kompanija je počela da proizvodi automobile i delove za motore u prvoj polovini dvadesetog veka. Početni cilj je bila kontrola proizvodnog procesa i smanjenje zavisnosti od dobavljača.

Uz pomoć Vitorija Valeta, 1921. godine je kompanija počela da raste i širi delatnost. 1927. Anjeli je osnovao holding kompaniju – Industrijski Finansijski Institut (IFI), čiji su vlasnici i rukovodioci bili Anjelijevi naslednici. Nakon smrti Anjelija 1945. godine, kompaniju je preuzeo Vitorio Valeta koji je obavljao direktorsku funkciju. 1966. godine Vitorija je nasledio Đovani

Anjeli III, unuk osnivača kompanije. 1969. godine kompanija Fiat se spojila sa Ferarijem i preuzela kontrolu nad Lančijom, a do 1999. godine Fiat je preuzeo 90% vlasništva nad Ferarijem. Đanijev brat Unberto se vratio u Italiju 1972. godine i postao njegov zamenik nakon uspešne karijere u oblasti prodaje.

Kompanija je izdržala turbulentne godine na domaćem i stranom tržištu, koje karakteriše izražena konkurencija i ekonomski udari na italijansku ekonomiju. Kompanija se pokazala kao veoma uspešna na tržištima u razvoju Istočne Evrope i Južne Amerike. Tokom 70-ih godina kompanija je reorganizovala i modernizovala proizvodne procese, uvođenjem robotizovanih mašina. Rezultat ovoga je bilo povećanje produktivnosti radnika za 60 %.²¹¹

11.2. PRENOS VLASNIŠTVA NA ZAPOSLENE

Često se dešava da članovi porodice nisu zainteresovani za preuzimanje odgovornosti za preduzeće. U tom slučaju, preduzetnik ima tri mogućnosti: obučiti ključnog zaposlenog i zadržati deo akcija, zadržati kontrolu i zaposliti menadžera ili prodati preduzeće. Prenos preduzeća na zaposlenog znači da novi direktor poznaje preduzeće i tržište. Njegovo iskustvo minimizira probleme u prenosu. Pored toga, preduzetnik može odvojiti više vremena da obezbedi gladak prenos.

Glavni problem kod prenosa preduzeća na zaposlene je vlasništvo. Ako preduzetnik namerava da zadrži deo vlasništva, ključna stavka u pregovorima je njegov udeo. Novi direktor će želeći da ima kontrolu, a da prethodnom vlasniku ostane mali deo udela u vlasništvu i uloga akcionara ili savetnika. Finansijski kapacitet i menadžerske sposobnosti zaposlenog će biti važni faktori odlučivanja o vlasničkom udelu koji će dobiti.

U velikom broju slučajeva, prenos ili nasleđivanje preduzeća može potrajati više godina, do ispunjenja zahteva svih strana u procesu. Kako iskustvo ukazuje da većina preduzetnika čeka dok ne bude prekasno, bitno je da se proces započne pre nego što se pojavi potreba za prodajom preduzeća ili za prenosom vlasništva. Opet se postavlja pitanje statistike uspešnosti nasleđivanja poslovanja na drugu ili treću generaciju rukovodilaca, koja na svetskom nivou ne deluje ohrabrujuće.

Ron Noreli je bio jedan od izuzetaka, jer je shvatio značaj uspešnog planiranja i angažovao specijalizovano preduzeće da mu pronađe naslednika. Na žalost, iako je uspeo da zaposli nekoga ko se dobro pripremao za ulogu naslednika, ta osoba je odlučila da ipak ne želi da preuzme rizik. Noreli je morao ponovo da pokrene proces, ali je ovog puta sam istraživao u okviru svoje mreže pouzdanih poslovnih saradnika.

*Nakon što je osoblje ocenilo i intervjuisalo brojne kandidate, odabrali su naslednika koji bi, nakon određenog broja godina, otkupio udeo od Norelija. Noreli je otišao korak dalje, tako što je jednog svog zaposlenog unapredio u potpredsednika, pod pretpostavkom da bi ta osoba bila dobar kandidat za nasleđivanje u sledećoj liniji. Čitav proces je trajao oko 5 godina a kako je započet dovoljno rano, Noreli je mogao da napusti preduzeće sa punim poverenjem da će u budućnosti nastaviti sa uspešnim poslovanjem.*²¹²

Ako je preduzeće bilo u vlasništvu porodice duže vreme i ako je moguće da će jednom u budućnosti neko iz porodice naslediti posao, preduzetnik može da zaposli menadžera koji će voditi preduzeće. Međutim, pronalaženje nekoga ko će preduzeće voditi na isti način i sa istom stručnošću kao sam preduzetnik može biti teško. Čak i ako se pronađe neko ko će upravljati preduzećem, postoji velika mogućnost da nastanu problemi u kompatibilnosti sa vlasnicima i da ta osoba ne pristane da upravlja preduzećem na neodređeno vreme, bez mogućnosti dobijanja udela u vlasništvu. Potrebno je dobro definisati opis radnog mesta, što će pomoći u pronalaženju prave osobe.

U slučaju kada se vrši prenos na osobe izvan porodice, planiranje nasleđa se sprovodi nešto drugačije. Kod takvih preduzeća, ključni član top menadžmenta može napustiti preduzeće. Imajući u vidu da članovi porodice ne učestvuju, može se javiti potreba za razmatranjem zamene, bilo iz eksternih ili iz internih izvora. U slučaju partnerstva, proces je jasno definisan partnerskim ugovorom i verovatno je reč o unapred definisanom izboru. Međutim, može se pojaviti potreba i da se naslednik traži izvan partnerstva. U tom slučaju, kao i kod ortačkih društava ili d.o.o.-a, gde može postojati samo mali broj vlasnika, plan nasleđivanja mora uzeti u obzir sledeće ključne probleme:²¹³

- ♦ Menadžment kompanije mora biti posvećen planu nasleđivanja. Strategija mora biti zajednička.
- ♦ Bitno je precizno definisati opise radnih mesta i veštine koje su potrebne za popunjavanje svih radnih mesta.
- ♦ Proces mora biti otvoren. Potrebno je pozvati sve zaposlene da učestvuju, da im proces prenosa ne bi bio neugodan i da bi se minimizirale šanse da napuste kompaniju.

11.3. PRODAJA PREDUZEĆA

Poslednja opcija je prodaja kompanije – zaposlenom ili nekome izvan nje. Glavna stavka kod ove opcije su finansije, pa je potrebno zatražiti pomoć računovođe, odnosno advokata. Ako se odluči na prodaju preduzeća, preduzetnik ima na raspolaganju više opcija. Neke od njih su direktne, dok druge podrazumevaju složenije finansijske strategije. Potrebno je pažljivo razmotriti sve navedene metode i odabrati jednu, u skladu sa ciljevima preduzetnika.

DIREKTNA PRODAJA

Ovo je verovatno najčešći način prodaje preduzeća. Preduzetnik može da odluči da proda preduzeće zato što želi da se bavi drugim poslovnim poduhvatom ili zato što mu je vreme za penziju. Prodaja biznisa može biti dugotrajna i emocionalno teška za preduzetnika, jer je to jedan od najznačajnijih događaja u poslovnom životu preduzetnika. Ako preduzetnik odluči da proda preduzeće, a to nije neophodno učiniti odmah, na raspolaganju su mu brojne strategije, koje treba da razmotri što pre:²¹⁴

- ♦ Preduzeće može postići veću vrednost ako je fokusirano na uzak, dobro definisan segment. Drugim rečima, veliki udeo u maloj tržišnoj niši može vredeti više od malog udela na velikom tržištu.
- ♦ Preduzetnik bi trebalo da se fokusira na kontrolu troškova i podizanje marži i profita.
- ♦ Finansijski izveštaji moraju biti uredni, što važi i za budžete i projekcije novčanih tokova.
- ♦ Potrebno je pripremiti dokumentaciju za upravljanje preduzećem, koja objašnjava kako je poslovanje organizovano i na koji način funkcioniše.
- ♦ Oceniti stanje opreme – savremena ili vrhunska oprema može podići vrednost kompanije.
- ♦ Zatražiti poresko savetovanje, imajući u vidu da prodaja podrazumeva različite poreske okolnosti za razne organizacione oblike.
- ♦ Sprečiti moguće „curenje“ informacija preko zaposlenih, poželjno sklapanjem ugovora o poverljivosti.
- ♦ Zadržati dobar menadžerski tim, kroz omogućavanje članovima tima da budu svakodnevno u kontaktu sa ključnim kupcima, čime se smanjuje zavisnost preduzeća od odnosa vlasnik-kupac.
- ♦ Pravovremena priprema i planiranje su nezamenljivi.

Jedna od bitnih stavki koju bi trebalo uzeti u obzir kod prodaje preduzeća je način plaćanja koji će kupac koristiti. Često se događa da kupac izvrši kupovinu zaduživanjem na osnovu buduće dobiti. Ako novi vlasnik doživi neuspeh, prodavac neće dobiti novčanu isplatu i verovatno će se naći u situaciji da ponovo preuzima preduzeće koje se bori za opstanak.

Poslovni saradnici mogu biti od pomoći u nekim slučajevima, pošto rad na prodaji preduzeća oduzima vreme koje je potrebno za tekuće upravljanje preduzećem. Posrednici moraju biti diskretni u vezi sa prodajom i možda već imati mrežu saradnika kojima bi saopštili vest o prodaji. Posrednici zarađuju proviziju od prodaje preduzeća, koja se zasniva na lestvici sa početnim iznosom od oko 10 procenata. Kada se preduzeće proda ili prenese na člana porodice ili zaposlenog, uloga preduzetnika zavisi od sporazuma o prodaji ili od ugovora sa novim vlasnikom, odnosno vlasnicima.

Najbolji način za predstavljanje poslovanja preduzeća potencijalnim kupcima je biznis plan. Detaljan plan može kupcima pružiti perspektivu budućeg poslovanja i opravdati vrednost kompanije. Preduzetnici treba da iskoriste biznis plan kao marketinški alat koji treba da olakša prodaju preduzeća. U ovom kontekstu, revidirani biznis plan postaje *prodajni memorandum*, a informacije iz biznis plana predstavljaju osnovu za preliminarnu procenu vrednosti preduzeća od strane kupca.

Prodajni memorandum obično obuhvata informacije koje se odnose na istoriju preduzeća, tržište na kome se takmiči, informacije o proizvodima, funkcijama i prednostima. Ovaj dokument treba da bude veoma jasan, jer odražava kvalitet organizacije. Nakon njegove izrade, preduzetnik je u dobroj poziciji da redefiniše preliminarnu procenu i počne da određuje odgovarajući opseg prodajne cene. Prodajni memorandum treba da obuhvati sledeće elemente:²¹⁵

1. *Rezime*. Rezime memoranduma treba da opiše njegovu svrhu i sve ključne elemente na samo nekoliko strana. Dobro sastavljeni rezime treba da ubedi potencijalnog kupca da nastavi sa čitanjem. Rezime ima još jednu važnu ulogu - može biti poslat i onima koji se ne smatraju toliko ozbiljnim kupcima. Ako su oni nakon čitanja rezimea zainteresovani da vide kompletan memorandum, preduzetnik im ga može dostaviti pod uslovom da potpišu ugovor o poverljivosti.
2. *Proizvodi i usluge*. Memorandum treba da opiše proizvode i usluge koje preduzeće nudi. U čemu se oni razlikuju od drugih na tržištu? Da li su patentirani? Da li je potrebno dodatno istraživanje i razvoj i koji tehnološki rizici postoje?
3. *Marketing*. Preduzetnici treba da opišu tržište svojih proizvoda i usluga, opisujući dinamiku i veličinu tržišta, trendove, potencijalni rast i demografske karakteristike kupaca/korisnika. Koje su marketing strategije, strategije određivanja cena, širenja tržišnog učešća i strategije promocije? Ovim treba da se obuhvati analiza konkurencije, lista direktnih konkurenata, njihove snage i slabosti, tržišna učešća, finansijske informacije, itd.
4. *Proizvodnja*. Na koji način se obavlja proizvodnja? Kako se koriste resursi? Preduzetnik treba da opiše sirovine, materijale i korišćenu opremu. Da li postoje sekundarni izvori za kritične sirovine i materijale? Neophodno je opisati proizvodne kapacitete i ograničenja. Koje garancije podrazumeva proizvod?
5. *Menadžment*. Preduzetnik treba da opiše trenutnu organizaciju, navodeći ključno osoblje koje će ostati u preduzeću i njihove pozicije i iskustva. Pri ovome treba voditi računa o poverljivosti podataka vezanih za zarade, kako ih konkurenti ne bi iskoristili.

6. *Zaposleni*. Preduzetnik treba da opiše način plaćanja zaposlenih. Koji su benefiti? Da li su organizovani u sindikat? U slučaju da jesu kakvi su uslovi ugovora i odnosi sa sindikatom?
7. *Finansijski izveštaji*. Preduzetnici treba da prikažu finansijske izveštaje u neposrednom prethodnom periodu u poređenju sa ostvarenim rezultatima i budžetima iz prethodnih godina. Takođe, treba obezbediti izveštaje za poslednje tri fiskalne godine, uključujući mišljenja revizora, ako postoje.
8. *Finansijske projekcije*. Preduzetnik treba da pripremi finansijske projekcije za naredne tri do pet godina. Određeni prodavci, pored projekcija, memorandumom obuhvataju i pretpostavke koje podržavaju te projekcije.

Nakon izrade memoranduma, počinje *potraga za potencijalnim kupcima*. Potencijalna lista može da uključuje pojedinačne investitore ili preduzetnike, konkurente, potrošače, dobavljače, investicione fondove i inostrane investitore. Svaka od navedenih grupa ima različit motiv za kupovinu, a u zavisnosti od situacije preduzeća određene grupe mogu biti prihvatljivije od drugih. Postoji nekoliko tipova profesionalnih posrednika, koji mogu pomoći preduzetniku da identifikuje potencijalne kupce:

- ♦ Velike investicione bankarske kuće imaju posebna odeljenja za merdzere i akvizicije, specijalizovane za pružanje visokog spektra usluga za transakcije ovog tipa. Ova preduzeća su možda i najkompetentnija i generalno se fokusiraju na transakcije čija je cena nekoliko desetina hiljada evra.
- ♦ Komercijalne banke su nedavno razvile sektore koji pružaju usluge slične onima koje pružaju investicione banke. Ovi sektori imaju pristup i informacije o preduzećima koja su najvažniji klijenti tih banaka.
- ♦ Konačno, manje i nezavisne firme koje se specijalizuju u ovim oblastima mogu biti visokokvalifikovani posrednici. Ovi posrednici učestvuju u širokom spektru transakcija, mada se uglavnom baziraju na transakcije manje vrednosti. Takođe, postoje i posrednici koji mogu da pružaju usluge oglašavanja u sredstvima javnog informisanja.

Ključna uloga posrednika jeste identifikovanje potencijalnih kandidata i pomažanje obema stranama u celokupnom procesu prodaje. Naknade za spajanje kupca i prodavaca obično plaća prodavac, koji obezbeđuje fiksna sredstva unapred, a u pojedinim slučajevima i određena sredstva nakon izvršenja transakcije. Ukupna nadoknada se često obračunava "Lehmanovom formulom", koja predviđa naknadu od 5% prvog miliona prodaje, 4% drugog, 3% trećeg, 2% četvrtog i 1% za sve vrednosti preko četiri miliona. Varijacije Lehmanove formule obično se primenjuju na transakcijama srednje veličine. Ipak, za veoma male i velike transakcije različiti uslovi posredovanja mogu biti dogovoreni.

U procesu *procenjivanja ponuda* preduzetnik treba da ispita reputaciju, kredibilitet, stil menadžmenta i integritet potencijalnih kupaca. Istraživanje može otkriti određene skrivene probleme u okviru preduzeća kupca. Sakupljene informacije mogu ukazati da je vreme prodaje neodgovarajuće iz poslovnih ili ličnih razloga. Što je još važnije, istraživanje može pokazati da je dotični kupac jednostavno pogrešan izbor iz više razloga. Iz razgovora sa drugim preduzećima, koje je kupac već preuzeo, mogu se dobiti korisne informacije.

Nakon identifikovanja potencijalnih kupaca, preduzetnik mora potvrditi koji od njih su finansijski sposobni da preuzmu biznis. Preduzetnici treba da koriste poslovne kontakte kupaca, usluge kreditnih biroa i sredstva javnog informisanja, kako bi eliminisali one kupce koji nisu dovoljno platežno sposobni. Zatim, oni treba da utvrde koji kupci su najviše zainteresovani za njihovo preduzeće, kao i razloge zašto je to tako.

Jedan od najkritičnijih koraka u procesu prodaje preduzeća jeste *održavanje inicijalnog sastanka* prodavca sa kupcem. Obe strane će imati određene ciljeve; kupac će želiti da zna motive prodavca za prodaju preduzeća, stepen ozbiljnosti prodavca, kao i detaljne informacije o konkretnom biznisu. Slično, prodavac će želiti da zna koliko je kupac ozbiljan, da li raspolaže sa neophodnim finansijskim sredstvima za kupovinu preduzeća i da li je on prava osoba kojoj želi da proda preduzeće.

U slučaju da rezultati inicijalnog sastanka pruže osnovu za dalje razmatranje posla, kupac će početi da procenjuje preduzeće i razvija finansijsku konstrukciju za kupovinu. On će želiti da razmotri predloženu finansijsku konstrukciju na preliminarnoj osnovi, sa određenim zajmodavcima i investitorima kako bi dobio njihovo mišljenje u pogledu isplativosti posla. U toku inicijalnih pregovora sa prodavcem, kupac treba da izbegava razgovor o potencijalnim kontaktima sa investitorima, već treba da se skoncentriše na određivanje stepena njegove zainteresovanosti za transakciju.

Pregovaranje igra ključnu ulogu u procesu preuzimanja. U suštini ne postoji jedna sesija, već se pregovaranje vrši u svakoj fazi u ovog procesa, kako se dolazi do novih informacija i izvršavaju dodatne analize. Ključ uspešnog pregovaranja jeste razumevanje ciljeva, potreba, snaga i slabosti, kako svog, tako i partnerskog preduzeća. Uspešno je ono pregovaranje gde obe strane smatraju da su ostvarile korist. Uzimanje i davanje je neizostavan deo procesa pregovaranja. Kupac i prodavac treba da budu fleksibilni i da razumeju koje tačke pregovaranja su im najvažnije, a koje mogu biti predmet kompromisa. Kupac treba da konsultuje svoje savetnike prilikom razvijanja strategije pregovaranja i da ih drži uključene u ovaj proces.

Pre nego što investira značajnu količinu vremena i novca potrebnog da se proceni ciljno preduzeće, kupac će želiti da obezbedi da prodavac ostane zainteresovan za nastavak ovog procesa. Kako bi se potvrdili interesi obe strane i naglasili osnovni uslovi, dogovoreni u procesu pregovaranja, često se izrađuje pismo o namerama. *Pismo o namerama* je dogovor između dve ili više strana, kojim se potvrđuje nastavak pregovaranja po običajima dobre poslovne prakse.

Osim odredbi koje predstavljaju osnovu za buduće ugovore, pisma o namerama često sadrže klauzule izlaza, koje omogućavaju obema stranama da se povuku u svakom trenutku. Ove klauzule mogu da se odnose na potrebna odobrenja od strane borda direktora ili stejkholdera. U svakom slučaju, pismo o namerama treba da sadrži određene preliminarne uslove preuzimanja, koji se odnose na:²¹⁶

1. *Prodajnu cenu.* Cena se iskazuje u vrednosnom obliku ili prema određenoj formuli.
2. *Predmet kupoprodaje.* Ovde se identifikuju opšte kategorije sredstava, obaveza i potraživanja koja se prenose na kupca ili ostaju u vlasništvu prodavca.

3. *Strukturu*. Strane treba da se dogovore da li će prodaja biti u obliku prodaje sredstava, prodaje akcija, merdžer ili neka druga struktura prodaje.
4. *Tipove naplate ili kompenzacije*. Da li će biti u obliku gotovine, hartija od vrednosti, kapitala ili kombinacije navedenih.
5. *Jemstva u neizvesnim situacijama*. Kupac će želeći da otvori poseban račun na koji će deponovati jedan deo sredstva koja će koristiti za nepredviđene situacije, kao što su izostavljene obaveze ili procenjena dugovanja.
6. *Drugi značajni uslovi*. Ovo obuhvata neispunjene obaveze, dogovore o saradnji i ugovore o zapošljavanju.
7. *Druge zahtevane ugovore*. Ovo se odnosi na produženje roka iznajmljivanja i dugoročne kupoprodajne ugovore.
8. *Kupoprodajni ugovor*. Koje je očekivano vreme za izradu kupoprodajnog ugovora? Ko je odgovoran za njegovu izradu? Obično odgovornost za ovaj posao preuzima organizacija kupac.
9. *Neophodnu analizu (due diligence)*. Koji je tajming i rok? Koja su očekivanja kupca u pogledu dokumentacije? Da li je dostupno menadžment osoblje i potrebni podaci?
10. *Naknade*. Ko će biti odgovoran za različite naknade, uključujući obaveze prema advokatima, računovođama, bankarima, itd.
11. *Ugovore o ekskluzivitetu*. Kupac će želeći da pregovara sa prodavcem na ekskluzivnoj osnovi. Prodavac obično ustupa to pravo za određeni vremenski period.
12. *Povlačenje iz posla*. Često se dešava da preduzeće kupca, u slučaju da preduzeće prodavca ipak bude prodato drugom kupcu, može zahtevati određenu naknadu. Preduzeće kupca obično tvrdi da je samim započinjanjem pregovora povećala vrednost ciljanog preduzeća. Ako ponuda drugog kupca premaši ponudu prvobitnog kupca, taj prvobitni kupac treba da naplati deo ovog uvećanja cene kao kompenzaciju za svoj doprinos povećanju vrednosti preduzeća. Preduzeće prodavca će svakako pokušati da izbegne plaćanje ove naknade.
13. *Pravni uslovi*. Ako se transakcija obavlja između preduzeća sa sedištim a u različitim državama, potrebno je odrediti pravne okvire po kojima će se izvršiti transakcija.
14. *Prilagođavanje kupoprodajne cene novim uslovima*. Kupoprodajna cena se obično dogovara, jednim delom, na osnovu istorijskih finansijskih informacija. Cena se prilagođava ostvarenim dobitima i gubicima do datuma zatvaranja ugovora.

„Due diligence” je jedan od najvažnijih, ali, nažalost, nedovoljno vrednovanih aspekata procesa preuzimanja nekog preduzeća. *Due diligence* predstavlja procenu sklapanja posla s komercijalnog, finansijskog i pravnog aspekta. Bavi se razumevanjem poslovanja preduzeća koje treba kupiti i potvrđuje hoće li preduzeće koje kupuje dobiti ono što misli da kupuje, otkrivajući svaki rizik pri sklapanju poslova, pronalazeći stavke za pregovore i pomažući u planiranju integracija nakon sklapanja posla.

Dok preduzeće kupca izvršava detaljnu procenu ciljanog preduzeća, njegovi advokati treba da *pripreme kupoprodajne ugovore*. Ovaj proces će dovesti do novog koraka u procesu pregovaranja, kako bi se otklonile neke od prepreka koje su identifikovane u ranijim koracima i dogovorili uslovi, modifikovani na osnovu informacija dobijenih dodatnim analizama. Iako pismo o namerama služi kao šablon za izradu kupoprodajnog ugovora, ovaj konačni dokument je u suštini značajno obimniji. Novi delovi i uslovi ugovora nastaju kao rezultat procesa *due diligence* i uloženog dodatnog vremena u analizi svih aspekata transakcije.

Nakon što su određeni svi uslovi ugovora i izvršene finansijske obaveze, ugovor je spreman za zatvaranje - potpisani su svi dokumenti i vlasništvo nad sredstvima ili akcijama se prenosi na kupca. U zavisnosti od zakonskih propisa sprovode se različite procedure, kao što su izdavanje potvrda o porezu i revizorski izveštaji. Radije nego da čekaju da se sve ovo završi, obe strane dogovaraju "odloženo zatvaranje". Iako kupoprodajni ugovor može biti potpisan, stvarni prenos vlasništva se izvršava naknadno. Uslovi koji se obično zahtevaju su ugovori o zaposlenju, dostavljanje finansijskih izveštaja i pravna mišljenja treće strane.

Mnogi kupci žele da prodavac ostane u preduzeću još neko vreme, u cilju neometanog sprovođenja tranzicije. U tom slučaju, prodavac (preduzetnik) bi trebalo da ugovori zaključivanje ugovora o zapošljavanju, kojim će se definisati trajanje radnog odnosa, plata i zaduženja. U slučaju da pomoć preduzetnika nije potrebna, novi vlasnik će verovatno zatražiti potpisivanje ugovora, kojim se preduzetnik obavezuje da se određen broj godina neće baviti istom delatnošću. Ovakvi ugovori imaju razne primene i efekte, pa je potrebno angažovati advokata da bi razjasnio sve pojedinosti.

Preduzetnik može planirati i zadržavanje preduzeća na određeno vreme, s namerom da ga proda zaposlenima. Ovo može obuhvatati sve zaposlene kroz akcionarski plan za zaposlene ili kroz različite menadžerske otkupe, koji omogućavaju prodaju određenim menadžerima preduzeća.

AKCIONARSKI PLAN ZA ZAPOSLENE

Prema akcionarskom planu za zaposlene, preduzeće se prodaje zaposlenima tokom određenog vremenskog perioda (najčešće 2-3 godine). Ovim se uspostavlja novo pravno telo, koje se naziva fondacija za akcionarsko vlasništvo zaposlenih, koje pozajmljuje novac na osnovu profita koji će se ostvariti u budućnosti. Pozajmljenim novcem se kupuju vlasničke akcije i prebacuju na račune pojedinačnih zaposlenih, sa obavezom otplate zajma.

Planom se mora otplatiti zajam sa kamatama iz novčanih tokova preduzeća. Ovo je način nagrađivanja zaposlenih, ali i način rešavanja procesa nasleđivanja. Pored toga akcionarski planovi donose znatnu vrednost u akcijama za zaposlene, ako preduzeće nastavi sa uspešnim poslovanjem. Na primer, u SAD trenutno postoji oko 15.000 preduzeća koja su uspostavila ovaj sistem, a od toga je 4000 u potpunom vlasništvu radnika. Pored toga, u 1200 slučajeva (ili 8 %) se radi o kompanijama kojima se trguje na javnom tržištu.

Akcionarski plan za zaposlene pruža brojne prednosti. Kao prvo, nudi jedinstven podsticaj zaposlenima koji može povećati njihovu motivaciju za dodatni rad i trud. Zaposleni znaju da rade za sebe, pa fokusiraju svoj trud na inovacije koje doprinose dugoročnom uspehu preduzeća. Drugo, pruža mehanizam kojim se preduzeće može odužiti lojalnim zaposlenima. Treće, omogućava prenos preduzeća prema pažljivo planiranom pisanom sporazumu. I konačno, kompanija može da ostvari prednosti odbitkom doprinosa koji ulaže u plan ili na dividende koje plaća akcionarima.

Međutim, akcionarski planovi za zaposlene imaju i određene nedostatke. Pokretanje ovakvog akcionarskog plana je složen proces, koji zahteva detaljnu procenu preduzeća radi definisanja iznosa akcijskog paketa. Postoje i problemi koji se odnose na porez, rokove plaćanja, količine kapitala koji je potrebno preneti na godišnjem nivou i iznosa koji zaposleni faktički investiraju. Sporazum mora definisati i da li će zaposleni moći da trguju dodatnim akcijama nakon finaliziranja plana. Očigledno je da će zbog složenosti ovakvog plana preduzetnik morati da se posavetuje sa stručnjacima pre primene. Jednostavniji način bi bio direktna kupovina preduzeća, koju vrše ključni zaposleni.

MENADŽERSKI OTKUP

Možda će preduzetnik želeći da proda ili prenese preduzeće samo lojalnim, ključnim zaposlenima. Imajući u vidu da akcionarski plan za zaposlene može biti prilično komplikovan i skup, preduzetnik se može odlučiti na jednostavniji način direktne prodaje. Kod menadžerskog otkupa se obično radi o direktnoj prodaji po unapred određenoj ceni. Ovo je slično prodaji nečije kuće. Da bi se odredila cena, preduzetnik organizuje procenu čitave imovine i procenu vrednosti na osnovu ranije ostvarenog profita.

Partneri i najviši rukovodioci ne bi trebalo da pokreću proces otkupa sve dok ne budu sigurni da preduzetnik želi da ga proda. Čak i kada postoji dobra volja od strane preduzetnika, mogu postojati drugi vlasnici koji ne pristaju na ovu opciju. Kada preduzeće posluje pozitivno, finansijska konstrukcija može biti zatvorena preko banaka ili finansijskih institucija. Problemi nastaju kada rukovodioci ili partneri koji žele da otkupe preduzeće ne raspolažu dovoljnim kapitalom. U svakom slučaju, neophodno je razviti detaljan finansijski plan kojim se definišu potrebna finansijska sredstva i njihovi izvori.

Pri ovome, analitičari moraju uzeti u obzir nekoliko faktora; kao osnovno, plan mora da definiše tačnu količinu novčanih tokova koju je preduzeće spremno da odvoji za otkup, kao i metod procene vrednosti. Ako je vrednost preniska, preduzetnik neće biti zainteresovan za prodaju, dok sa druge strane previsoka cena može dovesti do nemogućnosti otkupa zbog nedostatka sredstava. Većina kupaca zahteva da se vlasniku isplate ograničena sredstva unapred, a ostatak tokom narednih nekoliko godina. U većini slučajeva cena otkupa direktno proizilazi iz profitabilnosti konkretnog preduzeća, a vlasnik zavisi od mogućnosti kupca da ga isplati.

Prodaja preduzeća ključnim zaposlenima može biti u gotovini, a može se finansirati i na druge načine. Ako preduzeće ima veliku vrednost, mala je verovatnoća prodaje za gotovinu. Finansiranje prodaje preduzeća se može obaviti uz pomoć banke ili preduzetnik može prihvatiti zalag. Ovo je poželjna opcija ako se priliv finansijskih sredstava od prodaje raspodeljuje u dogovorenom vremenskom okviru, što vlasniku pojačava novčani tok i smanjuje poreske efekte.

Sledeća metoda prodaje preduzeća je korišćenje akcija kao načina transfera. Menadžeri koji kupuju preduzeće mogu prodati akcije s pravom glasa ili bez njega drugim investitorima. Ovako prikupljena sredstva se koriste kao potpuna ili delimična isplata za preduzeće. Razlog zbog koga bi drugi investitori bili zainteresovani za kupovinu deonica ili zbog koga bi banka pozajmila novac menadžerima je u tome što preduzeće nastavlja da posluje sa istim menadžmentom i uhodanim metodama.

Ostale metode prenosa ili prodaje preduzeća su izlazak na berzu ili spajanje sa drugim preduzećem. Pre nego što se odluči za odgovarajuću strategiju prodaje, preduzetnik bi trebalo da potraži savet izvan preduzeća. Okolnosti se razlikuju i konačna odluka zavisi od ciljeva preduzetnika. Potrebno je proučiti i slučajeve iz prošlosti za svaku navedenu metodu, da bi se efikasno utvrdilo koja opcija odgovara datim okolnostima.

Prvobitna Boston Chicken prodavnica osnovana je od strane dva mlada preduzetnika u Njotonu, američkoj državi Masačusets. Koncept prodavnice je bio potpuno drugačiji od bilo koje druge fast-food franšize koja je u svojoj ponudi imala proizvode od pilećine – oni su nudili mariniranu pilećinu na roštilju, sveže povrće i razne vrste peciva. Prosečan račun kupaca iznosio je više od \$13, što je bilo neobično visoko za jedan fast food.

Džordž Nadaf je imao dvadeset godina iskustva u franšiznom poslovanju kada je prvi put posetio Boston Chicken prodavnicu 1987. godine. On je sa svojim partnerom, od 1967. godine bio vlasnik 19 KFC franšiza. Osim toga, pokrenuo je dve nove franšize – Living & Learning Centres i VR Business Brokers. Nadaf je uvideo ogroman potencijal malog Boston Chicken restorana, koji je otkupio 1988. godine od njegovih osnivača. Nakon toga sledi period naglog rasta te kompanije. 1989. godine kompanija je počela da nudi franšize, a do kraja 1991. godine posedovala je 43 sopstvena prodajna objekta i 100 franšiza.

1992. godine Nadaf je postao multimilioner prodajući kontrolni paket akcija svoje kompanije grupi nekadašnjih rukovodilaca Blockbuster Entertainment Corp., koji su preimenovali kompaniju u Boston Market. Naredne godine, novi direktor kompanije Skot Bek odlučio je da ponudi akcije svoje kompanije na berzi, sa planom da otvori novih 3000 prodajnih mesta. Ovo je bila veoma uspešna inicijalna javna ponuda, jer su akcije već sledećeg dana vredele 140% više. 1997. godine vrednost akcija je opala za više od 50% i kompanija je bila u ozbiljnoj finansijskoj nevolji. Ipak, kompanija nije preko noći prešla put od visokih profita do gubitaka. Iako su franšize beležile gubitke usled pada prodaje, matična kompanija je i dalje imala solidne finansijske rezultate.

Krajem te godine kompanija je odlučila da u potpunosti promeni strategiju poslovanja. Zeleli su da odustanu od sistema franšizinga i da uspostave celokupno vlasništvo nad sopstvenim biznisom. Ovo je podrazumevalo i određene promene u liniji proizvoda. Nova ponuda je podrazumevala, osim tradicionalnih Boston Market proizvoda, i deserte, salate i gotove trgovinske proizvode. Nova linija proizvoda, odnosno novi format menija, je imao ulogu da zameni obroke kod kuće, ali je ipak dozvoljavao kupovinu obroka za poneti. Tada se procenjivalo da će do 2004. godine fast-food tržište vredeti 450 milijardi dolara.

Ipak, do kraja 1998. godine rukovodioci kompanije su uvideli da kompanija ne može da izmiri sva svoja dugovanja, tako da su krajem te godine proglasili bankrot. Lanac njihovih trgovina preuzela je McDonald's korporacija, sa prvobitnom namerom da ih pridruže postojećoj mreži svojih restorana (akvizicija). Ipak, dok je McDonald's zatvarao lanac restorana Boston Marketa uvideo je da većina njih generiše pozitivan novčani tok i da veliki broj Amerikanaca voli njihove proizvode. Umesto da zatvore i konvertuju sve u McDonald's restorane, odlučili su da zadrže većinu Boston Market restorana, prošire liniju proizvoda i poboljšaju ugostiteljske usluge.

Do 2004. godine lanac restorana Boston Market nudio je svoje usluge na 115 prodajnih mesta, sa namerom proširenja prodajne mreže u narednim godinama. Oni restorani koji su nudili kućnu dostavu beležili su rast prodaje od 10–15%. Ubrzo nakon toga, Boston Market i McDonald's formirali su određen tip strateške alijanse i predstavili su novu vrstu zajedničke franšize – restorane koji će nuditi proizvode i jedne i druge kompanije.

11.4. POSLOVNI NEUSPEH

Na žalost, neuspesi se dešavaju, ali ne moraju po definiciji značiti kraj. Mnogi preduzetnici su sposobni da pretvore neuspeh u trijumf. Ovo je kroz istoriju bilo jedno od bitnih obeležja preduzetništva, što se razmatra u čitavoj knjizi. Imajući u vidu da je neuspeh moguć, poželjno je pomenuti šta treba činiti ako do njega dođe.

Kao prvo, preduzetnik bi trebalo da se posavetuje sa porodicom. Koliko god preduzetnicima bilo teško da se nose sa stečajem, njihovim bračnim partnerima je to još teže. Do problema dolazi zato što partneri obično nemaju nikakvu kontrolu nad poslovanjem preduzeća, osim u slučaju porodičnog preduzeća. Tako se često dešava da supružnik nije ni svestan mogućnosti stečaja. Zbog toga preduzetnik mora objasniti supružniku šta se događa, čime će i sam olakšati deo stresa u vezi sa stečajem.

Drugo, potrebno je da preduzetnik zatraži eksternu pomoć od stručnjaka, prijatelja i poslovnih saradnika. Iako se možda neće svi saosećati sa njim, može u ovim grupama naći osobe koje će mu pružiti podršku. Stručna podrška se može dobiti i od ministarstava, državnih agencija, univerziteta, udruženja privrednika i centara za razvoj malih preduzeća.

Konačno, bitno je odvojiti se od biznisa koji će očigledno kontinuirano crpeti resurse i čiji je kraj neizbežan. Vreme koje bi preduzetnik utrošio na spasavanje preduzeća bi trebalo posmatrati kao oportunitetni trošak – vreme koje bi mogao efektivno i profitabilno da iskoristi za osnivanje novog preduzeća ili za bavljenje nečim drugim. Ako preduzetnik smatra da je preokret moguć, poželjno je da definiše rok, pa ako u tom roku ne uspe, onda može jednostavno zaključiti poslovanje preduzeća.

Neuspeh se ne dešava retko kada su u pitanju novi poslovni poduhvati, naročito kada se u obzir uzmu razmere ekonomske krize koja je pogodila čitav svet. Prema agenciji američke vlade koja nudi podršku malim preduzećima, oko polovine novih preduzeća propadne tokom prvih nekoliko godina poslovanja, a slični rezultati mogu se pronaći i u drugim državama. Preduzetniku lično neuspeh uvek teško pada, ali ga često može sprečiti, ukoliko na vreme prepozna promene u ključnim pokazateljima poslovanja.

Preduzetnici bi trebalo da znaju da u preduzeću i u njegovom okruženju prepoznaju znake stečaja, koji bi mogli da budu rana upozorenja da nešto nije u redu. Često preduzetnik nije svestan dešavanja ili ne želi da prihvati neizbežnu istinu. Znaci ranog upozorenja su često međusobno povezani i vode jedan ka drugom. Na primer, nemar u upravljanju finansijama stvara tendenciju da se brzo prikupi novac smanjivanjem cena, smanjivanjem količine robe u porudžbinama ili gubitkom ključnih zaposlenih, kao što su predstavnici prodaje.

Prikažaćemo kako se to dešava na primeru malog preduzeća za prodaju kancelarijskog materijala, koje posluje sa malim i srednjim preduzećima. Menadžment je doneo odluku da je prioritet obrt robe. Predstavnici prodaje su zarađivali standardnu proviziju za svaku ostvarenu prodaju i imali su slobodu da po potrebi smanje cene, u cilju realizacije prodaje. Dakle, bez ikakvog razumevanja troškova, predstavnici prodaje su često smanjivali cene ispod nivoa direktnih troškova. Usled toga, preduzeće je izgubilo dosta novca i moralo je proglasiti stečaj.

Stečaj je postupak koji se može sprovesti kao bankrotstvo ili reorganizacija nad stečajnim dužnikom (pravnim licem) koji je nesposoban za plaćanje. Kroz bankrotstvo se poverioci namiruju prodajom celokupne imovine stečajnog dužnika, a kroz reorganizaciju na način i pod uslovima predviđenim planom reorganizacije. Stečaj bi trebalo da zaustavi eventualno rasipanje i otuđenje imovine preduzeća, u cilju maksimalnog namirenja potraživanja poverilaca.

Stečaj je izraz koji je u poslednjih nekoliko godina često padao na pamet velikom broju preduzetnika, imajući uvidu da se njihova preduzeća suočavaju sa slabom ekonomijom, povećanom konkurencijom i rastom troškova poslovanja. Stečaj ne predstavlja uvek kraj preduzeća, nego preduzetniku obično nudi priliku da preduzeće restrukturiira, odnosno reorganizuje. Međutim, u mnogim slučajevima kada preduzeće dođe do ove tačke, jedini moguće rešenje situacije je likvidacija preduzeća.

Dobrovoljna likvidacija se javlja kada preduzeće prestaje da postoji, a pri tome je ustanju da izmiruje svoje obaveze. Međutim, kada se u postupku dobrovoljne likvidacije pokaže da privredni subjekt nije solventan, onda se ovaj postupak pretvara u insolventnu likvidaciju. Po pravilu likvidaciju insolventnog preduzeća sprovodi sud, pa se ovakva likvidacija naziva sudskom likvidacijom (bankrotstvom).

Kada preduzetnik uoči bilo koji znak stečaja, potrebno je da se hitno posavetuje sa računovođom ili advokatom. Stečaj se može sprečiti uvođenjem hitnih promena u poslovanje u cilju popravljavanja novčanih tokova i profitabilnosti preduzeća. Strategije oporavka su razmotrene u daljem tekstu.

11.5. PREOKRET ILI NOVI POČETAK

Tokom životnog ciklusa preduzeća, veoma je verovatno da će preduzetnik morati da se suoči sa problemima – možda zbog eksternih faktora (privreda, konkurencija, promene u potrebama kupaca, tehnologija, ili nepredvidljivi faktori, kao što su rat, terorizam ili vremenske nepogode), ili probleme može sam prouzrokovati (zbog lošeg upravljanja). Ozbiljnost problema može dovesti do stečaja ili potrebe da se preduzeće preusmeri ili poslovanje preokrene. Proces poslovnog preokreta može ići u više smerova, ali postoje osnovna načela koja u takvim situacijama mogu pomoći preduzetniku.

Neophodno je da preduzetnik prepozna znakove upozorenja, što samo po sebi ne rešava problem – treba razmisliti o načelima koja su data u daljem tekstu. Ako preduzetnik misli da nije sposoban da se nosi sa znakovima upozorenja, poželjno je da se posavetuje sa računovođom ili advokatom. Postoje i mnoga konsultantska preduzeća za upravljanje poslovnim preokretima, koja pružaju podršku preduzećima svih veličina. Ova preduzeća se mogu pronaći na internetu.

Prvo načelo kod svakog uspešnog poslovnog preokreta je agresivan i angažovan menadžment. Liderstvo u ovim slučajevima fokusira inicijalne napore na sastanke i komunikaciju sa svim zaposlenima.

Ova strategija visoke vidljivosti je bitna za otkrivanje korena svih problema koje doprinose pretnji stečajem, a samim tim i radi uspešnog izlaska iz stečaja. Preduzetnik bi trebalo da podstiče sve zaposlene i da se potruže i ostanu fokusirani na vraćanje kompanije na njenu tržišnu poziciju i nivo finansijske stabilnosti, a zatim i njeno usmeravanje ka rastu. Preduzetnik mora biti iskren i direktan sa zaposlenima u vezi sa situacijom, kako bi ih mogao uključiti u rešavanje problema. Prošlost ukazuje da u ovoj fazi ni odsutnost menadžmenta ni mentalitet bunkera u kome menadžment danonoćno radi nisu dovoljni.

Drugo načelo kaže da menadžment mora imati plan. Već smo više puta govorili da postoje tri pitanja koja treba rešavati u svakom procesu planiranja, pa i u planu za preokret poslovanja. Prvi korak ovog plana je razumevanje problema kroz odgovor na pitanje „Gde smo sada?“ Drugo pitanje u svakom planu je „Gde idemo?“

Ovde plan postaje bitan, imajući u vidu da je potrebno osmisлити dugoročne i kratkoročne ciljeve za preokret poslovanja. Bitno je da se svi u kompaniji uključe u traženje mogućnosti kojima bi se poboljšalo trenutno stanje kompanije i njena finansijska pozicija - smanjenjem troškova, povećanjem efikasnosti i raznih usluga korisnicima, kao i u definisanju strategija povećanja prodaje.

Poslednji, treći korak ili načelo u procesu preokreta poslovanja je akcija. Ovo je u vezi sa trećim pitanjem u procesu planiranja: „Kako stići do cilja?“ Plan mora obuhvatiti agresivne korektivne aktivnosti. Ovde je vreme najbitnija stavka, bilo da bi se pravovremeno izbegao stečaj ili da bi se poveriocima ili stečajnom sudu dokazalo da kompanija može da se vrati na pravi put. U ovoj fazi može biti korisno pozvati savetnika za poslovne preokrete, koji će pružiti pomoć preduzetniku oko ovih aktivnosti.

Stečaj i likvidacija ne moraju značiti kraj za preduzetnika. Prošlost je puna primera preduzetnika, koji su više puta doživeli neuspeh pre nego što su uspeali. Na nadgrobnom spomeniku Gejla Bordena piše: „Pokušao sam i nisam uspeo, pokušao sam ponovo i uspeo sam.“ Jedan od njegovih prvih izuma je bilo vozilo za kretanje po kopnu i po vodi. Izum je propao u prvom pokušaju. Borden je imao još tri izuma koji nisu dobili patent. Četvrti izum je patentiran, ali je propao zbog nedostatka sredstava i loše prodaje. Borden je bio uporan i uveren da će njegov proces vakuumske kondenzacije, koji produžava rok trajanja mleka, biti uspešan. Sa svojih 56 godina, Borden je prvi put postigao uspeh pomoću kondenzovanog mleka.

O karakteristikama preduzetnika je već dosta rečeno. Na osnovu toga se može zaključiti da će preduzetnik veoma verovatno nastaviti sa pokretanjem novih poslovnih poduhvata, čak i nakon neuspeha. Postoje dokazi da preduzetnici uče iz svojih grešaka, a i investitori često imaju dobro mišljenje o nekome iza koga stoji neki neuspeh, jer pretpostavljaju da neće ponoviti istu grešku.²¹⁷ Preduzetnici koji su doživeli neuspeh sa prethodnim poslovnim poduhvatima generalno bolje razumeju i više cene potrebu za istraživanjem tržišta, ulaganjem više početnog kapitala i boljim poslovnim veštinama. Na žalost, ne uče se svi preduzetnici iz sopstvenog iskustva – mnogi doživljavaju neuspeh za neuspehom.

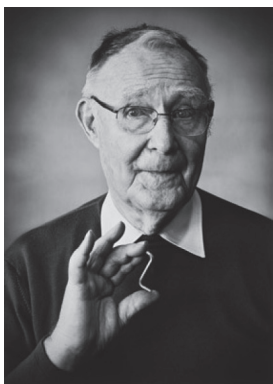
Međutim, poslovni neuspeh ne mora doneti poteškoće u potrazi za novim kapitalom. Osnivanjem narednih poduhvata se otkrivaju prethodni poslovni rezultati, ali pažljiv preduzetnik ume da objasni zašto su mu se dešavali neuspesi i kako slične situacije može sprečiti u budućnosti, čime će razuveriti investitora. Biznis plan takođe pomaže u prezentaciji poslovnog koncepta investitorima. U njemu preduzetnik ilustruje kako će, uprkos mnogo prethodnih neuspeha, ovim poslovnim poduhvatom postići uspeh.



12 glava

• • • • •

PODRŠKA RAZVOJU PREDUZETNIKA



Ingvar Kamprad
IKEA

“Ne plaši me to što punim 80 godina, jer ima još mnogo toga što treba da uradim. Nemam vremena za umiranje.”

Rođen 1926. godine, odrastao na roditeljskoj farmi u Pjeteridu, pokrajina Smoland na jugu Švedske, Ingvar Kamprad je svoju preduzetničku karijeru započeo sa pet godina, prodajom kutija šibica i olovaka lokalnim seljanima. Sa 11 godina je ušao u posao sa baštenskim semenom, a kao tinejdžer je radio sa biciklima. U teška politička vremena je iskusio kontroverzno devetogodišnje prijateljstvo sa nacističkim liderom Per Engdalom, koji je prisustvovao na njegovom prvom venčanju 1950. godine. Osnova za stvaranje IKEA-e se može otkriti u ovom periodu.

Kamprad je imao 17 godina kada je osnovao IKEA-u, danas jednu od najvećih globalnih maloprodaja nameštaja i proizvoda za domaćinstvo. Naziv IKEA se sastoji od njegovih inicijala, prvog slova porodične farme Elmtarid i sela Agunarid, u kome je odrastao. Firma je poslovala po jednostavnoj organizacionoj strukturi u šupi od dva kvadratna metra, iz koje je snabdevao lokalno stanovništvo šibicama,

upaljačima i olovkama. IKEA je funkcionisala po strategiji troškovnog liderstva na nivou poslovanja i u roku od dve godine je imala isporuku paketa na lokalnu železničku stanicu preko kamiona koji su raznosili mleko.

1948. godine IKEA proširuje svoju ponudu nameštajem koji je nabavljan od lokalnih proizvođača, uz pozitivan odgovor potrošača. Linija proizvoda je dalje širena, pa 1951. godine IKEA nastavlja ekspanziju kroz katalošku strategiju (koja im je i dalje osnovna propagandna strategija u 2010. godini). Prvi izložbeni salon IKEA nameštaja je otvoren u Elmhultu, u Švedskoj, 1953. godine.

U narednih nekoliko godina, do 1956. godine, IKEA se upušta u vertikalnu integraciju, projektovanjem sopstvenog nameštaja. Ovo je bila direktna strateška reakcija (u okviru tekućeg rata cena) na dejstva konkurencije koja nije bila zadovoljna time što im IKEA obara cene. Konkurenti su pokrenuli bojkot dobavljača. Njihova reakcija je bila podstaknuta svešću o IKEA-i, motivisana zajedničkim tržištem, sličnim resursima i sposobnošću odgovora efektivnim sredstvima. Međutim, taktička odluka koju donosi IKEA da omogući kupcima da osete i iskuse nameštaj se pokazala kao ključna u ovom konfliktu.

Kamprad je zatim razvio tajnu mrežu dobavljača za pribavljanje drveta i tkanine, sa noćnim isporukama radi sakrivanja kamiona. Kada je postalo teže naći dobavljače, a Kamprad je već poznavao umetnost pretvaranja poteškoća u prednosti, restruktuirao je svoj lanac nabavke u Poljsku i iskoristio konkurentsku prednost nižih cena faktora proizvodnje. Ova strategija donosi napredak i konkurentsku prednost, pri čemu se i 2010. godine još uvek veći deo njihove ponude proizvodi u Poljskoj.

1956. godine Gilis Lundgren, lokalni zanatlija, otkriva da ako skine noge sa stola, može da ga ubaci u prtljažnik automobila – i tako nastaje ravno pakovanje. Ingvar Kamprad, kao preduzetnik, uočava rezultate ovog otkrića i angažuje ga kao dizajnera. Ravno pakovanje daje još jednu fantastičnu konkurentsku prednost poslovnom modelu troškovnog liderstva – štedi prostor kod transporta iz fabrike u maloprodajne objekte, prepušta sklapanje kupcima i daje konkurentsku prednost IKEA-i na tržištu dizajnerskog nameštaja sa niskim cenama. Sa širenjem i internalizacijom, IKEA efektivno integriše strategiju troškovnog liderstva i diferencijacije, kombinovanjem ekonomike niskih troškova sa jasnim skandinavskim brendiranjem.

Značajan deo strategije IKEA-e i osnova njenog uspeha je delom istina, delom nepotvrđena činjenica i delom mit koji je preplavio svet kao priča koja većinom potiče direktno od Ingvar Kamprada. Nešto od toga jeste istina, ali su neki delovi diskutabilni. Razmotrimo njegove korene među pro-nacističkim grupama u Švedskoj – nacisti su razumeli moć dobre priče za stvaranje kulta sledbenika. Kampradova priča sadrži i priče o štedljivosti sa IKEA nameštajem u njegovoj kući koji je star 30 godina; priča da mu je u detinjstvu buditnik stalno bio namešten na 5:50; mit o čistoj zelenoj odgovornosti – pri čemu IKEA u stvari kupuje drvo znatno ispod legalne cene u Kini i otkriće da IKEA eksploatiše decu u svojim fabrikama u Rumuniji.

Kamprad je takođe efektivno koristio svoju navodnu štedljivost da obori cene dobavljačima. Sve ovo uprkos notorno loše usluge, nerazumljivim uputstvima, nepotpunim kompletima za sklapanje, obaveštenjima o nestanku zaliha kada

potrošači dođu u samouslužna skladišta i prodavnicama koje su tako uređene da kupac mora da provede sat vremena ili više razgledajući sve što IKEA želi da im proda. IKEA odlučuje šta želite i to vam govori, umesto da koristi istraživanje i razvoj da utvrdi šta vam treba.

Sitne proizvode, koje nazivaju „hot dogovi“ (zbog nevideno niske cene) izlažu svuda po prodajnim objektima, pa kada posetite IKEA-u, teško vam je da ne kupite nešto što niste ni znali da vam treba. Nemački sociološki teoretičar, Teodor Adorno, to naziva „retroaktivnom potrebom“ i kaže da je ovo „ključno sredstvo kojim kapitalizam sam sebe razvija“. Još jedna strategija na poslovnom nivou IKEA-e je da kada konkurent na tržište iznese slične proizvode sa nižim cenama, IKEA požuri da izbací „minimalizovanu i još jeftiniju“ verziju da bi istisnula „rivale iznad i ispod istovremeno“.

Međunarodna strategija IKEA-e koristi strategiju franšize na korporativnom nivou, kojom se dele rizici i resursi. A kako je IKEA u režimu stalnog širenja, tražeći vertikalnu integraciju radi dobijanja moći na tržištu, uspeva da pronade tržišta koja su spremna i voljna da usvoje njen način razmišljanja o jeftinom nameštaju iz Evrope – „skandinavski dizajn po azijskim cenama“. Britanija je, recimo, uživala u kompaniji Habitat (koju su nazvali Shabitat – aluzija na otrcanost), koju je IKEA otkupila. Ovo je bio još jedan ključ uspeha IKEA-e – vreme. IKEA je formirala međunarodne depoe za distribuciju, u potpunosti automatizovala skladištenje ravnih pakovanja proizvoda i licencirala ogromnu franšizu prodavnica širom sveta, koje su plaćale tri procenta od prodaje samoj IKEA-i. Pri tom, profiti konzistentno do dana današnjeg donose iznose 17 – 18 procenata na sve proizvode, što je bez presedana.

12. PODRŠKA RAZVOJU PREDUZETNIŠTVA

Najveći broj preduzetnika koji započinje sa poslovanjem ne može sebi da priušti plaćanje usluga podrške razvoju biznisa, naročito u zemljama u razvoju i tranziciji. Oni se nadaju da će njihov osnovni nivo znanja i njihova početna sredstva biti dovoljna. To često nije slučaj. Postoji veliki rizik od propasti novih preduzeća, koji se može ublažiti njihovim podržavanjem. Kako sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetništva (u daljem tekstu: MSPP) ne može sebi da obezbedi potrebne usluge, stvara se neodgovarajuća komercijalna potražnja na tržištu i ne razvija nikakva uslužna delatnost podrške za nova preduzeća.

Ovako se stvara začarani krug: MSPP je neophodna podrška koju ne mogu sebi da priušte; ne razvijaju se davaoci usluga jer finansijski ne mogu preživeti pored klijenata koji plaćaju malo ili nikako; tada MSPP koja odluče da zatraže pomoć prestanu je tražiti, time još više potkopavajući potražnju i ponudu pomoći.²¹⁸ Vlade u velikom broju zemalja donele su odluku da uđu na tržište kako bi prevazišle ovaj jaz radeći sa davaocima usluga iz privatnog sektora preko agencija za podršku MSPP, subvencionišući informacije i obuku za MSPP koja sebi to ne mogu da obezbede. U EU i SAD, države promovišu širok opseg usluga podrške za razvoj novih preduzeća.

One promovišu mogućnost samozapošljavanja, kao i mogućnost za MSPP u ekonomski interesantnim područjima, kao što su tržišta u ekonomskoj krizi, područja sa visokom stopom nezaposlenosti i promenljive industrijske grane. One takođe ukazuju na rast u novim tržištima, održavaju besplatne ili jeftine seminare za MSPP, koja su zainteresovana za izvoz. Ove usluge snižavaju troškove sticanja znanja i kvalifikacija neophodnih za uspeh.

Usluge se mogu pružiti direktno od vlade, ili indirektno putem subvencionisanih MSPP i konsultanata iz privatnog sektora. Pojedini programi obuhvataju sistem koji MSPP omogućava odabir usluga umesto jednostavnog unajmljivanja jednog preduzeća za pružanje usluga. U nekim slučajevima, programi su zajedničke subvencije kojima se razvijaju i novo poslovanje i davaoci usluga. Time se konsultantima omogućava delovanje i samostalno podržavanje, pružajući dodatne usluge uspešnim preduzećima kada ona dostignu novi stadijum rasta.

Obim usluga između ostalog obuhvata:

- ♦ informacije o pravnom i regulatornom okruženju, skrojene prema vrsti poslovanja koje se razmatra (npr. registracija, dozvole, zakon o radu),
- ♦ informacije ili smernice za pristup finansiranju,
- ♦ grantove ili jeftino finansiranje za grupe u nepovoljnom položaju,
- ♦ marketing smernice i raspoložive izvore informacija za planiranje poslovanja,
- ♦ savetovanje o odluci kada i kako osnovati preduzeće,

- ♦ upućivanje na specifičnu obuku za sticanje neophodnih kvalifikacija pre pokretanja poslovanja,
- ♦ podršku razvoju osnovnih kvalifikacija poslovnog menadžmenta putem kratkih radionica (finansiranje, marketing, računovodstvo administracija, itd.).

MSPP i vlade imaju dve različite perspektive u vezi sa uslugama. Sa gledišta MSPP, usluge podrške MSPP smanjuju troškove pokretanja, omogućavajući im oslobađanje nekih od njihovih sredstava, sa ciljem mogućnosti ostvarenja zarade. Zbog boljeg razumevanja posla smanjuju se sveukupni rizici od propasti i smanjuje se rizik od propasti zbog neznanja. Za vlade takve usluge su opravdane, jer se smanjuje nezaposlenost, povećava poreska baza i povećava ekonomski razvoj putem razumnog ulaganja u javne fondove. Vladini interesi se ne tiču MSPP: njih samo interesuje da li će im pružene usluge pomoći da uz prihvatljivi trošak ostvare svoje ciljeve.

12.1. PODRŠKA RAZVOJU PREDUZETNIŠTVA U SRBIJI

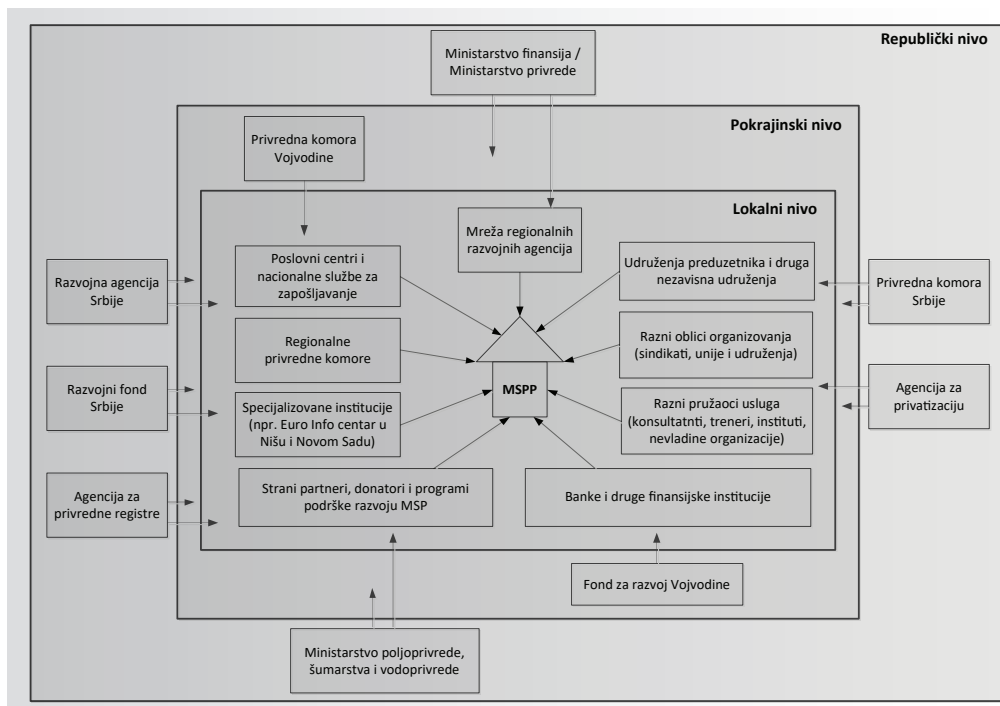
Podrška razvoju MSPP se sve više oblikuje i dobija svoj izgled kao organizovana podrška kroz Mrežu regionalnih razvojnih agencija, kojom koordinira Razvojna agencija Srbije. Povoljna institucionalna infrastruktura za podsticaj razvoja preduzetništva i inovacija treba da:

- ♦ obezbedi stabilne makroekonomske uslove koji će podržavati preduzetničko okruženje, osnivanje i razvoj preduzeća i negovati preduzetništvo,
- ♦ obezbedi smanjenje i pojednostavljenje administracije i troškova koji se odnose na pokretanje i poslovanje preduzeća,
- ♦ promoviše preduzetničko društvo i kulturu kroz razne oblike edukacije i obuke,
- ♦ obezbedi integraciju pravaca razvoja na lokalnom i nacionalnom nivou,
- ♦ obezbedi da programi podrške razvoja sektoru MSPP budu realistični u pogledu troškova i vremena realizacije tako da im rezultati budu merljivi,
- ♦ obezbedi razvijenu statističku bazu o kretanjima u sektoru MSPP, koja će biti dostupna i relevantna za potrebe donosioca odluka.

Najviši hijerarhijski nivo integralnog modela za podršku razvoju MSPP u Srbiji čini:

- ♦ Ministarstvo finansija / Ministarstvo privrede
- ♦ Razvojna agencija Srbije
- ♦ Različite agencije, fondovi, komore i dr.

Slika 14. Hijerarhija podrške MSPP u Srbiji



MINISTARSTVO FINANSIJA / MINISTARSTVO PRIVREDE

Uloga Ministarstva finansija i Ministarstva privrede jeste da obavlja poslove državne uprave koji se odnose na: privredu i privredni razvoj; položaj preduzeća i drugih oblika poslovanja; povezivanje preduzeća i drugih oblika organizovanja za obavljanje delatnosti; poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća; privatizaciju i stečaj; strukturno prilagođavanje privrede; utvrđivanje industrijske politike; predlaganje mera ekonomske politike za rast industrijske proizvodnje po pojedinim granama i u celini.

Osim toga Ministarstva obavljaju i druge poslove kao što su: predlaganje mera za podsticanje investicionih ulaganja; podsticanje razvoja privrede i nedovoljno razvijenih područja; predlaganje mera ekonomske politike za razvoj malih i srednjih preduzeća; koordinaciju poslova u vezi sa procenom vrednosti kapitala; koordinaciju poslova u vezi sa vlasničkim povezivanjem preduzeća sa strateškim inostranim investitorima; pripremu propisa u oblasti preduzetništva, privatizacije, stečaja i drugih propisa koji se odnose na reforme privrede i druge poslove određene zakonom.

U okviru Ministarstava nalazi se Sektor za razvoj preduzetništva i konkurentnosti koji obavlja poslove koji se odnose na: praćenje i analiziranje poslovanja i poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva i zanatstva; pripremu i koordinaciju sprovođenja politike razvoja MSPP u Republici Srbiji; pripremu propisa iz delokruga rada Sektora; predlaganje mera ekonomske politike za razvoj zanatstva i MSPP, uključujući i programe dodele bespovratnih sredstava, praćenje i evaluacija rezultata preduzetih mera; predlaganje mera za olakšavanje pristupa finansijskim sredstvima za MSPP, podrške za otpočinjanje poslovanja, unapređenje poslovnih usluga za MSPP.

U grupu poslova Sektora spadaju i sledeći poslovi: razvoj klastera, poslovnih inkubatora i unapređenje obrazovanja za preduzetništvo; iniciranje, koordinacija i učestvovanje u realizaciji projekata finansiranih iz fondova EU i drugih stranih izvora u oblasti razvoja MSPP i konkurentnosti; aktivnosti u vezi sa primenom Akta o malim preduzećima i poslovi koji se odnose na Evropske integracije u oblasti preduzetništva; predlaganje mera i elemenata za zakonska i druga rešenja u cilju unapređenja poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, itd.²¹⁹

„Startup Srbija je inicijativa Ministarstva finansija i privrede za podršku preduzimljivim i kreativnim građanima Srbije, koja predstavlja program finansijske podrške startupima koji su obezbedili inicijalnu (seed) investiciju, kao i organizacijama koje se bave edukacijom i umrežavanjem u oblasti startup preduzetništva.

Osim što predviđa finansijsku podršku najzrelijim projektima u oblasti startup preduzetništva, inicijativa ima ulogu posrednika između svih učesnika startup ekosistema: povezuje one koji imaju ideje, sa onima koji znaju kako ih realizovati; one koji imaju novac, sa onima koji imaju dobre projekte; one koji imaju rastuće biznise, sa onima koji traže posao itd.

Pravo učestvovanja u postupku dodele sredstava ima tehnološki startup, koji se, na dan podnošenja prijave, bavi IT delatnošću ne duže od dve godine i koji sa investitorom ima zaključen punovažan ugovor o sufinansiranju realizacije predloženog projekta, u iznosu od najmanje 50% njegove ukupne vrednosti, a ne više od 25.000 evra, u dinarskoj protivvrednosti, na dan zaključenja ugovora o dodeli sredstava, po projektu, odnosno po korisniku sredstava.²²⁰

RAZVOJNA AGENCIJA SRBIJE (RAS)

Razvojna agencija Srbije (RAS) je agencija Vlade Republike Srbije, osnovana 2016. godine, na osnovu Zakona o ulaganjima, kojim su ugašene Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) i Nacionalna agencija za regionalni razvoj (NARR). RAS je vladina organizacija koja nudi širok spektar usluga, uključujući podršku direktnim ulaganjima, podsticaj konkurentnosti i promociju izvoza, kao i sprovođenje projekata koji imaju za cilj da poboljšaju reputaciju i ugled Srbije i pozitivno utiču na ekonomski i regionalni razvoj.

Sa jedinstvenim setom programa podrške mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima, kao i domaćim i stranim investitorima koji žele da osnuju ili prošire svoje poslovanje u Srbiji, RAS nastoji da unapredi položaj Srbije u regionu i širom sveta. RAS funkcioniše kao pouzdan partner, kako za domaće, tako i za međunarodne kompanije sa jedinstvenim ciljem da izgradi snažnu i održivu ekonomiju i poboljša kvalitet života ljudi u Srbiji.

Da bi se svi delovi Srbije ravnomerno razvijali, RAS u svojoj mreži ima 16 akreditovanih regionalnih razvojnih agencija (ARRA), i to: u Beogradu, Novom Sadu, Subotici, Zrenjaninu, Pančevu, Rumi, Požarevcu, Loznici, Kragujevcu, Zaječaru, Užicu, Kraljevo, Kruševac, Niš, Novi Pazar, Leskovac i RAS intenzivno sarađuju sa njima u sprovođenju programa.

O značajnim rezultatima rada RAS-a govore statistički podaci za poslednje dve godine. Republika Srbija privukla je 107 projekata direktnih stranih investicija u 2018. godini i time je pozicionirana na prvom mestu u svetu po greenfield FDI Indeksu 2019, a to je ujedno čini i liderom u regionu Zapadnog Balkana po broju greenfield investicionih projekata. U 2019. godini potpisano je 40 ugovora o podsticanju ulaganja kojima je predviđeno ulaganje od 784 miliona evra i otvaranje 12.411 novih radnih mesta. Dok je u 2020. godini potpisano 22 ugovora, vrednosti oko 1.6 milijardu evra i kojima je predviđeno 5.906 novih radnih mesta.

AGENCIJA ZA PRIVREDNE REGISTRE

Agencija za privredne registre (APR) je institucija osnovana sa ciljem da vodi privredne registre kao jedinstvene, centralne, javne, elektronske baze podataka. Reforma u registraciji privrednih subjekata u Srbiji, koja je učinjena osnivanjem Agencije za privredne registre, znatno unapređuje poslovni ambijent i donosi niz pogodnosti za poslovanje.

APR je osnovana da smanji administrativne prepreke za početak poslovanja. U praksi se pokazalo da je svako vreme za pokretanje posla dobro, ako je kratko. Pored toga, Agencija pruža pomoć prilikom zatvaranja privrednog subjekta, kako bi se postupak registracije, likvidacije ili stečaja obavio uz minimalne formalnosti i troškove.

Privredni registar je javna baza podataka, dostupna svim zainteresovanim licima. Takođe, izvod iz Registra privrednih subjekata neophodan je dokaz bankama i kreditnim fondovima za odobravanje kredita ili je neophodan dokument za učešće firme na tenderu.

Preduzetnicima je, takođe, registracija neophodna radi odobravanja zahteva za vizu, dok je potencijalnim kupcima stana moguće da na lak način provere firmu - izvođača građevinskih radova ili prodavca stana, što za posledicu proizvodi bezbednije potpisivanje ugovora o kupovini. Ova moderna institucija postala je vrlo brzo pravi poslovni elektronski servis, a javnost podataka obezbeđuje bolju kontrolu poslovanja firmi i veća strana ulaganja u Srbiji.²²¹

Ciljevi Agencije za privredne registre su:

- ♦ smanjenje administrativnih prepreka za početak poslovanja,
- ♦ smanjenje vremena i troškova za zatvaranje privrednog subjekta,
- ♦ povećanje stepena pravne sigurnosti u oblasti kreditiranja, finansijskog lizinga i uspostavljanja zaloga na pokretnim stvarima i pravima.

PRIVREDNA KOMORA SRBIJE

Izrazito povoljan geostrateški položaj, dobra saobraćajna povezanost, značajni resursi, očuvana prirodna sredina, izgrađeni infrastrukturni sistemi i proizvodni kapaciteti definišu Srbiju kao respektabilan ekonomski i tržišni prostor za poslovnu saradnju. Privredna komora Srbije, kao mesto gde se stiču vredne poslovne informacije, zanimljive inostranim partnerima koji imaju ili žele da uspostave poslovnu saradnju sa našim firmama, otvorena je za posredovanje i uspostavljanje veza, razmenu iskustava i zaključivanje poslova.²²²

Kao svojevrsni epicentar privrednog potencijala Srbije i nosilac ekonomske diplomatije zemlje, Privredna komora je garant brojnim delegacijama iz celog sveta koje Srbiju prepoznaju kao pouzdanog partnera u interesu obostranog razvoja. Tradicija, brojno članstvo, stručnost i postojanost garancija predstavljaju ozbiljnost uticaja Privredne komore Srbije na kreiranje efikasne ekonomske politike. Komora je otvorena za saradnju, može i želi da pomogne svojoj zemlji i svima koji nameravaju da posluju sa Srbijom.

FOND ZA RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE

Opšti cilj Fonda za razvoj Republike Srbije je podsticanje dinamičnog privrednog rasta, odnosno stvaranje privredne strukture prilagođene modernoj, prema svetu otvorenoj tržišnoj privredi. Samo takva orijentacija može da obezbedi trajnu ekonomsku i socijalnu stabilnost i rast standarda stanovništva. Fond ima zadatak da u narednom periodu pravnim licima i preduzetnicima obezbedi što kvalitetnije izvore finansiranja.

Povoljni krediti Fonda su značajan podsticaj za privredu. Zahvaljujući dobrom odabiru programa i bonitetnim klijentima uvećan je kreditni potencijal. Fond je prerastao u finansijsku instituciju koja svoje programe finansira iz sopstvenih izvora, a svoj ugled gradi stalnim unapređenjem rada, stručnim i profesionalnim pružanjem usluga.

Neki od konkretnih ciljeva Fonda bi bili:

- ♦ podsticanje privrednog razvoja,
- ♦ podsticanje ravnomernog regionalnog razvoja,
- ♦ unapređenje konkurentnosti domaće privrede,
- ♦ podsticanje razvoja proizvodnog zanatstva i uslužnih delatnosti,
- ♦ podsticanje zapošljavanja,
- ♦ podsticanje razvoja tržišta kapitala.

Izvore sredstava predstavljaju sopstvena sredstva fonda i kreditne linije inobanaka. Osnovni model korišćenja sredstava Fonda je na kreditnoj osnovi, a može se koristiti i model ulaganja kapitala na svojinskoj osnovi. Sredstva Fonda mogu koristiti pravna lica i preduzetnici registrovani u Agenciji za privredne registre. Kreditiranje se vrši u skladu sa prioritetima i kriterijumima utvrđenim Programom Fonda. Krediti Fonda se ne mogu koristiti za programe primarne poljoprivredne proizvodnje i infrastrukturu. Visinu kredita opredeljuje bonitet korisnika, ocena programa i kvalitet instrumenata obezbeđenja.²²³

“Pravo na korišćenje sredstava Fonda imaće preduzetnici registrovani na području Republike Srbije, koji u prethodne dve godine nisu poslovali sa gubitkom. Krediti se odobravaju za izgradnju / dogradnju / rekonstrukciju / adaptaciju / sanaciju / kupovinu poslovnog prostora, proizvodnih i industrijskih objekata ili za kupovinu nove ili polovne opreme. Krediti se odobravaju pod sledećim uslovima:

- *Minimalni iznos kredita/garancije, ne može biti manji od 500.000,00 dinara, a maksimalni iznos ne može biti veći od 5.000.000,00 dinara;*
- *Rok otplate do 4 godine i grejs periodom do 12 meseci,*
- *Kamatna stopa je 2% na godišnjem nivou ukoliko je sredstvo obezbeđenja garancija / avalirana menica poslovne banke, a u ostalim slučajevima 3% na godišnjem nivou, uz primenu valutne klauzule”²²⁴*

12.2. POSLOVNI INKUBATORI

Poslovni inkubator je opšteprihvaćen termin za ciljno koncipiranu i oblikovanu organizaciono - funkcionalnu sredinu - privredni subjekt, koji treba da: (1) vrši pripremu i proveru različitih preduzetničkih inicijativa, (2) obezbeđuje određene resurse za razvijanje poslovanja preduzetnika koji su u njegovom sastavu (stanari biznis inkubatora) i (3) stvara uslove i osamostaljuje stanare za uspešan razvoj i kontinuitet poslovanja nakon određenog perioda brige i pomoći koju pruža.

Evropska komisija definiše poslovni inkubator kao mesto gde su novoosnovane firme skoncentrisane na ograničenom prostoru. Njegov cilj je da poveća šanse za rast ovih firmi, kao i da poveća broj firmi koje opstaju tako što će im obezbediti jedan modulobjekat, sa uobičajenim pomagalicama (faks, računari itd.), kao i usluge menadžerske i podrške druge vrste. Glavni akcenat je na lokalnom razvoju i kreiranju radnih mesta. Orijentacija na tehnologiju je često od marginalnog značaja.²²⁵

Nacionalna agencija za biznis inkubaciju Sjedinjenih Američkih Država (NBIA) definiše poslovni inkubator kao sredstvo za podsticanje privrednog razvoja osmišljen sa ciljem da ubrza rast i uspeh preduzetničkih firmi kroz čitav niz usluga poslovne podrške. Glavni cilj biznis inkubatora je da proizvede uspešne firme koje će napustiti program biznis inkubacije kao finansijski sposobne i samostalne.²²⁶

Pre nego se koncentrišemo na specijalizovane oblike podrške potrebno je naglasak staviti na termin „*inkubacija biznisa*” – proces interaktivnog razvoja koji ima za cilj podsticanje ljudi da započnu sopstveni biznis i podržavanje osnovanih preduzeća u razvoju inovativnih proizvoda.²²⁷ Inkubacija, takođe, znači razvoj podržavajućeg, stimulativnog i podsticajnog okruženja za preduzetništvo. Ona podrazumeva niz različitih procesa koji pomažu da se smanji stopa neuspeha preduzeća u ranim fazama postojanja i da se ubrza rast preduzeća koja imaju potencijal da postanu značajni kreatori zaposlenosti i bogatstva.

Poslovni inkubator je jedan od oblika podrške koji je zaslužno po svojim karakteristikama najrasprostranjeniji, pa se on može smatrati sinonimom za sve takoreći “lokalne centre za poslovnu pomoć”. Najopštije bi se moglo reći da je biznis inkubator organizacioni oblik privredne aktivnosti koji novoosnovanim preduzećima pruža podršku širokog spektra, a pre svega, stvarajući podsticajno okruženje.

Započinjanje sopstvenog biznisa je kompleksan i zahtevan proces. Na osnovu iskustava, najkritičnija faza biznisa je početak poslovanja, odnosno prve dve ili tri godine nakon osnivanja. Pošto je isplanirao, opisao i identifikovao oblasti poslovanja, preduzetnik mora da realizuje svoju poslovnu ideju. To će nametnuti mnoge izazove u pogledu njegovih veština i kvaliteta. Početak rada zahteva visok nivo motivacije i istrajnosti. Veliki broj novoosnovanih preduzeća moraće da se suoči s bankrotstvom u prve dve godine rada, uprkos tržišnom potencijalu i kompetentnosti.

Većina preduzetnika ima zadovoljavajući nivo veština i iskustava na svom stručnom polju. Međutim, mali broj početnika ima svo neophodno znanje, veštine iz oblasti menadžmenta, marketinga i slično, kao i druge neophodne fizičke i finansijske resurse.

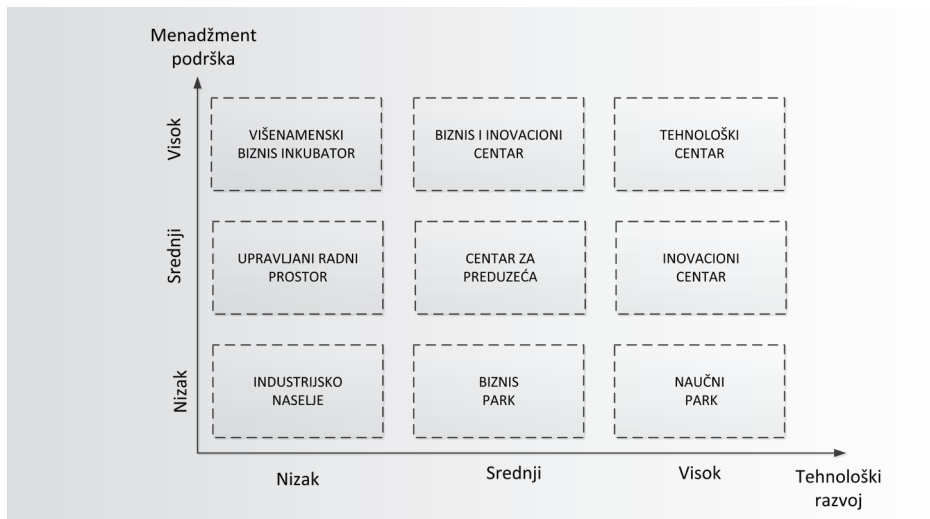
Inicijalna faza je teška i komplikovana jer uključuje analize poslovnih ideja, kvaliteta proizvoda, tržišnog potencijala, kvalifikacija preduzetnika, kao i pristup finansijskim i drugim resursima. Biznis inkubator je, stoga, primarno orijentisan ka početnim koracima poslovanja preduzetnika. Inkubator je, takođe, vrlo koristan za mala i srednja preduzeća u ranoj fazi njihovog razvoja.

Ovi centri pokušavaju da obezbede novim preduzećima nedostajuće resurse potrebne za povećanje njihovih šansi za uspeh. U zavisnosti od resursa koje nude vrši se njihova kategorizacija. Postoje tri osnovna oblika centara za poslovnu pomoć. To su:

- ♦ centri za podršku biznisu,
- ♦ inkubatori i
- ♦ tehnoparkovi.

Opšte govoreći, *centri za podršku biznisu* naglašavaju blage resurse - kao što je obuka, dok *tehnoparkovi* naglašavaju fizičke resurse - kao što je prostor. Najbolji inkubatori biznisa pokušavaju da obezbede sve resurse za opstanak i rast malog biznisa. Dok se tehnoparkovi često fokusiraju na prostor, a centri za podršku biznisa na konsalting, inkubatori, kao najsavršeniji oblik podrške, određuju uska grla i pokušavaju da ih prevaziđu. U zavisnosti od okruženja, uska grla mogu da budu prostor, obuka, pristup kapitalu ili tržištima, infrastruktura, kao što su kompjuterske mreže i mnogo drugog.

Slika 16. Tipologija biznis inkubatora



Postoje različiti tipovi institucija koje pružaju usluge poslovne inkubacije. Funkcionalno razlikovanje inkubatora moguće je napraviti imajući u vidu stepen menadžment podrške i nivo tehnološkog razvoja (slika 16). Svaki od ovih subjekata podrazumeva delom drugačiji pristup procesu biznis inkubacije.

- ♦ *Višenamenski biznis inkubatori* imaju funkciju rasadnika novoosnovanih poslovnih jedinica, tzv. “start-up” projekata. Oni novoosnovanim preduzećima obezbeđuju prostorije, infrastrukturu, kao i razne usluge koje mogu unaprediti njihovu sposobnost da započnu i vode svoje operacije u toku ranog perioda razvoja.
- ♦ *Biznis i inovacioni centri* imaju za cilj generisanje novih inovativnih preduzeća koja su angažovana na delatnostima visoke dodatne vrednosti, ali koja nisu obavezno tehnološka. Za razliku od tehnoloških centara koji se fokusiraju na tehnološku podršku, BIC pružaju sveobuhvatnu podršku, koja često uključuje poslovne jedinice i prateće kapacitete i usluge. Oni imaju stroge kriterijume prijema i izlaska, a pokušava se postići konstantan protok stanara.
- ♦ *Inovacioni centri* pružaju malim preduzećima savete i podršku u razvoju novih proizvoda i procesa, tj. u razvoju prototipova i unapređenju proizvodnje. Oni nisu usmereni na visoke tehnologije već na podsticanje razvoja novih preduzeća. Njihove usluge su pre savetodavne nego usmerene na transfer tehnologije. Za razliku od tehnoloških centara, oni svojim klijentima ne obezbeđuju prostor.
- ♦ *Upravljeni radni prostor* obezbeđuje prostorije za mala preduzeća i preduzetnike koji se bave osnovnom proizvodnjom i zanatskim aktivnostima. Za razliku od biznis i inovativnih centara stanari upravljanog radnog prostora ne moraju biti inovativni. Ovo je jedan od minimalnijih oblika podrške koji pored prostora može uključivati sekretarsku i kancelarijsku podršku i eventualne “ad-hoc” savete.
- ♦ *Centri za preduzeća* ili kako se još nazivaju inkubatori bez zidova ne obezbeđuju prostor već se bave konsaltingom za mala preduzeća i preduzetnike.
- ♦ *Industrijski park* je veliki prostor koji obezbeđuje zemljište i objekte za postavljanje fabrika, u kojima se mogu otvoriti specifični oblici za inkubaciju.
- ♦ *Biznis parkovi* obezbeđuju smeštaj preduzećima u visokokvalitetnom ambijentu koji na mnogo načina liči na naučni park, osim što ne postoje ograničenja po pitanju ulaska i izlaska.
- ♦ *Tehnološki centri* smeštaju svoje stanare u poslovne jedinice (ne u park) i prevashodni cilj je proizvodnja proizvoda visoke tehnologije, a ne IR istih.
- ♦ *Naučni parkovi* obezbeđuju kreativan ambijent za stimulisanje i promociju komercijalizacije istraživanja, kao i preduzeća zasnovanih na tehnologiji.

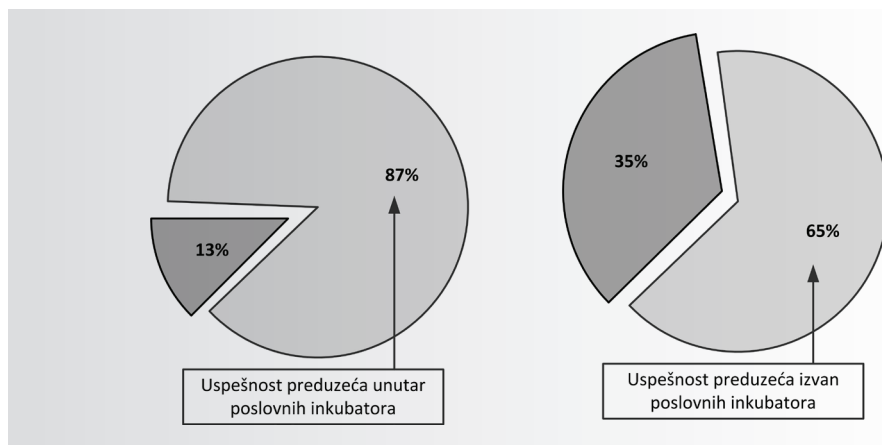
Ovo je jedna od tipologija inkubatora biznisa iz koje se mogu videti različiti modaliteti. Izbor modaliteta i njihova primena u privredi zavisi od trenutnog stanja i cilja. Naravno da će u slučaju privrede Srbije, kada postoji još uvek relativno nerazvijen MSPP sektor i kada je cilj da se pospeši otvaranje i širenje MSPP, primarni biti klasični biznis inkubatori, pa će i akcent biti na njima, njihovom funkcionisanju i značaju za razvoj preduzetništva.

ZNAČAJ POSLOVNIH INKUBATORA

Najvažniji doprinos biznis inkubatora, prema kome se i ocenjuje njegova efikasnost, jeste broj uspešnih preduzeća koja steknu zrelost i nastave sa biznisom izvan prostorija inkubatora. To dalje utiče na kreiranje pozitivne slike o preduzetništvu i stvaranje nove preduzetničke kulture koja pojedince usmerava na prihvatanje odgovornosti za sopstveni materijalni status. Time ih motiviše i na prihvatanje novih formi radnog angažovanja, pa i na “samozapošljavanje”, nasuprot decenijama ukorenjenoj navici da se očekuje kompletna društvena briga i inicijativa za obezbeđivanje radnih mesta.

Analize Nacionalne agencije za biznis inkubatore Sjedinjenih Američkih Država pokazuje da je uspešnost preduzeća u inkubatoru višestruko veća nego izvan njega (slika 17). To se odnosi na “start-up” biznise i period od prvih nekoliko godina kada je preduzeće “ranjivo”, na tzv. “dečje bolesti” preduzetništva.

Slika 17. Komparacija uspešnosti preduzeća izvan i u okviru inkubatora²²⁸



Biznis inkubatori imaju neposredan uticaj na lokalnu i širu društvenu zajednicu. On se ogleda, pre svega, u povećanju zaposlenosti, prestrukturiranju, rastu proizvodnje i povećanju društvenog proizvoda. Korišćenjem "input-output" metoda za merenje ukupnog prihoda i uticaja na zaposlenost, istraživanja su pokazala da biznis inkubatori povećavaju zaposlenost i prihod u većem broju i iznosu od broja neposredno zaposlenih i plaćenih u okviru samog inkubatora. Na primer, istraživanja sprovedena u jednom regionu pokazala su da se zaposlenost i prihod uvećavaju u proseku sa koeficijentom 1,35 – 1,43, u odnosu na neposredne efekte koje stvaraju preduzeća u okviru samog inkubatora. To znači da, osim direktnih efekata, indirektna zaposlenost i prihod rastu po stopi od 35% do 43%.²²⁹

Biznis inkubatori povezuju se i s rastom državnog i lokalnih prihoda. Uzimajući u obzir da se povećavaju državni i lokalni prihodi od poreza po istoj stopi, kao i lični prihodi, mogu da se izvrše procene povećanja prihoda od poreza prouzrokovanih postojanjem biznis inkubatora. Dokazano je da su društveni troškovi kreiranja novih radnih mesta, podrškom novoosnovanim preduzećima preko biznis inkubatora, mnogo niži od onih koji su potrebni za sprovođenje raznih drugih programa za kreiranje novih radnih mesta. Istraživanja, koja su sprovedena u okviru Evropske unije, pokazala su da 900 postojećih biznis-inkubatora pomaže u otvaranju 40.000 novih produktivnih radnih mesta svake godine u preduzećima koja su mnogo stabilnija od onih koja su nastala izvan biznis inkubatora.²³⁰

Glavni dobitak zajednice od biznis inkubatora su zdrava preduzeća. Preduzeća koja izrastaju iz biznis inkubatora često su na vodećoj liniji u razvijanju novih, inovativnih tehnologija, koje progresivno utiču na okruženje, pre svega kvalitetom svojih proizvoda i usluga. Iz tih razloga u poslednje 3-4 godine i u našoj zemlji je sve prisutnija svest da bi biznis inkubatori mogli da daju značajan doprinos razvoju preduzetništva. Korišćenjem već razrađenih modela i njihovim prilagođavanjem postojećim uslovima u našoj zemlji, pruža nam se mogućnost da uhvatimo korak sa ostalim zemljama u tranziciji.

Što se tiče nedostataka biznis inkubatora neki preduzetnici zameraju što inkubator pomaže samo malom broju preduzeća. Inkubator ne pokriva u potpunosti operativne troškove i zbog toga preduzeća moraju da traže dodatna sredstva, npr. putem specijalnih programa.

Prema novijim podacima američkog Nacionalnog udruženja poslovnih inkubatora (NBIA), od oktobra 2012. godine u Sjedinjenim Državama osnovano je preko 1.250 poslovnih inkubatora, u poređenju sa samo 12 u 1980. godini. Značajan porast broja inkubatora u poslednjih 30 godina delimično se pripisuje urbanim mitovima vezanim za njihovu reputaciju, uspeh i jeftine usluge.

Poslovni inkubatori i akceleratori poput Y Combinator dobro su poznati po ranoj podršci koju su pružili kompanijama poput Dropbox-a i Airbnb-a, od kojih je svaka procenjena na preko 10 milijardi dolara nakon manje od 10 godina poslovanja. Ova informacija, zajedno sa činjenicom da uspešni učesnici programa automatski dobijaju 120.000 američkih dolara inicijalnih sredstava, doprinela je razvoju mita o uspešnosti i porastu interesovanja za Y Combinator.

Obzirom da su jedan od prvih inkubatora u Silicijumskoj dolini, njihovi stanari takođe imaju koristi od rastuće mreže bivših polaznika u pogledu saveta, finansiranja i umrežavanja. Popularnost inkubatora poslednjih godina takođe je naterala određene ljude da dovedu u pitanje njihovu stvarnu efikasnost. Alejandro Amezkua, profesor na Univerzitetu u Sirakuzi, veruje da postoji „marginalan“ efekat na performanse inkubiranih preduzeća u poređenju sa performansama neinkubiranih preduzeća.

Organizacije poput NBLA radile su na razvijanju najboljih praksi za pokretanje i upravljanje programom inkubacije i sugerisu da bi poslovni inkubatori trebalo da teže da stanar završi inkubator nakon 3 do 5 godina. Istraživanje Amezkua na skoro 18.500 inkubiranih preduzeća pokazalo je da inkubirano preduzeće ima samo 3 procenta veću verovatnoću preživljavanja nakon završetka programa inkubatora u poređenju sa preduzećem koje nije učestvovalo u programu inkubatora.

Sa druge strane, Amezkua je utvrdio da su inkubirana preduzeća imala bolji učinak kada je reč o ukupnom rastu broja zaposlenih i rastu prodaje. Studija je otkrila da nakon završetka formalnog programa inkubatora, inkubirana preduzeća beležila su prosečan rast zaposlenosti za 6,7 odsto. Kada je reč o rastu prodaje, nakon završetka formalnog programa inkubatora, inkubirana preduzeća beležila su prosečan rast prodaje od 5,1 odsto.

Nedavno su organizacije poput Endeavor-a i Kaufman-ove fondacije javno pisale da takođe dovode u pitanje efikasnost poslovnih inkubatora. U svom pregledu navode da je potrebno više istraživanja o efikasnosti inkubatora i inkubiranih preduzeća, posebno kada je reč o upoređivanju njihovog uspeha sa neinkubiranim preduzećima. Danas su akademske institucije najveći sponzori (32 procenta) poslovnih inkubatora, zatim agencije za ekonomski razvoj (25 procenata) i vladini subjekti (12 procenata).

Kako se akademska zajednica sve više zanima za poslovnu inkubaciju, verovatno će se realizovati dodatna istraživanja o poslovnoj inkubaciji, posebno kako industrija sazreva i prikuplja se više podataka. Za sada je, međutim, možda prerano za razumevanje uticaja poslovne inkubacije, osim nepovezanih dokaza vezanih za mitove i malobrojne izuzetno uspešne primere.

Prilikom osnivanja inkubatora od posebnog značaja su:

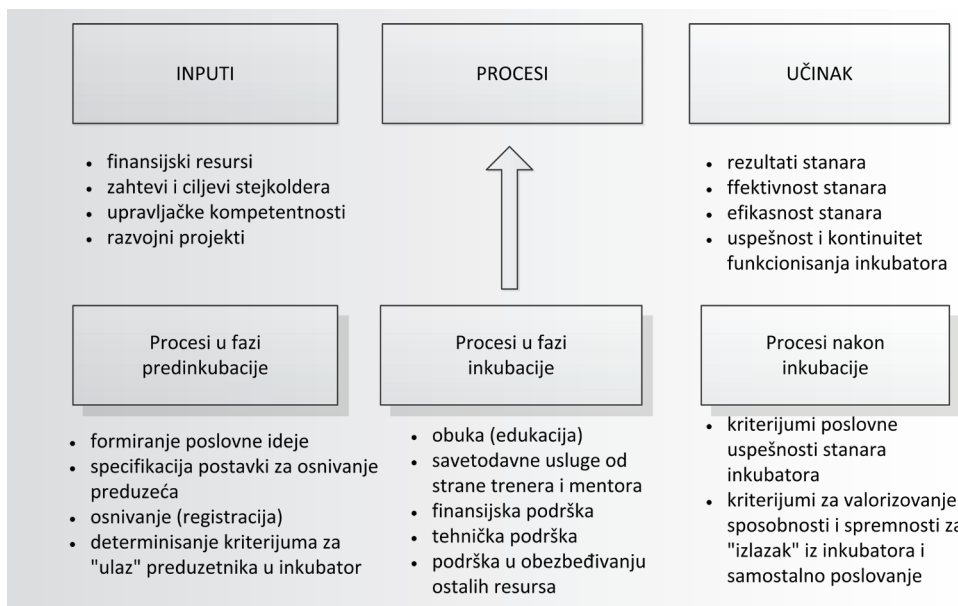
- ♦ selekcija budućih članova - “stanara” i
- ♦ izbor upravljačkih struktura samog inkubatora.

Izbor budućih članova inkubatora zavisi, pre svega, od preduzetničke ideje, o kojoj se najbolje može suditi na osnovu biznis plana, na osnovu koga se može sagledati realnost ideje i njena primenljivost u praksi. Nakon odabranih poslovnih ideja koje će se razvijati u inkubatoru, započinje njihov period inkubacije u narednih nekoliko godina. Biznis inkubatori povezuju razne vrste biznisa pod istim krovom ili na širem zajedničkom prostoru. Oni obično omogućavaju svojim članovima povoljnu cenu zakupa poslovnog prostora, objedinjeno korišćenje usluga u raznim vidovima i u mnogim slučajevima, formalan ili neformalan pristup finansijskim izvorima.

Funkcionisanje biznis inkubator centra može da se opiše u smislu razmatranja potrebnih inputa, procesa i performansi (slika 18). Nužni inputi su resursi (finansijski, fizički, intelektualni), zahtevi i ciljevi stejkholdera, te razvojni programi. Proces inkubacije biznisa sastoji se od tri faze: predinkubacione, inkubacione i faze nakon inkubacije. U okviru ovih faza mogu se diferencirati različiti subprocessi i aktivnosti u okviru njih. Performanse biznis inkubatora i njegovih stanara treba da se kontinuirano prate i blagovremeno preduzimaju mere za otklanjanje odstupanja od ciljnih nivoa performansi.²³¹

Predinkubacija je faza prijema ili ulaska preduzetnika sa prihvatljivom biznis idejom, ali bez registrovanog preduzeća. Ovo je faza gde se polazna preduzetnička ideja, uz podršku u svim relevantnim resursima, transformiše u konkretan biznis. *Faza inkubacije* je period u kome preduzetnik uspostavlja sopstveni biznis uz kontinuiranu podršku inkubator centra. Cilj te faze je razvijanje poslovanja “stanara inkubator centra”. *Postinkubacija* je faza u kojoj se stvaraju preduslovi za “izlazak” preduzeća “stanara” iz inkubator centra i otpočinjanje jedne nove etape njihovog samostalnog razvoja bez dalje podrške (stručne, finansijske, infrastrukturne i dr.) inkubator centra.

Slika 18. Elementi i funkcionisanje biznis inkubatora



Stanarima se može pružiti čitav spektar usluga u zavisnosti od mogućnosti i ciljeva. U većini zemalja one obuhvataju različite kombinacije sledećih usluga:²³²

- ♦ fizička infrastruktura - obuhvata kancelarije ili radni prostor koji se mogu priuštiti. Posedovanje registrovanog prostora prvi je i osnovni korak u započinjanju biznisa;
- ♦ sekretarske usluge - se pružaju novoosnovanim preduzećima, zajedno sa poštanskim uslugama, bibliotekom i sl.;
- ♦ telekomunikacione i tehnološke usluge - pristup telefonu, faksu, elektronskoj pošti i internetu;
- ♦ usluge poslovnog planiranja, podrške, resursa i savetodavne usluge - jedan od glavnih zadataka biznis inkubatora, je pomoć pri izradi biznis planova i saveti po pitanju računovodstva i adekvatnog zavođenja dokumenata;
- ♦ reklamne i marketinške usluge - obezbeđivanje spiskova potencijalnih servisa, preduzeća, investitora i distributera;
- ♦ usluge finansijskog savetovanja - po pitanju finansiranja i investicija, kao i njihovih svakodnevni finansijskih transakcija;
- ♦ usluge obuke - obezbeđuju uvid u principe tržišne privrede, kao i nadogradnju profesionalnih i tehničkih veština;
- ♦ "know-how" usluge - u slučaju potrebe stanara za pravnim procesima vezanim za korišćenje licenci i "know-how";
- ♦ usluge povezivanja - naročito bitne u virtualnom inkubatoru. One služe za uspostavljanje veza i odnosa sa drugim organizacijama koje mogu promovisati interese svojih preduzeća - klijenata;

- ♦ industrijska infrastruktura - uključuje puteve, vodu, struju, telekomunikacije, objekte i industrijsku mehanizaciju. Ova vrsta usluga je najčešća u tehnoparkovima;
- ♦ postinkubacione usluge - tj. usluge nakon perioda inkubacije;
- ♦ usluge obezbeđenja - od fizičke ili industrijske špijunaže.

Najrasprostranjeniji vid pomoći koju inkubatori pružaju svojim članovima, predstavlja obezbeđenje poslovnog prostora sa odgovarajućom infrastrukturom, koji se, zahvaljujući raznim vidovima subvencija, daje na korišćenje po cenama nižim od tržišnih. Ostale usluge koje inkubator pruža, takođe, nisu besplatne, ali su cene niže od onih koje se naplaćuju na tržištu. Svi ti uzajamni odnosi definišu se ugovorom.

Osim što inkubator pruža svoje usluge po cenama nižim od tržišnih (ponekad i potpuno besplatno, ukoliko su na drugi način obezbeđena odgovarajuća sredstva), postoje mnogobrojne druge prednosti "boravka" u okrilju inkubatora. Sam inkubator obično ima malo zaposlenih, čiji broj zavisi od konkretne vrste i broja usluga koje inkubator pruža svojim članovima, tzv. stanarima. Prosečan broj zaposlenih u biznis inkubatorima u okviru EU iznosi 5,6, od čega su 41% menadžeri, 25% sekretari i 34% ostali.

Najvažniji segment pomoći, koju biznis inkubatori pružaju, jeste pristup početnom kapitalu koji je potreban za pokretanje i razvoj novog preduzeća. Kada se preduzeće nađe u inkubatoru, put do potencijalnih investitora je direktniji, s obzirom na to da slobodni kapital, tražeći mogućnost za profitabilno investiranje, na taj način lakše prepoznaje nove preduzetničke inicijative. Samo pripadanje biznis inkubatoru je povoljan znak za potencijalne investitore, jer se smatra da su članovi biznis inkubatora već prošli određeni test podobnosti biznis ideje prilikom ulaska u inkubator.

Sa povoljnom cenom zakupa, zajedničkim uslužnim servisom, obezbeđenjem profesionalne poslovne podrške i obuke po beneficiranim cenama, investitori stiču osećaj sigurnosti za uloženi kapital i osećaj znatno manjeg rizika nego što bi to bio slučaj u čisto tržišnom poslovnom okruženju. Statistički izveštaji daju potvrdu takvom stavu, time što pokazuju da biznis inkubatori povećavaju stepen uspešnosti preduzeća sa 20% na čak 87%.

Kako "ušuškanost" među inkubatorima ne bi potrajala duže nego što je potrebno i tako otupela preduzetničku dovitljivost, uslovi ulaska i izlaska iz inkubatora, uključujući i vreme boravka, trebalo bi da budu unapred definisani. Period inkubacije, do osamostaljivanja, trebalo bi da traje od tri do pet godina.

12.3. FINANSIJSKA PODRŠKA U SRBIJI

Poseban značaj za razvoj preduzetništva, kao i za ostvarenje strateških ciljeva, predstavlja pristup kapitalu. Sa obezbeđivanjem efikasnih i povoljnih mehanizama finansiranja MSPP sektora, probleme imaju sve zemlje u tranziciji. To se dešava pre svega zbog nedostataka privatnih investicionih sredstava, neadekvatnog regulativnog i bankarskog sektora koji je na početnom stepenu razvoja i sticanja iskustva u pogledu odobravanja pozajmica i donacija sektoru MSPP, zatim neodgovarajućih poslovnih informacija i računovodstvenih standarda koji bi olakšali donošenje investicionih odluka.

U Srbiji, kao i u drugim zemljama u tranziciji, strategija bržeg zapošljavanja i privrednog rasta i razvoja oslanja se na ubrzan rast i ekspanziju MSPP sektora. Obezbeđenje potrebnog početnog kapitala, u što povoljnijem obliku, predstavlja jednu od osnovnih pretpostavki za ostvarivanje strategije bržeg razvoja MSPP sektora. Procene stručnjaka su da je za zapošljavanje oko milion radnika u MSPP sektoru potrebno od 5 do 10 milijardi evra. Njihovim zapošljavanjem znatno bi se poboljšalo trenutno stanje.

Prema tradicionalnom pristupu, finansijska podrška države sektoru MSPP, zasnivala se na direktnom obezbeđivanju kreditnog potencijala koji se plasira kroz privatne banke ili kroz banke državnog, odnosno društvenog sektora. Često korišćeni instrumenti u tradicionalnom pristupu su subvencionisane kamatne stope i garancijske šeme. Svi ovi instrumenti još uvek su prisutni, u manjem ili većem obimu, u velikom broju zemalja, a čest je slučaj da država svim ovim instrumentima upravlja centralizovano, preko jedne razvojne banke u javnom sektoru.

Zajednički nedostatak ovakvog pristupa je što ne postižu dugoročno održive rezultate, jer ne doprinose rešavanju osnovnih problema koji poskupljuju kredite i smanjuju interes za odobravanje bankarskih kredita ovom sektoru, a to su visoki rizici i transakcioni troškovi (realni ili fiktivni) vezani za komercijalno kreditiranje preduzeća. Direktna subvencije države u ovoj oblasti se negativno odražavaju na razvoj održivih, privatnih finansijskih institucija namenjenih MSPP.

Tržišno orijentisan koncept unapređivanja pristupa MSPP kapitalu usmeren je na smanjivanje rizika i troškova transakcija, izgradnju kapaciteta finansijskih institucija da opslužuju manje klijente, kao i na povećanje konkurencije na finansijskim tržištima. Cilj ovakvog pristupa je da se uveća broj održivih finansijskih institucija koje se opredeljuju za kreditiranje malih i srednjih preduzeća. Elementi ove strategije uključuju:²³³ spuštanje barijera za ulazak na finansijsko tržište, tj. preispitivanje cenzusa za banke i druge finansijske institucije;

- ♦ smanjenje rizika kreditiranja preduzeća donošenjem kvalitetnih zakona koji osiguravaju efikasnu naplatu potraživanja i korišćenje različitih vrsta sredstva obezbeđenja;
- ♦ stvaranje zakonodavne i regulatorne osnove i promovisanje razvoja inovativnih finansijskih institucija i instrumenata, uključujući fondove rizičnog kapitala, poslovne anđele i lizing;

- ♦ stimulisanje primene tehnoloških inovacija u proceduri odobravanja kredita MSPP i praćenje njihove otplate;
- ♦ obučavanje finansijskih institucija za uvođenje novih metodologija procene kreditne sposobnosti prilagođene ovom sektoru, poput korišćenja tehnika kreditnog skora;
- ♦ poboljšanje informisanosti o kreditnoj sposobnosti potencijalnih dužnika, npr. promovisanjem osnivanja kreditnih biroa i
- ♦ organizovanje pomoći malim i novim preduzećima, radi njihove pripreme za poslovanje sa bankama i izradu biznis planova i finansijskih projekcija.

Kao i u drugim zemljama, preduzetnici kod nas uvek ističu nedostatak kredita i nepovoljne uslove kreditiranja kao najveći problem koji koči razvoj malih i srednjih preduzeća. Međutim, za razliku od razvijenih zemalja, u našoj zemlji postoje dodatni otežavajući uslovi koji utiču na malu raspoloživost i nepovoljne uslove finansiranja koji opterećuju MSPP sektor.

Dužničko finansiranje, putem kredita, još uvek je jedini način finansiranja razvoja MSPP sektora, jer u Srbiji još nisu prisutni investicioni fondovi, fondovi rizičnog kapitala i poslovni anđeli, koji bi ulagali kapital u pojedina nova preduzeća. Pored ostalog problem je i nedovršena zakonska regulativa u ovoj oblasti.

U situaciji nedovoljno razvijene konkurencije na bankarskom tržištu i relativno niskog nivoa štednje, najveći broj banaka ne pokazuje značajno interesovanje za finansiranje preduzeća, pogotovu onih koja se nalaze u početnoj fazi razvoja. Raspoloživa sredstva uglavnom dolaze kroz donacije i strane kreditne linije u nedovoljnom obimu, dok su krediti iz sopstvenih sredstava domaćih banaka retki, po pravili kratkoročni i pod nepovoljnim uslovima.

Poseban problem prilikom odobravanja kredita za MSPP predstavljaju sredstva obezbeđenja. Zbog velikog rizika i dugotrajne procedure naplate potraživanja, banke često traže sredstva obezbeđenja u trostrukoj visini iznosa kredita. Sa druge strane, preduzetnici raspolažu skromnim sredstvima obezbeđenja, cene nekretnina u manjim mestima su veoma niske, a nesređeno stanje u zemljišnim knjigama na najvećem delu teritorije Srbije ograničava korišćenje hipoteke i na legalno izgrađenim objektima.

Sa obezbeđivanjem potrebnih finansijskih sredstava najveće probleme imaju preduzetnici koji otpočinju privatni biznis. Najveću i skoro jedinu finansijsku podršku preduzetnicima koji otpočinju svoje poslovanje, pružaju Republički fond za razvoj i Nacionalna služba zapošljavanja.

Nakon sprovedenih demokratskih promena u zemlji sve veće interesovanje za plasiranje svojih kreditnih linija pokazuju različite međunarodne finansijske institucije, poput Evropske investicione banke, što je ohrabrujuće za preduzetnike početnike, kao i razvoj MSPP sektora.

Osnovni institucionalni oblici finansijske pomoći države kod nas su Fond za razvoj Republike Srbije i Fond za razvoj AP Vojvodine koji odobravaju kredite, s jedne strane i Garancijski fond koji pruža garancije za deo odobrenih kredita od strane poslovnih banaka u slučajevima kad se radi o dobrim projektima za koje nije moguće obezbediti dovoljan iznos sredstva obezbeđenja.

U okviru Fonda za razvoj Srbije u 2005. godini, programom podrške za početak posla („start-up“), obezbeđena je mikrokreditna linija za nezaposlena lica. Ukupan fond je iznosio nešto više od 11 miliona evra. Uslovi odobravanja su veoma povoljni, pa je tražnja za ovim sredstvima znatno premašila ponudu. Odobreno je oko 600 kredita, odnosno udovoljeno na manje od 10% zahteva bilo ih je (više od 7000).

Osim programa fonda, pomoć u samozapošljavanju pružala su i veoma skromna sredstva Nacionalne službe zapošljavanja. ProCredit (Microfinance) banka i štedionica Opportunity international, obe osnovane stranim kapitalom, predstavljaju prve institucije u privatnom sektoru specijalizovane za odobravanje kredita MSPP sektoru.

Vraćajući se ponovo na grube procene o količini novca, koja je potrebna za postizanje optimalne zaposlenosti u privredi, može se videti da su finansijska sredstva i podsticaji suviše skromni za radikalnije izmene u strukturi privrede i performansama u njoj. Osnovni pravac treba da bude dalji rad na poboljšanju i izgradnji regulative za brži razvoj finansijskog tržišta. U vezi s regulatornim barijerama, potrebno je preispitati mogućnost snižavanja cenzusa za osnivanje finansijskih institucija u oblasti finansiranja MSPP.

Posebno treba razmotriti mogućnost izmene regulative radi iskorišćenja interesa koji postoji za oblasti mikrofinansiranja i angažovanja lokalnih samouprava i donatora za pokretanje lokalnih finansijskih šema pomoći preduzetništvu. Neophodno je pravno urediti uslove za osnivanje i rad investicionih fondova, fondova rizičnog kapitala i delovanja poslovnih anđela i razmotriti mogućnost učešća državnog kapitala u osnivanju prvih ovakvih institucija.

U srednjem roku trebalo bi težiti da se različiti instrumenti finansijske podrške objedine u okviru buduće namenske razvojne finansijske institucije, kroz koju bi se realizovali svi finansijski podsticaji koje daje država. Treba stalno voditi računa da se ne uguši interes za razvojne, tržišno zasnovane, privatne inicijative u oblasti finansiranja MSPP. Realizacija konkretnih instrumenata, kojima bi upravljala namenska razvojna finansijska institucija, sve više bi trebalo da se izvodi preko privatnih poslovnih banaka i pod uslovima bliskim tržišnim.

Optimalni model finansijske pomoći u srednjem roku treba bazirati na kombinaciji klasičnih direktnih instrumenata države sa tržišno orijentisanim merama. Finansijska podrška osnivanju i ulasku novih firmi („start up“), treba da bude podržana direktnim instrumentima države osnivanjem i radom Fonda početnog kapitala (*Start up Fund*), dok se finansijska podrška rastu i razvoju MSPP treba zasnivati na tržišno orijentisanim merama, razvojem finansijskog tržišta (pored bankarskog sektora, i drugih finansijskih institucija, kao što su privatni investicioni fondovi, mreže riziko kapitala, šeme kreditnih garancija i dr.).

U cilju unapređenja finansiranja i finansijskih mera podsticanja razvoja MSPP u narednom periodu potrebno je:

- ♦ Obezbediti uslove i uspostaviti mehanizme za finansijsku podršku preduzetnika – početnika. Treba osnovati Fond početnog kapitala (*Start up Fund*), u čije osnivanje bi bili uključeni Ministarstvo finansija i privrede i Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalne politike. Potrebno je obezbediti pravni okvir za uspostavljanje i rad mikrofinansijskih kreditnih organizacija;
- ♦ Osnovati Fond početnog kapitala za delatnosti malih konsalting firmi za programe energetske efikasnosti i novih i obnovljivih izvora energije;
- ♦ Ubrzati rad na stvaranju uslova i uklanjanju barijera za brži razvoj finansijskih tržišta, uključujući i uvođenje novih finansijskih instrumenata, jačanje konkurencije na bankarskom tržištu i osnivanje specifičnih institucija namenjenih finansiranju MSPP, kao što su privatni investicioni fondovi;
- ♦ Nastaviti napore na rešavanju problema sredstava obezbeđenja i smanjenja rizika finansiranja MSPP, donošenjem zakonske regulative za osnivanje i funkcionisanje lokalnih i uzajamnih šema kreditnih garancija i u skladu s tim daljom transformacijom i razvojem Garancijskog fonda. Takođe, neophodno je unaprediti stanje u zemljišnim knjigama i katastru;
- ♦ Da se Ministarstvo finansija i privrede i druga resorna ministarstva angažuju na obezbeđivanju dugoročnih i povoljnih kreditnih aranžmana za kreditiranje MSPP preko međunarodnih finansijskih institucija, kao i kroz bilateralne aranžmane;
- ♦ Direktnu državnu intervenciju ograničiti na najizraženije potrebe, vodeći pri tome računa da se ne uguši interes za razvoj tržišno zasnovane privatne inicijative u oblasti finansiranja MSPP;
- ♦ U srednjem roku objediniti upravljanje različitim instrumentima finansijske podrške države u okviru buduće Razvojne banke Srbije. Priprema programa trebalo bi da bude nadležnost resornih ministarstava i agencija, a u realizaciju konkretnih programa treba uključiti privatne poslovne banke;
- ♦ Čvršće povezati i koordinisati finansijsku i nefinansijsku pomoć MSPP, a deo nefinansijske podrške usmeriti na pripremu preduzetnika na poslovanje sa bankama i drugim finansijskim organizacijama;
- ♦ Ministarstvo finansija i privrede i Nacionalnu agenciju za razvoj aktivnije uključiti u praćenje situacije u ovoj oblasti, kroz redovne kontakte sa preduzetnicima i finansijskim institucijama kako bi mogli jasno da lociraju probleme i predlože adekvatna rešenja.

12.4. FINANSIJSKA PODRŠKA U SVETU

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) je međunarodna ekonomska organizacija 34 zemlje osnovana 1961. godine u cilju stimulisanja ekonomskog napretka i svetske trgovine. Organizacija je posvećena demokratiji i tržišnoj privredi, stvaranju platforme za upoređivanje iskustva, traženju odgovora na zajedničke probleme, identifikaciji dobre prakse i koordinaciji domaće i inostrane politike.

OECD pruža i propagira sledeće vrste finansijske podrške preduzetništvu:²³⁴

- ♦ grantove,
- ♦ beneficirane kamatne stope,
- ♦ zajmove,
- ♦ garancije,
- ♦ direktna ulaganja i
- ♦ poreske olakšice.

S obzirom na to da i dalje, prema mišljenju finansijskih eksperata OECD-a, postoji finansijski gep na tržištu finansiranja tzv. rizičnog kapitala malih preduzeća, Vlade zemalja u tranziciji trebalo bi da se aktivnije uključe i zauzmu mesto posrednika između finansijskih institucija i MSPP sektora, kao i da amortizuju nekompatibilnosti između ponude uslova finansijskih institucija i potreba i mogućnosti malih i srednjih preduzeća.

Finansijsku podršku ne znače samo bespovratna sredstva, olakšice i sl. Naravno da je u nekim segmentima ta stavka veoma bitna, ali da bi se zaokružio sistem finansijske podrške neophodno je kreirati okruženje koje će omogućiti izbor između više mogućnosti za finansiranje biznisa.

Privrednicima, postojećim i potencijalnim, potrebne su informacije pa su vlade mnogih zemalja, tj. institucije koje se bave podrškom MSPP, kreirale "on-line" informativne centre. Što se tiče finansijskih sredstava, kojima bi se finansiralo osnivanje ili rast biznisa, neophodno je na nacionalnom nivou kreirati pre svega pravne, a zatim političke i ekonomske okvire, koji će omogućiti što širi spektar načina finansiranja i osnivanje finansijskih institucija koje se bave plasmanom kapitala.

Eurada - evropska asocijacija agencija za razvoj, izvršila je kategorizaciju tzv. "finansijskih igrača", tj. onih koji se bave finansiranjem malih i srednjih preduzeća. To su tri glavne kategorije:²³⁵

I) Igrači rizičnog kapitala, koji uključuju:

- ♦ poslovne anđele, njihove mreže i sindikate,
- ♦ firme (formalnog) rizičnog kapitala i direktna ulaganja investitora,
- ♦ regionalne fondove rizičnog kapitala i dr.

II) Zajmovi i dugovanja:

- ♦ banke i druge finansijske institucije,
- ♦ dobavljači i dr.

III) Ostali izvori:

- ♦ grantovi Vlade,
- ♦ faktoring,
- ♦ lizing i dr.

Prema drugom kriterijumu, fazi razvoja biznisa, izvori finansiranja kategorišu se na sledeći način:

I) Imovina preduzetnika, njegove rodbine i prijatelja

II) "Start-up":

- ♦ fondovi inicijalnog (seed) kapitala,
- ♦ zajmovi na poverenje (bez kamate i garancija),
- ♦ univerzitetski i fondovi istraživačkih centara,
- ♦ mikrokrediti,
- ♦ (polu) javni "start-up" i inovacioni fondovi,
- ♦ "repayable" kratkoročni krediti.

III) Prva finansijska runda:

- ♦ poslovni anđeli,
- ♦ fondovi inicijalnog (seed) kapitala,
- ♦ bankarski zajmovi i krediti,
- ♦ garantne šeme,
- ♦ polu (javni) investicioni fondovi,
- ♦ lokalni javni rizični kapital,
- ♦ korporativni rizični kapital.

IV) Druga finansijska runda:

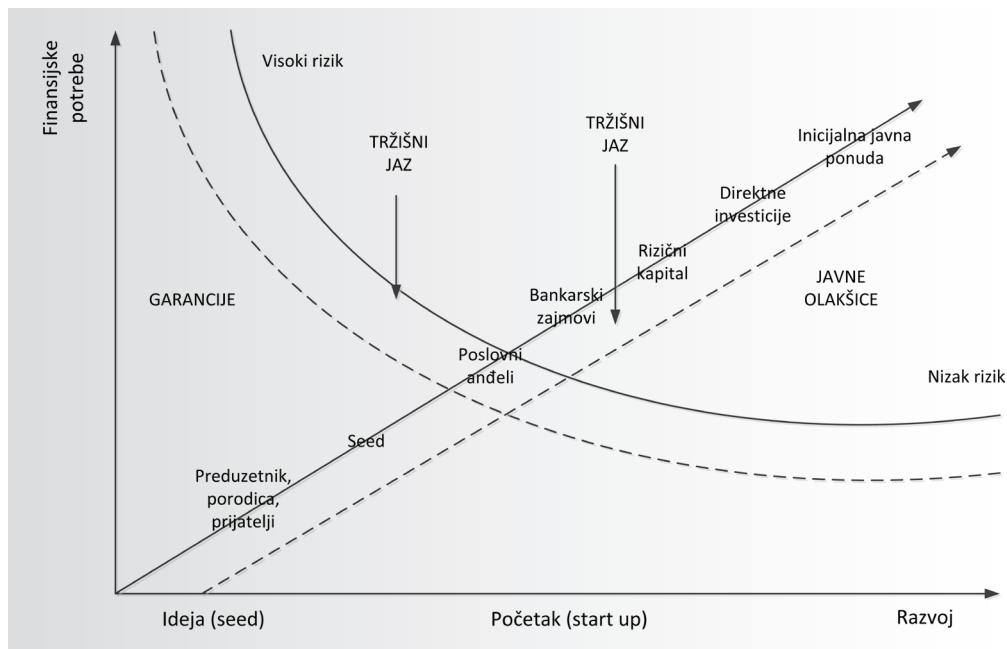
- ♦ privatni rizični kapital,
- ♦ bankarski krediti,
- ♦ garanti,
- ♦ mezanine.

V) Ostale finansijske runde:

- ♦ inicijalna javna ponuda,
- ♦ izdavanje obveznica,
- ♦ konvertibilne obveznice,
- ♦ lizing,
- ♦ faktoring.

Bez ulaženja u detaljnije analize navedenih izvora finansiranja uočava se da na razvijenom finansijskom tržištu, MSPP imaju mogućnost izbora izvora finansiranja i prilagođavanja izvora fazi biznisa u kojoj se nalaze. Na slici 19. može se videti optimalan izbor izvora finansiranja u zavisnosti od faze razvoja biznisa. Svaki izbor, u određenoj fazi, ima svoje benefite, pa se tako u situaciji razvijenog finansijskog tržišta stiču dodatni uslovi za uspešni opstanak poslovanja. Pored toga, na slici je prikazano da garancije i druge olakšice, usmerene od strane vladinih institucija, snižavaju rizik i finansijske potrebe osnivača.

Slika 19. Izvori finansiranja MSPP prema fazi u kojoj se nalazi



Postoje razlozi zbog kojih dužničko finansiranje malog biznisa karakterišu lošiji uslovi tj. više kamatne stope, kraći periodi otplate i sl. To je, pre svega, zbog manje verovatnoće opstanka malog preduzeća u odnosu na veliko preduzeće, tj. veća je tzv. stopa smrtnosti malih preduzeća. Zato vlade treba da obrate posebnu pažnju pri kreiranju politike usmerenih na MSPP sektor i uzmu u obzir sledeće tačke:

Finansijske institucije procenjuju mala i srednja preduzeća kao suštinski rizičnije kategorije. Finansijske institucije određuju višu kamatnu stopu u odnosu na velika preduzeća da bi kompenzovale više troškove prikupljanja informacija i zbog manjeg učešća eksternog finansiranja u MSPP i većeg rizika od propadanja.

Često dolazi do neujednačenosti informacija, tako, na primer, često iskusni preduzetnici i menadžeri MSPP-a imaju bolje informacije o očekivanom profitu i aktivnostima u odnosu na bankare i druge finansijske učesnike, dok u drugoj situaciji, pri osnivanju novog biznisa, "autsajder" može bolje proceniti rizik započinjanja biznisa od neiskusnog "insajdera".



PRIMER BIZNIS PLANA

I - UVODNI DEO

1. OSNOVNI PODACI O INVESTITORU

Naziv investitora	Društvo sa ograničenom odgovornošću za proizvodnju i prodaju kompjuterskih tehnologija "XY", Beograd
Skraćeni naziv	"XY" Beograd
Sedište	Nikole Tesle 13, 11 000 Beograd
Telefon (faks)	+381 11 8585885
Osoba za kontakt i funkcija:	Marko Marković, vlasnik i direktor, +381 64 111 2233
Pretežna delatnost	Proizvodnja i prodaja kompjuterske opreme
Datum osnivanja	12.01.2014. godine
Vlasništvo	Marko Marković 60%, Petar Perić 20%, Marija Nikolić 20%
Matični broj preduzeća	78565277
Poreski identifikacioni broj	100342567
Poslovna banka	Komercijalna, broj tekućeg računa 205-22084-70

2. OSNOVNI PODACI O AUTORU POSLOVNOG PLANA

Institucija koja je izgradila plan	Univerzitet Singidunum
Vođa projekta	Pavle Pavlović, student departmana za inženjerski menadžment

3. ANALIZA I OCENA RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI INVESTITORA

3.1. ANALIZA DOSADAŠNJEG RAZVOJA

3.1.1. TRŽIŠNI ASPEKTI

Preduzeće “XY” d.o.o. osnovano je 12.01.2014 godine. Osnivački kapital je privatni 100%. Preduzeće je osnovao Marko Marković, student inženjerskog menadžmenta, koji je imao ulogu pokretanja posla i predstavljanja firme na tržištu. U prvoj godini poslovanja, preduzeće beleži relativno mali promet. Značajan rast prometa beleži se u 2015. godini kada u firmu stupaju dva nova člana, Petar Perić i Marija Nikolić, koji svojim višegodišnjim iskustvom doprinose znatno boljim rezultatima poslovanja.

Prethodno iskustvo ovih članova je decenijsko u oblasti informacionih tehnologija, a posebno se izdvaja angažovanje Marko Markovića u preduzeću “A” (2006-2012) na poslovima rukovodioca sektora prodaje računarske opreme, a potom u preduzeću “B” (2012-2013) na poslovima nabavke i distribucije računarske opreme poznatih svetskih robnih marki kao što su: PHILIPS, LG, IBM, ASUS, VERBATIM itd. Ovo će pomoći da preduzeće već u 2016. godini dostigne promet od 200.000 evra.

Po uvođenju PDV-a, kao i većina privrednih subjekata, preduzeće “XY” je suočen sa padom prometa i samim tim smanjenjem obima proizvodnje i plasmana gotovih računara. Preduzeće pokušava da prevaziđe nedostatak obrtnih sredstava uzimanjem kredita kod poslovnih banaka pod relativno nepovoljnim uslovima. Krajem 2018. godine preduzeće stiče vlasništvo nad poslovnim prostorijama veličine 85 m² u ul. Nikole Tesle 13, gde i danas posluje.

Preduzeće “XY” je u mogućnosti da izađe u susret želji svakog pojedinačnog kupca, a od računarskih standardnih konfiguracija nudi 4 osnovne vrste računara: BASIC, OFFICE, GAMER i DELUXE, gde je svaki namenjen posebnom segmentu tržišta, ali ne i isključivo. Usled brzog tehnološkog napretka informacionih tehnologija, sastav ovih konfiguracija se veoma često menja. Iz tih razloga preduzeće značajnu pažnju poklanja obradi tržišta, prati promene na tržištu, pojavu novih modela i preduzima druge mere i aktivnosti kako bi uspešno odgovorilo na potrebe i želje potencijalnih kupaca. Ostvaren obim proizvodnje u 2012. godini iznosi 420 računara.

3.1.2. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ASPEKTI

Prema raspoloživom proizvodnom prostoru i alatima za manuelnu proizvodnju i montiranje računara, dnevni kapacitet proizvodnje iznosi 10 računara, odnosno oko 2.500 računara godišnje. Iskorišćeni kapacitet je trenutno oko 1,5 računar dnevno. Stopa iskorišćenosti kapaciteta u prošloj godini iznosi oko 15%.

Nizak stepen iskorišćenosti kapaciteta, posledica je pre svega, nedostatka potrebnih obrtnih sredstava za nabavku većeg broja komponenti i upošljavanje većeg broja visokostručnih radnika sa višegodišnjim iskustvom na ovim poslovima.

Ovo je osnovna pretpostavka za ulazak na tržište prodaje i isporuke računara velikim kupcima koji su u obavezi da kompjutersku opremu nabavljaju putem javnog oglašavanja u skladu sa odredbama zakona o javnim nabavkama, što je ujedno i primarni cilj daljeg razvoja.

Povećanjem broja zaposlenih, povećaće se obim proizvodnje, a sklapanje većih serija istog modela doprineće smanjenju potrebnog vremena za sklapanje jednog računara, većoj iskorišćenosti kapaciteta i većoj produktivnosti rada. Raspoloživi kapacitet proizvodnje, pored prostora i raspoloživog alata, određuje i broj angažovanih radnika. U proteklim godinama zaposlen je samo jedan proizvodni radnik, zadužen za montažu i servisiranje računara.

Povećanjem nivoa trajnih obrtnih sredstava prema priloženom planu verujemo da ćemo otvoriti još dva radna mesta u proizvodnji, pa da će stopa iskorišćenosti premašiti 80% optimalnog kapaciteta po radnom mestu. Nastup na tržištu javnih nabavki sa svoje strane zahteva znatno viši nivo obrtnih sredstava i veći broj stručnih proizvodnih radnika. Osim toga preduzeće mora da ispunjava i druge uslove propisane zakonom o javnim nabavkama i podzakonskim aktima (između ostalog da raspolaže sa dovoljnim kadrovskim i tehničkim kapacitetima).

Preduzeće je opremljeno svim neophodnim alatima za manuelnu proizvodnju i sklapanje računara. Softver i komponente koje se ugrađuju u računare su originalni proizvodi vodećih svetskih proizvođača. Testiranje gotovog proizvoda se vrši na specijalnoj mašini po završetku sklapanja i instaliranja računarskih programa. Preduzeće poseduje i dva automobila (kombija) starosti oko 5 godina, koji se koriste za isporuku računara i za nabavku komponenti.

3.1.3. ORGANIZACIONI ASPEKTI

Postojeći broj radnika u preduzeću iznosi 6. Njihova kvalifikaciona struktura prikazana je u narednoj tabeli.

R.Br.	Zaposleni	Radno mesto (zanimanje)	Stručna sprema
1.	Marko Marković	Vlasnik preduzeća	dipl. inženjer organizacije
2.	Petar Perić	Komercijalista	dipl. inženjer mašinstva
3.	Marija Nikolić	Upravljanje finansijama	dipl. ekonomista
4.	Ivana Janković	Administrativni poslovi	menadžer hotelijerstva
5.	Jovan Jovančić	Komercijalista	student menadžmenta
6.	Nikola Nikolić	Proizvodnja	tehničar telekomunikacija

Vlasnik i direktor preduzeća je dipl. ing. Marko Marković, pored koga je u preduzeću zaposleno još pet radnika na pozicijama koje su prikazane na slici.



3.1.4. FINANSIJSKI ASPEKTI

U narednoj tabeli dat je prikaz ostvarenih rezultata od proizvodnje i prodaje računara u protekle tri godine. Preduzeće od svog osnivanja posluje sa pozitivnim finansijskim rezultatom

Pokazatelji	2018.	2019.	2020.
Obim prodaje računara u kom.	460	350	420
Prosečna cena po računaru	587	611	629
Ukupan prihod	270.153	213.777	264.226
Neto dobit	7.570	230	2.540
Neto obrtna sredstva	9.910	18.060	21.420
Udeo pozajmljenih u ukupnim izvorima	15,1%	12,4%	20,3%
Stopa neto dobitka	2,8%	0,1%	1,0%

3.2. ANALIZA BUDUĆEG RAZVOJA

Preduzeće “XY” će se u toku svog budućeg razvoja fokusirati prodaju računara privrednim subjektima koji svoje manje ili veće nabavke obavljaju putem javnog oglašavanja i izborom najpovoljnijeg ponuđača. Na osnovu istraživanja tražnje na ovom segmentu tržišta, preduzeće sa opravdanjem očekuje relativno lak ulazak.

Novoformirane cene proizvoda, u koje su uključeni planirani finansijski rashodi (kamata na kredit i drugi troškovi kredita) i ostali komercijalni uslovi prodaje (rok isporuke, način i rok plaćanja, garantni rok, itd) povoljniji su u poređenju sa konkurentskim. Ovo predstavlja dovoljan razlog za očekivanje dobrih rezultata prodaje na ovom tržištu. U početnom periodu planira se plasman proizvoda sa nižim maržama, kako bi se obezbedilo što veće tržišno učešće u ovom segmentu.

Preduzeće će odgovarati na diverzifikovane zahteve vrhunskim kvalitetom, a početna strategija nižih cena omogućiće brzu afirmaciju i pozicioniranje, kao i dalje širenje kapaciteta i proizvodnje. Dosadašnje bogato iskustvo svih članova upravnog odbora biće od izuzetne važnosti prilikom sprovođenja nove razvojne strategije i zahvaljujući pribavljenim finansijskim sredstvima, biće omogućeno sprovođenje novih aktivnosti i novi fokus (tj. realizacija novih strateških, dugoročnih, planova).

4. REZIME

“XY” d.o.o, preduzeće za kompjuterske tehnologije, Nikole Tesle 13, želi da konkuriše za dobijanje kredita u iznosu od oko 12,5 miliona dinara, koji bi iskoristio za *ulaganje u TOS* (trajna obrtna sredstva). Cilj ulaganja je obezbeđenje obrtnih sredstava koja će biti trajno vezana u procesu proizvodnje (nabavka računarskih komponenti, od kojih se proizvode računari kao finalni proizvod) i finansiranje prodaje. Preduzeće raspolaže potrebnim osnovnim sredstvima, neophodnim za povećanje obima proizvodnje i prodaje (objekti, tehnološka i elektro oprema, transportna sredstva).

Kredit se otplaćuje kvartalno uz kamatnu stopu od 8%, a kamata se plaća mesečno. Prodaja će se vršiti na dva osnovna segmenta tržišta: direktna prodaja na veliko krajnjim korisnicima i pravnim licima. Prodaja krajnjim korisnicima trenutno se stavlja na drugo mesto, jer nova razvojna strategija preduzeća “XY” predviđa fokusiranje na prodaju računara pravnim licima na teritoriji Srbije koja nabavke vrše putem javnih nadmetanja.

Konkurencija na ovom segmentu tržišta je dosta razvijena, ali usvojena politika cena nabavke i prodaje garantuje uspešan nastup. *Lokacija* preduzeća ima brojne prednosti: blizinu većih saobraćajnica, odličnu povezanost sa svim delovima grada, sopstveni parking, već ugrađene neophodne instalacije, nalazi se u gusto naseljenoj opštini.

Upravljanjem će se baviti sami investitori koji će činiti upravni odbor. Predsednik upravnog odbora biće većinski vlasnik kapitala. Ostala dva menadžera baviće se poslovima prodaje i upravljanja proizvodnjom. Pored njih i postojećih radnika, potrebno je zaposliti još 2 nova radnika tehničke struke. Posebna obuka zaposlenih neće biti potrebna, jer će unapred biti utvrđene kvalifikacije i reference koje će morati da se zadovolje (iskustvo, timski rad, stručnost i sl.). Svi zaposleni će primati redovne mesečne zarade u skladu sa kvalifikacionom strukturom i ostvarenim mesečnim rezultatima rada.

Procenjeni *neto priliv* bi iznosio oko 140.075 evra u prvoj, i povećavao bi se za oko 50.000 evra u narednim godinama za koje je rađena projekcija (do 2028.). *Neto sadašnja vrednost* bi bila 1.449.131 evra, što projekat čini opravdanim za realizaciju. Isto tako, opravdanost ulaganja u ovaj projekat vidi se i na osnovu očekivane *interne stope rentabilnosti* od 106,72%, koja je veća od date diskontne stope (10%). U kasnijim godinama realizacije očekuje se veći priliv gotovine. *Povraćaj investicije* se očekuje za približno 1 godinu i 46 dana.

Projekcija plasmana računara u kom.

Vrsta proizvoda	2022. godina	2023. godina	2024-2028.
Varijanta Basic	300	360	420
Varijanta Office	500	600	700
Varijanta Gamer	200	240	280
Varijanta Deluxe	200	240	280
UKUPNO	1.200	1.440	1.680

Cena proizvoda određena je na osnovu tržišne cene, koja je umanjena za određeni procenat, kako bi proizvod cenom na tržištu bio što konkurentniji. Visina apsolutnih investicionih ulaganja u evrima kao i izvori finansiranja prikazani su u sledećoj tabeli:

Vrsta ulaganja	Nabavna vrednost	Izvor finansiranja
Objekat	165.000	sopstvena sredstva
Tehnološka oprema	5.500	sopstvena sredstva
Elektro oprema	7.000	sopstvena sredstva
Transportna sredstva	11.400	sopstvena sredstva
Obrtna sredstva	125.170	kredit
Ukupna ulaganja	314.070	

Za realizaciju projekta biće zaposleno, pored postojećih, i dva nova radnika proizvodne i prodajne struke.

Projektovani finansijski rezultati

Finansijski pokazatelji	Iznos pokazatelja
Prosečan neto dobitak	252.223
Prosečan neto priliv	271.113
Interna stopa rentabilnosti	106,72%
Neto sadašnja vrednost (diskontna stopa 10%)	1.449.131
Period povraćaja	1 godine i 46 dana

5. PONUDA GARANCIJE

Kao instrument obezbeđenja odobrenog kredita, biće ponuđena Hipoteka I reda na poslovni prostor u vlasništvu preduzeća “XY” doo u korist davaoca kredita. Preduzeće “XY” u svom vlasništvu ima poslovni prostor veličine 85 m² u ul. Nikole Tesle 13, gde i danas posluje. Procenjena vrednost hipoteke iznosi oko 200.000€, što je dva puta više od iznosa traženih sredstava od Banke.

II - OPERATIVNI PLAN

1. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA

1.1. PRIKAZ VARIJANTI TEHNIČKO-TEHNOLOŠKIH REŠENJA

Pošto je cilj ovog poslovnog plana obezbeđenje dodatnih obrtnih sredstava koja će biti trajno vezana u procesu proizvodnje (nabavka računarskih komponenti, od kojih se proizvode računari kao finalni proizvod) i finansiranje prodaje, nije potrebna nabavka nove opreme ili alata za povećanje proizvodnje. Postojeći prostor i alat omogućavaju proizvodnju 10 računara dnevno, ali trenutno ograničenje u povećanju proizvodnje predstavlja, pored tržišnog učešća, broj zaposlenih radnika. Trenutno je u preduzeću zaposlen jedan proizvodni radnik, a nakon obezbeđenja dodatnih obrtnih sredstava planira se zapošljavanje još 2 nova proizvodna radnika. Za transport gotovih proizvoda i nabavku komponenti već postoje 2 transportna vozila (kombi), koja su sasvim dovoljna za planirani povećani obim proizvodnje.

1.2. OPIS ODABRANOG TEHNOLOŠKOG REŠENJA

Postojeći i budući tehnološki proces obuhvata nabavku komponenti, njihovo skladištenje, proizvodnju, odnosno montažu računara instaliranje softvera, testiranja ispravnosti i servisiranje. Dakle, proširenjem proizvodnje neće doći do izmena u postojećem načinu proizvodnje, već će novozaposleni radnici raditi prema istom postupku kao i do sada. Kompletan proces proizvodnje računara se uglavnom radi ručno po sistemu jedan radnik-jedan računar. Na taj način olakšana je kontrola učinka svakog od proizvodnih radnika (kvantitet i kvalitet rada).

1.3. OPIS ODABRANIH TEHNIČKIH REŠENJA I GRAĐEVINSKIH OBJEKATA

Proces proizvodnje računara, kao i do sada, obavljaće se u poslovnim prostorijama preduzeća. Konkretno prostorija u kojoj se sklapaju računari je površine od 50m², a ostali deo prostora od 35m² koriste ostali radnici koji rade na poslovima administracije i finansijskim poslovima. U istoj zgradi gde se nalaze poslovne prostorije postoji i suterenska prostorija koja služi kao magacin, površine 40m².

Namena objekta	Kvadratura
Proizvodni deo	50 m ²
Skladište komponenti i gotovih proizvoda	40 m ²
Kancelarija	35 m ²
UKUPNO	125m ²

1.4. Popis neophodnih sredstava za rad

Za proširenje postojećih kapaciteta proizvodnje, nakon pribavljanja novčanih sredstava za obrtna sredstva, nije neophodno nabavljati nova sredstva za rad, jer u preduzeću postoje tri radna mesta koja su u potpunosti opremljena za montiranje računara od nabavljenih komponenti.

1.5. Kapaciteti i obim proizvodnje

Ostvareni obim proizvodnje u prethodne tri godine je 460, 350 i 420 komada, kako je prikazano u tabeli:

Godina	Jedinica	Proizvodnja u jedinicama
2018.	Komad	460
2019.	Komad	350
2020.	Komad	420

Orijentisanjem na prodaju računara na tržištu javnih nabavki, u prvoj godini nakon odobrenja kredita, očekuje se da će preduzeće “XY” uspeti da odgovori na oko 10 većih tendera, tj. proizvede i isporuči ukupno 1.200 računara. Za svaku sledeću godinu, broj prodatih konfiguracija – kako onih namenjenih tenderskoj prodaji, tako i onih namenjenih krajnjim korisnicima, pratiće globalni trend porasta korišćenja IT u Srbiji. Nakon obezbeđenja dodatnih finansijskih sredstava za finansiranje TOS, planira se povećanje proizvodnje i prodaje prema projekcijama koje su prikazane u narednoj tabeli:

Projekcija iskorišćenosti kapaciteta radnika

God.	Ciljna grupa	Obim proizvodnje [kom/god]	Obim proizvodnje [kom/god]	Optimalni kapacitet [kom/god]	Maksimalni kapacitet [kom/god]	Stepen iskorišćenosti kapaciteta	
						opt.	max.
2022	T ¹	700	1400	2.500	3.000	56%	47%
	KK	500					
	S	200					
2023	T	840	1.740	2.500	3.000	70%	58%
	KK	600					
	S	300					
2024	T	980	2.080	2.500	3.000	83%	69%
	KK	700					
	S	400					

T – broj računara namenjenih tenderskoj prodaji; KK – broj računara namenjenih krajnjim korisnicima; S – očekivani broj komponenti na servisiranju

Kako je za servisiranje 1 komponente potrebno približno isto vremena kao i za sklapanje cele konfiguracije, optimalni i maksimalni kapacitet dati su sumarno, bez obzira na vrstu posla. Sklapanje konfiguracija i servisiranje vršiće 3 (tri), za tu vrstu poslova, kvalifikovana radnika. Predviđeno je da se proces proizvodnje obavlja u prostoru koji je delom iskorišćen za skladištenje opreme i delova, što može dodatno da umanja gubitke u vremenu zbog obezbeđenja radnog mesta potrebnom opremom. Kapacitet samih prostorija nema uticaja na obim proizvodnje, s obzirom da se konfiguracije sklapaju redno, a skladište je dovoljno veliko da primi i 30% više gotovih proizvoda nego što iznosi najveći željeni broj gotovih proizvoda u jednom trenutku.

Kao što je već pomenuto preduzeće je već opremljeno svim neophodnim alatima za manuelnu proizvodnju i sklapanje računara. Softver i komponente koje se ugrađuju u računare su originalni proizvodi vodećih svetskih proizvođača. Testiranje gotovog proizvoda se vrši na specijalnoj mašini po završetku sklapanja i instaliranja računarskih programa. Preduzeće poseduje i dva kombija za isporuku računara i za nabavku komponenti. Nikakva dodatna ulaganja u opremu neće biti potrebna, s obzirom da se sama proizvodnja zasniva na jednostavnom sklapanju postojećih komponenti, a servisiranje uglavnom svodi na zamenu delova istih.

1.6. NORMATIVI UTROŠAKA MATERIJALNIH INPUTA

Struktura komponenti sa njihovim nabavnim cenama za sve četiri varijante računara koje će preduzeće nuditi na tržištu dati su u sledećoj tabeli:

BASIC – računar namenjen početnicima	Nabavna cena	OFFICE - računar namenjen radu u kancelariji	Nabavna cena
kućište 500W	15,57	kućište 500W	15,57
m.ploča AMD 1	34,83	m.ploča AMD 2	41,00
CPU AMD	30,00	CPU AMD	30,00
kablovi	3,87	kablovi	3,87
memorija 4BG	15,50	memorija 8GB	26,60
optički uređaj DVD	11,60	optički uređaj DVD	16,00
mrežna kartica	4,35	mrežna kartica	4,35
hard disk SSD 250BG	31,93	hard disk SSD 250GB	31,93
tastatura	3,20	VGA Ati Radeon	23,90
optički miš	3,40	tastatura	3,20
Monitor - LG	106,60	optički miš	3,40
		Monitor - LG	106,60
UKUPNO:	260,85	UKUPNO:	306,42

GAMER – računar namenjen naprednim korisnicima	Nabavna cena	DELUXE - računar namenjen zahtevnijim korisnicima	Nabavna cena
kućište 500W	16,90	kućište 500W	16,90
m.ploča INTEL	52,30	m.ploča INTEL	52,30
CPU Intel 1	51,30	CPU Intel 2	69,50
kablovi	3,87	kablovi	3,87
memorija 8GB	23,50	memorija 8GB	23,50
optički uređaj DVD	22,30	optički uređaj DVD	22,30
mrežna kartica	4,35	mrežna kartica	4,35
hard disk SSD 500GB	41,60	hard disk SSD 500+	54,20
VGA nVidia GeForce	24,20	VGA nVidia GeForce	24,20
tastatura	3,20	tastatura	3,20
optički miš	3,40	optički miš	3,40
Monitor - LG	106,60	Monitor - LG	106,60
UKUPNO:	353,52	UKUPNO:	384,32

Standardni (normirani) trošak materijalnih inputa za 1 komad gotovog proizvoda

Materijali	Jedinica	Iznos
Varijanta Basic	kom	260,85
Varijanta Office	kom	306,42
Varijanta Gamer	kom	353,52
Varijanta Deluxe	kom	384,32

Preduzeće će na ovom novom tržištu nuditi pre svega varijante Office i Deluxe, a fizičkim licima varijante Basic i za mlađu populaciju Gamer. Dinamika ukupnih troškova materijalnih inputa po godinama veka trajanja projekta data je u narednoj tabeli.

Vrsta troška	Jedinica	Cena	Godišnji trošak 2022.	Godišnji trošak 2023.	Godišnji trošak 2024-2028.
Varijanta Basic	kom	260,85	78.255,00	93.906,00	109.557,00
Varijanta Office	kom	306,42	153.210,00	183.852,00	214.494,00
Varijanta Gamer	kom	353,52	70.704,00	84.844,80	98.985,60
Varijanta Deluxe	kom	384,32	76.864,00	92.236,80	107.609,60
UKUPNO			379.033,00	454.839,60	530.646,20

1.7. BROJ I STRUKTURA RADNE SNAGE

Radnici koji su neposredno povezani sa tehnološkim procesom su tri radnika zaposlena na poslovima servisiranja i sklapanja konfiguracija. Predviđeno je da ovi radnici imaju visok stepen stručne spreme. Menadžer finansija (VSS) i radnik na administrativnim poslovima (SSS) biće zaposleni puno radno vreme u samoj prodavnici (u koju je integrisana i poslovna kancelarija), dok će komercijalisti (SSS) raditi po potrebi na poslovima prodaje i odnosima sa javnošću.

Pregled potrebnih radnika prema kvalifikacionoj strukturi:	Obrazovanje	Br. zaposlenih
Direktor	VSS	1
Komercijalista	SSS	2
Menadžer finansija	VSS	1
Radnik na administrativnim poslovima	SSS	1
Računarski tehničar	VSS	3
Ukupan broj potrebnih radnika:		8

U firmi je već zaposleno 6 osoba: dvoje komercijalista, radnik na proizvodnji i servisiranju, menadžer finansija, radnik na administrativnim poslovima i direktor. Zbog proširenja obima proizvodnje u cilju fokusiranja preduzeća na zadovoljavanje novog tržišta, biće neophodno otvaranje još 2 radna mesta u proizvodnji. Predsednik Upravnog odbora je odgovoran za poslovanje preduzeća, a upravljanje vrši u saradnji sa druga dva akcionara.

Dva nova radnika zaposliće se na osnovu intervjua, koji će biti sproveden nakon oglašavanja u dodacima dnevnih novina (npr. Blic) i na sajtu InfoStud (www.infostud.com). Zahtevaće se odgovarajuće kvalifikacije i radno iskustvo, obzirom da se kreće u realizaciju nove strategije, pa je neophodno što je moguće više minimizirati rizik. Nastup na novom tržištu zahteva stručne radnike odgovorne za proizvodnju i kontrolu kvaliteta.

Obuku, tj. uvođenje novih radnika u način poslovanja i organizacionu kulturu preduzeća “XY” vršiće direktor, uz pomoć ostalih zaposlenih. Dodatna obuka vezana za sam posao nije potrebna (dovoljno je odgovarajuće radno iskustvo novih članova). Ključne osobe u preduzeću „XY” su direktor Marko Marković, Petar Petrović, komercijalista i Marija Nikolić, menadžer finansija. Kao vlasnici preduzeća i članovi Upravnog odbora, dodatna primanja će očekivati po osnovu tog vlasništva. Njihovo višegodišnje iskustvo biće presudno za dalji razvoj preduzeća.

1.8. UKUPNA ULAGANJA, ROK TRAJANJA I INVESTICIONO ODRŽAVANJE

Preduzeće „XY” u svom vlasništvu ima osnovna sredstva koja su navedena u narednoj tabeli. Vrednost osnovnih sredstava sa vekom trajanja u godinama i procentom troška za održavanje dati su u narednoj tabeli.

Osnovna sredstva	Iznos ulaganja	Vek trajanja u godinama	Godišnja stopa investicionog održavanja (% nabavne vrednosti)
Objekat	165.000	40	0,5%
Tehnološka oprema	5.500	4	1%
Elektro oprema	7.000	5	1%
Transportna sredstva	11.400	10	3%

2. ANALIZA ORGANIZACIONIH I KADROVSKIH ASPEKATA

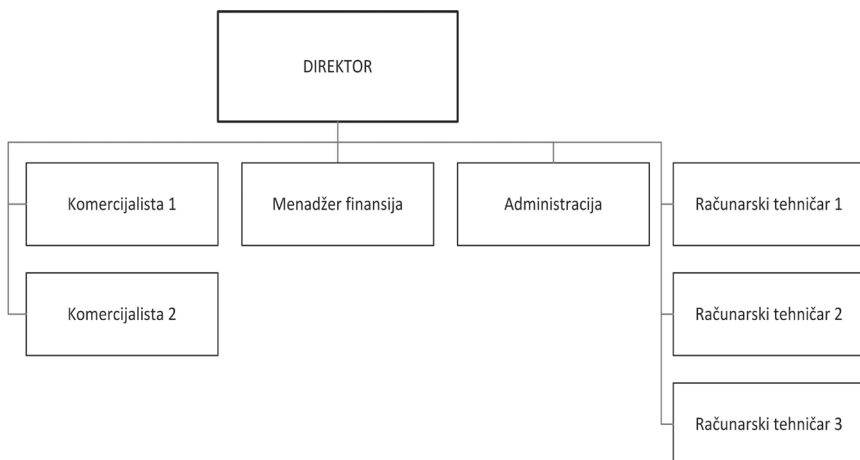
2.1. UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH, NAČIN NJIHOVOG OBEZBEĐENJA I PREDVIĐENA OBUKA ZAPOSLENIH

Pregled potrebnih radnika prema kvalifikacionoj strukturi:	Obrazovanje	Broj radnika
Direktor	VSS	1
Komercijalista	SSS	2
Menadžer finansija	VSS	1
Radnik na administrativnim poslovima	SSS	1
Računarski tehničar	VSS	3
Ukupan broj potrebnih radnika:		8

U firmi je već zaposleno 6 osoba: dvoje komercijalista, radnik na proizvodnji i servisiranju, menadžer finansija, radnik na administrativnim poslovima i direktor. Zbog proširenja obima proizvodnje u cilju fokusiranja preduzeća na zadovoljavanje tendera, biće neophodno otvaranje još 2 radna mesta u proizvodnji. Predsednik Upravnog odbora je odgovoran za poslovanje preduzeća, a upravljanje vrši u saradnji sa druga dva investitora.

Dva nova radnika zaposliće se na osnovu intervjua, koji će biti sproveden nakon oglašavanja u dodacima dnevnih novina (npr. Blic posao) i na sajtu InfoStud (www.infostud.com). Tražiće se odgovarajuće kvalifikacije i radno iskustvo, obzirom da se kreće u realizaciju nove strategije, pa je neophodno što je moguće više minimizirati rizik. Obuku, tj. uvođenje novih radnika u način poslovanja i organizacionu kulturu preduzeća vršiće direktor, uz pomoć ostalih zaposlenih. Dodatna obuka vezana za sam posao nije potrebna (dovoljno je radno iskustvo novih članova).

2.2. PREDVIĐENA ORGANIZACIONA STRUKTURA



Nova organizaciona šema preduzeća "XY"

Do sada je svih pet radnika bilo podređeno direktno direktoru preduzeća, M.M. Zaposleni su na određenim funkcijama i druga dva člana Upravnog odbora, odnosno vlasnika. Celokupna organizacija je funkcionisala uz principe timske saradnje. Zapošljavanjem novih računarskih tehničara povećaće se obim menadžmenta pozicije direktora, ali obzirom da se radi o postojećem radnom mestu sa jasno definisanim opisom poslova, povećani broj radnika ne bi trebalo da značajno poveća posao direktora oko upravljanja ljudskim resursima.

Direktor i dalje ostaje M.M. a njemu su direktno podređeni: P.P, odgovoran za poslove sales-a, ER i PR; M.N, odgovorna za upravljanje finansijama i administrativnim poslovima; i N.N, koji će zbog pokazane profesionalnosti i iskustva u firmi od sada biti odgovoran za organizovanje celokupne proizvodnje, servisiranja i menadžment zaliha.

2.3. KLJUČNE OSOBE

Ključne osobe u preduzeću su direktor Marko Marković, Petar Petrović, komercijalista i Marija Nikolić, menadžer finansija. Kao vlasnici preduzeća i članovi Upravnog odbora, dodatna primanja će očekivati po osnovu tog vlasništva. Njihovo višegodišnje iskustvo biće presudno za dalji razvoj preduzeća.

<u>Ime, prezime i datum rođenja :</u>	Marko Marković, 30.08.1976. godine
<u>Obrazovanje:</u>	2002 godine završio je Ekonomski fakultet u Beogradu
<u>Stručno iskustvo:</u>	2012-2013. radio je u preduzeću "A" kao rukovodilac sektora prodaje računarske opreme 2007-2012. radio je u preduzeću "B" na poslovima nabavke i distribucije računarske opreme poznatih svetskih robnih marki

3. ANALIZA LOKACIJE

Preduzeće "XY" se nalazi u centru Beograda, koji, kao prestonica predstavlja najrazvijenije područje u svakom smislu. Postoji veliki broj konkurenata, što i pored nekoliko velikih, tržište čini uglavnom slobodnim. Prirodni uslovi ne utiču na poslovanje. Velika je dostupnost radne snage (zbog visoke nezaposlenosti i gustine naseljenosti) i potrebne opreme (veliki broj ponuđača opreme, tj. komponenti). Takođe, Beograd je grad sa najviše korisnika informacionih tehnologija u Srbiji. U periodu razvoja Srbije, privatizacije i otvaranja ka drugim državama (samim tim i organizacijama i njihovim proizvodima), očekuje se da će stepen korišćenja IT i njegov rast biti jako veliki (veći od globalnih projekcija).

Preduzeće "XY" je smešten u prostorijama od 85m² koje su u vlasništvu preduzeća, u Ulici Nikole Tesle 13, opština Novi Beograd. Prostor je već priključen na sve instalacije, postoje energetske priključke i telefonska linija. Lokal se nalazi na lokaciji koja je saobraćajnicama povezana sa svim delovima grada. Proizvodni i skladišni prostor, smešteni su u podrumskim prostorijama odmah ispod lokala, tako da je celokupno poslovanje zaokruženo na jednom mestu, dovodeći na minimum troškove transporta, opremanja radnih mesta potrebnim komponentama, i lokala gotovim proizvodima namenjenih prodaji krajnjim korisnicima. Poslovna kancelarija se nalazi takođe u okviru istog lokala, pa je organizacija i kontrola svih segmenata posla znatno olakšana.

4. ANALIZA ZAŠTITE ŽIVOTNE OKOLINE

4.1. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE

Poslovanje preduzeća "XY" neće imati bitnijeg uticaja na ekologiju. Čvrsti otpad (ambalaže i slično) odlagaće se na za to predviđenim mestima. Specifičnost jedino predstavljaju kompjuterske komponente koje se ne mogu popraviti. Postoje brojne firme koje se profesionalno bave njihovom reciklažom, i preduzeće sa njima već ima dugogodišnju saradnju. Kao dodatna usluga klijentima, biće im ponuđeno da svoje stare komponente ostave u lokalnu, a firma će se besplatno za njih pobrinuti. Na taj način preduzeće "XY" će se aktivno uključiti i promovisati zaštitu životne sredine.

4.2. ZAŠTITA NA RADU

Pre uključivanja u proizvodnju, radniku koji će raditi na servisiranju detaljno će biti objašnjena procedura, optimalni raspored alata, mašine za testiranje i njihovo korišćenje, i ostali sigurnosni aspekti. Svim zaposlenima će, u skladu sa zakonom o radu, biti obezbeđena dnevni odmor za ručak, a sam prostor će biti organizovan tako da zadovoljava visoke kriterijume i radnika, i korisnika. Prozori i svetlosni otvori će se održavati u čistom i ispravnom stanju, a temperatura u radnim prostorijama biće 18-22°C. U skladu sa zakonom sprovedeće se obuka radnika iz oblasti zaštite na radu i zaštite od požara.

Kao uzroci nepovoljnog uticaja proizvodnje na radnike mogu se razmotriti sledeći faktori:

- ♦ nedovoljna osvetljenost radnih prostorija,
- ♦ nepovoljna temperatura za rad,
- ♦ opasnost od strujnog udara,
- ♦ hronične bolesti radnika,
- ♦ neupućenost radnika u postupke i pravila zaštite na radu i
- ♦ nedostatak uputstava u vezi sigurnosti na radu.

U okviru mera zaštite radnika na radnom mestu predviđaju se mere i postupci koji su se i do sada primenjivali u preduzeću i to:

- ♦ svi radnici imaju stolice i ostalu opremu na radnom mestu najvišeg kvaliteta, koja će smanjiti mogućnost profesionalnih oboljenja i deformacije;
- ♦ radne prostorije će biti osvetljene svetlošću intenziteta 220-250 luksa, prirodnim i dodatnim veštačkim osvetljenjem; prozori, svetlosni otvori i drugi elementi osvetljenja će se održavati u čistom i ispravnom stanju;
- ♦ temperatura u radnim prostorijama će biti između 16°sve opasnosti od udara struje će biti vidno obeležene sa: "Opasno po život", "Visoki napon" i sl.

III MARKETING PLAN

1. PLAN PRODAJE

1.1. ASORTIMAN, CILJNO TRŽIŠTE I NJIHOVE OSNOVNE KARAKTERISTIKE

Preduzeće “XY” će se baviti proizvodnjom računara, odnosno sklapanjem konfiguracija koje su namenjene korisnicima sa različitim zahtevima, tako da su grupisane u 4 osnovne vrste: BASIC, OFFICE, GAMER i DELUXE.

Vrsta proizvoda	Naziv proizvoda
Računar	Varijanta – Basic
Računar	Varijanta – Office
Računar	Varijanta – Gamer
Računar	Varijanta – Deluxe

Pored prodaje računara, preduzeće će vršiti i servisiranje proizvoda u garantnom roku, kao i servisiranje van garantnog roka. Proizvodi (kompjuterske konfiguracije) u svom životnom ciklusu dostižu tek najveći stepen razvoja. S obzirom da je prisutan trend rastuće kupovne moći stanovništva, boljeg ekonomskog položaja privrede u celini i novih dostignuća u razvoju kompjuterske tehnologije, realno je za očekivati porast kupovine i korišćenja IT.

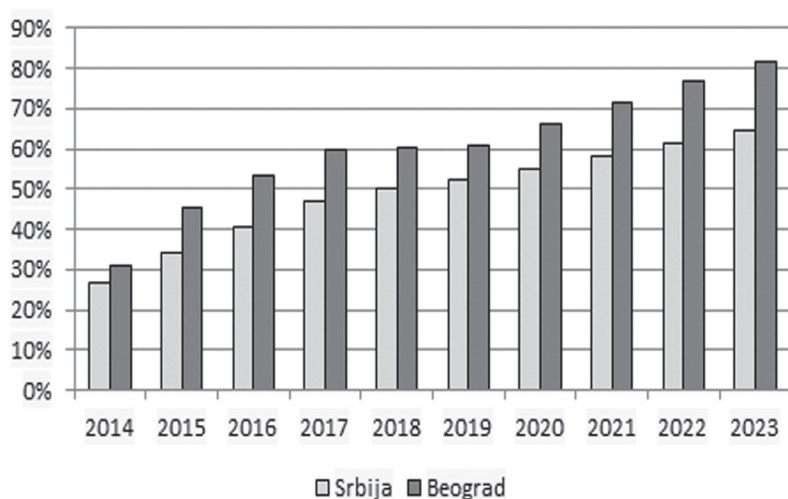
Prednost proizvoda “XY” ogleda se pre svega u ceni komponenata i gotovih računara, jer su u okviru dugogodišnje saradnje sa glavnim dobavljačem ostvareni popusti, a osim toga, izabrana je strategija nižih cena za početno konkurisanje na tenderima sve dok se ne stvori zadovoljavajući portfolio koji će kasnije biti dovoljna garancija velikim kompanijama.

Za segment krajnjih kupaca, preduzeće “XY” plasira svoje proizvode na lokalnom tržištu Beograda. Ciljne grupe su srednjoškolci, studenti i zaposleni do 50 godina starosti. Za poslovni segment, odnosno prodaju računara firmama po osnovu javnih nabavki, preduzeće je u mogućnosti da opslužuje celokupno tržište Srbije.

1.2. ANALIZA I PROCENA TRAŽNJE

Upravni odbor preduzeća „XY” je na osnovu dosadašnjeg iskustva i interne baze podataka, gde su praćeni godišnji obimi prodaje, sezonske oscilacije i osnovni statistički podaci o klijentima (prikupljani nakon zaključivanja kupovine), došao do sličnih zaključaka kao što su predstavljeni i ekspertskim projekcijama sa sajta webrzs.stat.gov.rs.

Uz primenu ovih projekcija, veoma pesimistički je u narednoj proceni dato da će se prodaja računara i komponenti krajnjim korisnicima, kao i servisiranje, vršiti po postojećem trendu. Rast datih aktivnosti očekuje se da će pratiti globalni trend porasta korišćenja informacionih tehnologija.



Grafik: projekcija rasta tržišta računara u Srbiji u broju računara

Međutim, čak i ponašanje poslovanja preduzeća „XY” po globalnom trendu biće malo verovatno nakon ulaganja u promociju i oglašavanje. *Prodaja* će se vršiti u postojećim poslovno-prodajnim prostorijama, u Ul. Nikole Tesle 13, a plan predviđa isporuku kupljenih konfiguracija kupcima sa kojima su zaključeni ugovori po osnovu provedenih postupaka javnih nabavki vlastitim transportnim sredstvima na paritetu Fco magacin kupca..

1.3. ANALIZA I PROCENA PROMOCIJE, DISTRIBUCIJE I CENE

1.3.1. PROMOCIJA

U cilju ostvarenja povećanja prometa i obrta preduzeće „XY” posebnu pažnju polaže na marketing rešenja. U ovom delu obratićemo pažnju isključivo na promociju kao instrument marketing miksa.

U narednom periodu kao vidovi promocije biće korišćeni oglašavanje i lični kontakti, a u domenu odnosa s javnošću – lobiranje. Naročiti naponi biće usmereni u ostvarivanje publiciteta. Kanali oglašavanja i komunikacije sa ciljnim grupama i ciljnim javnostima biće detaljno proučeni kako bi se entropija smanjila na najmanji mogući nivo. U okviru postojećih mogućnosti planirana sredstva na godišnjem nivou za marketinške aktivnosti iznose 4000 evra.

Medij	Opis	Troškovi (eur)
<i>Štampa</i>	Oglasi u stručnim časopisima – mesečnicima iz IKT oblasti, biznisa, ekonomije, menadžmenta (Svet Kompiutera, PC press, e-magazin, Biznis, Biznis&Finansije). Oglasi u najčitanijim dnevnim novinama (Blic, Politika, Pres i Večernje novosti)	1000
<i>TV</i>	Specijalizovane emisije iz oblasti iz oblasti IKT, biznisa, ekonomije, menadžmenta.	100
<i>Internet</i>	Oglasi i baneri na domaćim sajtovima koji se bave informacionim tehnologijama	200
<i>Lobiranje</i>	Pronalaženje ključnih donosilaca odluka za nabavku računarske opreme u firmama gde želimo da plasiramo naše proizvode i na legalan način zagovaranje ideje o kupovini naših proizvoda.	1800

Lobiranje će biti zastupljeno tokom čitave godine, kao i naponi da naš proizvod i kompanija dobiju publicitet u stručnoj štampi i specijalizovanim emisijama. To planiramo da postignemo proizvodnjom kvalitetnih i sertifikovanih proizvoda koje ćemo posle (redakcijama TV emisija, računarskih časopisa i sajtova) slati na testiranje. Ostale promotivne aktivnosti naročito ćemo intenzivirati za vreme praznika i krajem fiskalne godine.

1.3.2. DISTRIBUCIJA

Osnovni kanal distribucije na tržištu računara je kratki kanal, obzirom da su glavni korisnici privredni subjekti. Fizičku distribuciju vršiće sami kupci, ili će prevoz biti organizovan od strane preduzeća. Prodaja kupcima u okruženju preduzeća samu distribuciju čini jednostavnijom, što znači da se transportnim vozilom neće prelaziti velika kilometraža.

1.3.3. CENA

Cena računara je uslovljena nabavnom cenom komponenti od koga se sastavlja računar. Nabavne cene komponenti, se iz godine u godinu snižavaju, što je posledica tehnološkog napretka. Pri analizi cenovne elastičnosti tražnje uzete su u obzir sledeće činjenice: pošto se radi o proizvodu bez čije se upotrebe sve više ne može zamisliti normalno funkcionisanje preduzeća i savremenih domaćinstva, promena cena ne utiče značajno na ukupnu tražnju.

Pored cena komponenti, na prodajnu cenu od ostalih instrumenata marketing miksa najveći uticaj imaju distribucija i servis. Proizvođači koji imaju viši kvalitet proizvoda i kratke kanale distribucije postižu više cene na tržištu. Preduzeće komponente za računare nabavlja od dugogodišnjeg dobavljača po relativno niskim veleprodajnim cenama, što preduzeću omogućava da po ceni konačnog proizvoda bude konkurentno na tržištu. Cene gotovih proizvoda "XY", date u narednoj tabeli, u proseku su 10% niže od sličnih konfiguracija drugih proizvođača i prodavaca računarske opreme na tržištu Beograda, odnosno glavnih konkurenata koji imaju značajnije učešće na ovom tržištu.

Proizvod	Cena
Varijanta Basic	469,53
Varijanta Office	551,56
Varijanta Gamer	636,34
Varijanta Deluxe	691,78

1.4. ANALIZA I PROCENA PONUDE

Na tržištu Srbije, a naročito Beograda, postoji dosta značajnih konkurenata koji konkurišu kako cenama, tako i komplementarnim i proizvodima supstitutima. Olakšavajuću okolnost predstavlja činjenica da preduzeće „XY” već ima izgrađen imidž firme sa kvalitetnom ponudom, pa na osnovu toga i relativno konstantnu tražnju, uz blagi trend rasta, pa konkurencija ima jako mali uticaj na samu organizaciju poslovanja. S obzirom da su ostali uslovi poslovanja izrazito povoljni, preduzeće „XY” ima niz prednosti kod formiranja ponuda, odnosno prodajnih cena i na taj način postiže visok nivo konkurentnosti na ovom tržištu. Preduzeće nastupa sa nešto nižim cenama, a prilikom utvrđivanja nove razvojne strategije za isporuku robe, rukovodiće se strategijom nižih, penetracionih cena i odloženim plaćanjem.

U sledećoj tabeli date su prodajne cene komponenti kod konkurentskih firmi:

Naziv komponente	Konkurenti			
	Com Trade	Gigatron	Nebo	Dual Computers
kućište 500W	15,37	16,96	16,43	15,37
m.ploča AMD 1	33,92	37,10	34,98	38,69
m.ploča AMD 2	42,19	44,52	43,46	44,52
m.ploča INTEL	57,24	56,18	54,06	56,18
CPU AMD	31,59	34,98	31,80	31,80
CPU Intel 1	55,12	54,06	53,53	55,12
CPU Intel 2	73,14	73,99	74,20	72,08
kablovi	3,71	3,92	3,39	4,24
memorija 4GB	15,90	18,02	15,37	15,69
memorija 8GB1	25,44	28,62	26,50	30,74
memorija 8GB2	23,32	25,44	25,97	24,38
optički uređaj DVD1	11,66	12,72	13,25	11,13
optički uređaj DVD2	21,20	25,44	23,32	24,38
mrežna kartica	5,30	4,24	4,24	4,77
hard disk SSD250	33,92	37,10	36,57	34,98
hard disk SSD500	45,58	47,70	43,46	44,52
tastatura	3,18	3,71	3,39	3,71
optički miš	4,24	4,56	5,30	3,71
VGA Ati Radeon	24,38	28,62	25,44	25,44
VGA nVidia GeForce	23,32	26,50	27,03	25,97
Monitor - LG	113,42	110,24	116,60	114,48

1.5. SWOT ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
- Zaposleni - Iskustvo u delatnosti - Postojeći kontakti sa dobavljačima - Niže prodajne cene od konkurentskih - Visok kvalitet proizvoda	- Malo iskustva na tržištu javnih nabavki - Relativno mali prodajni prostor - Duži period naplate potraživanja
ŠANSE	PRETNJE
- Rast kupovne moći stanovništva - Trend porasta korišćenja IT - Otvaranje novih objekata u Bg - Širenje mreže na teritoriji Srbije	- Monopolisano tržište - Uvozne barijere, velika fiskalna opterećenja prilikom uvoza komponenti - Tržište sa visokim nivoom političkog i ekonomskog rizika

U prethodnoj tabeli data je analiza snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji, kao sintetička analiza stanja proizvodnje i prodaje računara na teritoriji Beograda. Predstavljani su interni i eksterni faktori koji deluju na preduzeća. Cilj svakog preduzeća je da poveća snage, umani slabosti, iskoristi mogućnosti i izbegne pretnje.

1.6. PROJEKCIJA PLASMANA PROIZVODA

Osnovna svrha obezbeđivanja finansijskih sredstava je, kako je rečeno, obezbeđenje dovoljnog obima nabavke računarskih komponenti i proizvodnje računara kako bi preduzeće bilo u stanju da odgovori na zahteve većih kupaca. Uz pomoć promotivnih i PR aktivnosti i utvrđene strategije niskih cena, kao i nastavka finansiranja prodaje, preduzeće "XY" sa opravdanjem očekuje da njegova ponuda u minimalno 10 javnih nabavki bude izabrana kao najpovoljnija. Prosečan broj kompjutera po nabavci iznosi oko 100. U kasnijim godinama, nakon sticanja portfelja obavljenih tendera, koji je jedan od najbitnijih faktora izbora dobavljača računarske opreme, procenat zarade moći će da se poveća za 1-2%. Projekcija plasmana proizvoda data je u narednoj tabeli.

Projekcija plasmana u kom.

Vrsta proizvoda	2022. godina	2023. godina	2024-2028.
Varijanta Basic	300	360	420
Varijanta Office	500	600	700
Varijanta Gamer	200	240	280
Varijanta Deluxe	200	240	280
UKUPNO	1.200	1.440	1.680

2. PLAN NABAVKE

2.1. KARAKTERISTIKE OSNOVNIH INPUTA

Osnovni inputi neophodni za proizvodnju svih varijanti konfiguracija koje se nalaze u ponudi preduzeća su odgovarajuće računarske komponente: kućišta ploče, kartice, memorije, diskovi, monitori, tastature i razna druga dodatna oprema.

Kvalitet inputa ima presudan uticaj na kvalitet finalnog proizvoda, pa se preduzeće prilikom izbora dobavljača vodilo strategijom da je kvalitet važniji od cene. Kvalitet inputa je garancija pouzdanosti računara koje preduzeće prodaje, što u velikoj meri utiče na smanjeni broj reklamacija i obaveznih otklanjanja nedostataka u garantnom roku.

2.2. MOGUĆNOST NABAVKE INPUTA I OCENA NJIHOVE SUPSTITUCIJE

Tržište nabavke računarskih komponenti u Srbiji je izuzetno razvijeno. Postoji veliki broj dobavljača koji zastupaju najrazličitije svetske proizvođače računarskih komponenti. Dobavljače preduzeća čine domaći i inostrani dobavljači sa kojima preduzeće "XY" neguje korektne i stabilne poslovne odnose duži niz godina.

Ovde se navode samo najvažniji i najveći dobavljači:

- ♦ *Domaći dobavljači: PAKOM, DIRECT LINK, SINTEH i CT COMPUTERS*
- ♦ *Inostrani dobavljači: TRUST INTERNACIONAL, PRINCO, ELITEGROUP i MEINON.*

U narednoj tabeli navedeni su dobavljači pojedinih komponenti za svaku konfiguraciju računara koja se nalazi u ponudi preduzeća "XY":

BASIC – računar koji je cenom namenjen početnicima	Dobavljač	OFFICE - računar namenjen radu ukancelariji	Dobavljač
kućište 500W	SINTEH	kućište 500W	ELITEGROUP
m.ploča AMD 1	PAKOM	m.ploča AMD 2	PAKOM
CPU AMD	PAKOM	CPU AMD	DIRECT LINK
kablovi	SINTEH	kablovi	SINTEH
memorija 4BG	DIRECT LINK	memorija 8GB	DIRECT LINK
optički uređaj DVD	PAKOM	optički uređaj DVD	MEINON
mrežna kartica	CT COMPUTERS	mrežna kartica	CT COMPUTERS
hard disk SSD 250BG	CT COMPUTERS	hard disk SSD 250GB	CT COMPUTERS
tastatura	PRINCO	VGA Ati Radeon	PRINCO
optički miš	PRINCO	tastatura	PRINCO
Monitor - LG	MEINON	optički miš	ELITEGROUP
		Monitor - LG	MEINON

GAMER – računar namenjen naprednijim korisnicima	Dobavljač	DELUXE - računar namenjen zahtevnijim korisnicima	Dobavljač
kućište 500W	SINTEH	kućište 500W	CT COMPUTERS
m.ploča INTEL	PAKOM	m.ploča INTEL	CT COMPUTERS
CPU Intel 1	DIRECT LINK	CPU Intel 2	DIRECT LINK
kablovi	SINTEH	kablovi	SINTEH
memorija 8GB	DIRECT LINK	memorija 8GB	DIRECT LINK
optički uređaj DVD	PAKOM	optički uređaj DVD	TRUST INTERNACIONAL
mrežna kartica	TRUST INTERNACIONAL	mrežna kartica	TRUST INTERNACIONAL
hard disk SSD 500GB	DIRECT LINK	hard disk SSD 500+	DIRECT LINK
VGA nVidia GeForce	MEINON	VGA nVidia GeForce	MEINON
tastatura	PRINCO	tastatura	ELITEGROUP
optički miš	ELITEGROUP	optički miš	ELITEGROUP
Monitor - LG	MEINON	Monitor - LG	MEINON

2.3. ANALIZA I PROCENA USLOVA NABAVKE INPUTA

Preduzeće „XY” neće tražiti druge dobavljače nakon proširenja proizvodnje, s obzirom da sa postojećim dobavljačima postoji veoma kvalitetna saradnja, koja može čak i da se dodatno poboljša, npr. ostvarivanjem dodatnih marži na velike količine naručene robe, zaključivanjem ugovora o ekskluzivnosti ili količinskim popustima. Sa svim dobavljačima ugovoreni su isti uslovi nabavke, i ugovoreno je odloženo plaćanje na 30 dana od dana isporuke. Transport robe je uračunat u nabavnu cenu robe.

2.4. PROJEKCIJA USLOVA NABAVKE INPUTA

Analizom tržišta nabavke inputa može se zaključiti da će se u narednom periodu nabavka realizovati pod uobičajenim, prihvatljivim uslovima. Na tržištu računarskih komponenti prisutan je veliki broj prodavaca i proizvođača. Kod projekcije uslova nabavke, posebna aktivnost menadžmenta preduzeće biće usmerena na zaključivanje ugovora o poslovno-tehničkoj saradnji sa dobavljačima, kojima bi se između ostalog, precizirali rokovi plaćanja inputa u skladu sa rokovima naplate od krajnjih kupaca.

Na tržištu javnih nabavki, osim cene, kvaliteta i roka isporuke, ponuđeni rok plaćanja predstavlja često odlučujući kriterijum za izbor najpovoljnijeg ponuđača. Interes dobavljača i preduzeća „XY” je povećanje obima prodaje u narednom periodu, koji se može postići povećanjem učešća na tržištu javnih nabavki. U tom smislu, potrebno je pored kvalitetnog proizvoda, prihvatljive cene i kratkog roka isporuke, ponuditi i duži rok plaćanja i garantni rok. Spremnost dobavljača inputa za potpisivanje ugovora o poslovno-tehničkoj saradnji, trebao bi da bude jedan od ključnih faktora koji će menadžment preduzeća „XY” uzeti u obzir prilikom izbora odgovarajućeg dobavljača.

IV - FINANSIJSKI PLAN

1. ULAGANJA U STALNU IMOVINU

Dodatna ulaganja u stalnu imovinu nisu potrebna, jer preduzeće već raspolaže svim neophodnim sredstvima. Stalna sredstva će biti uzeta u obzir u analizi u obimu u kome utiču na povećanje ukupnih rashoda, preko obračuna amortizacije, a njihova vrednost data je u narednoj tabeli.

Vrsta stalne imovine	Vrednost
Objekat	165.000
Tehnološka oprema	5.500
Elektro oprema	7.000
Transportna sredstva	11.400
UKUPNO	188.900

2. ULAGANJA U TRAJNA OBRTNA SREDSTVA

Proračun ulaganja u trajna obrtna sredstva urađen je na osnovu podataka o danima vezivanja obrtnih sredstava u pojedinim fazama, odnosno o koeficijentu obrta. Značajna obrtna sredstva se nalaze u potraživanjima, ali isto tako preduzeće je finansirano u određenom iznosu od strane svojih dobavljača. Preduzeće "XY" će zbog planiranog povećanog obima proizvodnje i plasmana svojih proizvoda u 2022. morati da obezbedi značajna dodatna sredstva za povećanje trajnih obrtnih sredstava, što i predstavlja predmet ovog biznis plana.

Povećan obim proizvodnje zahtevaće i povećan nivo prosečnih zaliha, prosečnih potraživanja i vezane gotovine, ali i povećan nivo obaveza prema dobavljačima inputa. Kada se ovi podaci stave u odgovarajuću relaciju sa koeficijentom obrta dobija se vrednost koja je prikazana u narednoj tabeli.

Obrtna sredstva	God. trošak 2022.	God. trošak 2023.	God. trošak 2024-28.	Koef. obrta	Potrebe u 2022.	Potrebe u 2023.	Potrebe u 2024-28.
I Poslovanjem uslovljena TOS					143.390,19	171.333,72	199.277,25
Zalihe sirovina	379.033,00	454.839,60	530.646,20	36	10.528,69	12.634,43	14.740,17
Zalihe nedovršene proizvodnje	502.732,30	579.240,36	655.748,42	360	1.396,48	1.609,00	1.821,52
Zalihe gotovih proizvoda	502.732,30	579.240,36	655.748,42	36	13.964,79	16.090,01	18.215,23
Potraživanje od kupaca	682.259,40	818.711,28	955.163,16	6	113.709,90	136.451,88	159.193,86
Gotovina	682.259,40	818.711,28	955.163,16	180	3.790,33	4.548,40	5.306,46
II Izvori TOS					55.155,13	64.630,95	74.106,78
Dobavljači komponenti	379.033,00	454.839,60	530.646,20	8	47.379,13	56.854,95	66.330,78
Obaveze po osnovu plata	93.312,00	93.312,00	93.312,00	12	7.776,00	7.776,00	7.776,00
Iznos trajnih obrtnih sredstava (I - II)					88.235,06	106.702,77	125.170,48
Razlika trajnih obrtnih sredstava u odnosu na prethodnu godinu					0,00	18.467,71	18.467,71

Dinamika ulaganja u trajna obrtna sredstva:

Datum ulaganja	Iznos
31. decembar 2021.	88.235,06
31. decembar 2022.	18.467,70
31. decembar 2023.	18.467,70

3. IZVORI FINANSIRANJA

Preduzeće u svom vlasništvu ima odgovarajuća osnovna sredstva (objekat, tehnološku i elektro opremu i transportna sredstva), dok će se sredstva za trajna obrtna sredstva finansirati iz kredita. Iznos kreditnog zaduženja bi, prema tome, bilo u visini 39,85% vrednosti ukupnog ulaganja (oko 125.000 evra). Za rok vraćanja kredita uzeto je 5 godina, bez grejs perioda i kamatnom stopom na pozajmljena sredstva od 8% na godišnjem nivou. Otplata kredita bi se vršila kvartalno.

Vrsta ulaganja	Iznos	Izvor finansiranja
Objekat	165.000,00	sopstvena sredstva
Tehnološka oprema	5.500,00	sopstvena sredstva
Elektro oprema	7.000,00	sopstvena sredstva
Transportna sredstva	11.400,00	sopstvena sredstva
Obrtna sredstva	125.170,48	kredit
Ukupna ulaganja	314.070,48	

Ulaganja se pokrivaju iz dva izvora:

- ♦ sopstvena sredstva i
- ♦ kredit.

Vrsta ulaganja	Nabavna vrednost	% od ukupnih ulaganja
Ukupno sopstvena sredstva	188.900,00	60,15%
Ukupno kredit	125.170,48	39,85%
UKUPNA ULAGANJA	314.070,48	100,00%

Kredit se uzima pod sledećim uslovima:

Rok vraćanja	5 godina
Dinamika plaćanja	tromesečna
Godišnja kamatna stopa	8%
Metod vraćanja u fazi otplate	jednakih anuiteta

Plan otplate kredita je dat u narednoj tabeli:

Period	Glavnica (ostatak duga)	Anuitet	Otplata	Kamata
31.mar.22	125.170,48	7.612,72	5.181,09	2.431,63
30.jun.22	119.989,39	7.612,72	5.281,74	2.330,98
30.sep.22	114.707,65	7.612,72	5.384,34	2.228,37
31.dec.22	109.323,30	7.612,72	5.488,94	2.123,77
31.mar.23	103.834,36	7.612,72	5.595,58	2.017,14
30.jun.23	98.238,79	7.612,72	5.704,28	1.908,44
30.sep.23	92.534,51	7.612,72	5.815,09	1.797,63
31.dec.23	86.719,42	7.612,72	5.928,06	1.684,66
31.mar.24	80.791,36	7.612,72	6.043,22	1.569,50
30.jun.24	74.748,13	7.612,72	6.160,62	1.452,10
30.sep.24	68.587,51	7.612,72	6.280,30	1.332,42
31.dec.24	62.307,21	7.612,72	6.402,30	1.210,41
31.mar.25	55.904,91	7.612,72	6.526,68	1.086,04
30.jun.25	49.378,23	7.612,72	6.653,47	959,25
30.sep.25	42.724,76	7.612,72	6.782,72	829,99
31.dec.25	35.942,04	7.612,72	6.914,49	698,23
31.mar.26	29.027,55	7.612,72	7.048,81	563,91
30.jun.26	21.978,74	7.612,72	7.185,75	426,97
30.sep.26	14.792,99	7.612,72	7.325,34	287,38
31.dec.26	7.467,65	7.612,72	7.467,65	145,07
UKUPNO		152.254,37	125.170,48	27.083,89

4. UKUPAN PRIHOD

Polazeći od projektovanog obima proizvodnje i planiranih cena (iz plana prodaje) po kojima će se računari plasirati, može se projektovati ukupan prihod. Projekcija ukupnog prihoda po godinama prikazana je u sledećoj tabeli:

2022. godina

Asortiman	Jedinica	Prodaja u jedinicama	Cena po jedinici	Ukupan prihod
Varijanta Basic	kom	300	469,53	140.859,00
Varijanta Office	kom	500	551,56	275.778,00
Varijanta Gamer	kom	200	636,34	127.267,20
Varijanta Deluxe	kom	200	691,78	138.355,20
UKUPNO		1.200		682.259,40

2023. godina

Asortiman	Jedinica	Prodaja u jedinicama	Cena po jedinici	Ukupan prihod
Varijanta Basic	kom	360	469,53	169.030,80
Varijanta Office	kom	600	551,56	330.933,60
Varijanta Gamer	kom	240	636,34	152.720,64
Varijanta Deluxe	kom	240	691,78	166.026,24
UKUPNO		1.440		818.711,28

2024-2028. godina

Asortiman	Jedinica	Prodaja u jedinicama	Cena po jedinici	Ukupan prihod
Varijanta Basic	kom	420	469,53	197.202,60
Varijanta Office	kom	700	551,56	386.089,20
Varijanta Gamer	kom	280	636,34	178.174,08
Varijanta Deluxe	kom	280	691,78	193.697,28
UKUPNO		1.680		955.163,16

5. RASHODI

Polazeći od karakteristika tehnološkog procesa, projektovanog obima proizvodnje, kao i ostalih relevantnih aspekata vezanih za nesmetano odvijanje procesa proizvodnje (navedenih u operativnom i marketing planu), mogu se projektovati rashodi preduzeća koji obuhvataju:

- ♦ troškove sirovina,
- ♦ troškove plata,
- ♦ amortizacija,
- ♦ troškove energenata,
- ♦ troškove investicionog održavanja,
- ♦ troškove platnog prometa i
- ♦ ostale troškove poslovanja.

Troškovi sirovina određene su na osnovu podataka iz plana nabavke i to množenjem projektovanih količina i projektovanih cena.

Troškovi sirovina

Vrsta troška	Jedinica	Cena po jedinici	Godišnji trošak 2022.	Godišnji trošak 2023.	Godišnji trošak 2024-2028.
Varijanta Basic	kom	260,85	78.255,00	93.906,00	109.557,00
Varijanta Office	kom	306,42	153.210,00	183.852,00	214.494,00
Varijanta Gamer	kom	353,52	70.704,00	84.844,80	98.985,60
Varijanta Deluxe	kom	384,32	76.864,00	92.236,80	107.609,60
UKUPNO			379.033,00	454.839,60	530.646,20

Troškovi ambalaže ne postoje, obzirom da se kompjuteri prodaju u ambalaži u kojoj su bili zapakovani u rasklopljenom stanju (kutije od monitora i kućišta). Na osnovu projektovanog broja radnika u operativnom planu i prosečne plate projektu se troškovi plata.

Troškovi plata

Radno mesto	Broj radnika	Prosečna mesečna neto plata po radniku	Godišnji trošak plate u 2022-2028.
Generalni direktor	1	800,00	15.552,00
Komercijalista	2	600,00	23.328,00
Menadžer finansija	1	600,00	11.664,00
Radnik na administrativnim poslovima	1	400,00	7.776,00
Računarski tehničar	3	600,00	34.992,00
UKUPNO	8		93.312,00

Amortizacija

Stalna imovina	Nabavna vrednost	Amortizaciona stopa	Godišnja amortizacija
Objekat	165.000,00	2,5%	4.125,00
Tehnološka oprema	5.500,00	25%	1.375,00
Elektro oprema	7.000,00	20%	1.400,00
Transportna sredstva	11.400,00	10%	1.140,00
UKUPNO	188.900,00		8.040,00

Troškovi energenata

Vrsta troška	Jedinica	Cena po jedinici	Godišnji trošak 2022.	Godišnji trošak 2023.	Godišnji trošak 2024-2028.
Električna energija	Kwh	0,04	96,00	115,20	134,40
Električna energija (fiksni deo)	Kwh	0,04	900,00	900,00	900,00
UKUPNO			996,00	1.015,20	1.034,40

Investiciono održavanje

Vrsta troška	Parametar	Godišnji trošak po parametru	Godišnji trošak 2022-2028.
Objekat	stvarna ulaganja	0,50%	825,00
Tehnološka oprema	stvarna ulaganja	1,00%	55,00
Elektro oprema	stvarna ulaganja	1,00%	70,00
Transportna sredstva	stvarna ulaganja	3,00%	342,00
UKUPNO			1.292,00

Troškovi osiguranja

Vrsta troška	Parametar	Godišnji trošak po parametru	Godišnji trošak 2022-2028.
Objekat	stvarna ulaganja	0,20%	330,00
Tehnološka oprema	stvarna ulaganja	0,40%	22,00
Elektro oprema	stvarna ulaganja	0,20%	14,00
Transportna sredstva	stvarna ulaganja	3,00%	342,00
Radnici	broj radnika	12	960,00
UKUPNO			1.668,00

Troškovi marketinga

Vrsta troška	Godišnji trošak 2022-2028.
Reklama i propaganda	4.000,00
Reprezentacija	800,00
UKUPNO	4.800,00

Troškovi platnog prometa

Vrsta troška	Parametar	Godišnji trošak po parametru	Godišnji trošak 2022.	Godišnji trošak 2023.	Godišnji trošak 2024-2028.
Provizija	ukupan prihod	0,50%	3.411,30	4.093,56	4.775,82
UKUPNO			3.411,30	4.093,56	4.775,82

Troškovi poreza

Vrsta troška	Parametar	Godišnji trošak po parametru	Godišnji trošak 2022-2028.
Porez na imovinu	stvarno ulaganje u objekat	0,40%	660,00
Naknada za građevinsko zemljište			150,00
Naknada za isticanje firme na objektu			250,00
UKUPNO			1.060,00

Ostali troškovi

Vrsta troška	Godišnji trošak 2022-2028.
PTT	2.280,00
Službena putovanja	1.140,00
Lični rashodi	2.850,00
Komunalne usluge	1.140,00
Ostalo	1.710,00
UKUPNO	9.120,00

6. SINTETIČKI FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

6.1 BILANS USPEHA

Projektovani bilans uspeha polazi od prethodno sačinjenih obračuna prihoda od prodaje proizvoda, obračuna troškova osnovnih sirovina, materijala i energije, obračuna ostalih troškova poslovanja i troškova kamata po kreditima. Pored ovih ulaznih podataka, projekcije finansijskog rezultata uključuju i porez na dobit u visini od 10%. Tačan iznos ovog poreza preuzimao bi se iz poreskog bilansa, ali obzirom da je u poslovnom planu taj izveštaj zanemaren pretpostaviće se da je porez na dobit 10%.

Treba ponovo istaći da su iskazane vrednosti neto dobitaka iz poslovanja preduzeća realan odraz sagledane dinamike odvijanja procesa poslovanja, s obzirom da se u obračunima troškova operiše realnim troškovima osnovnih sirovina, realnim troškovima amortizacije i održavanja i relativno visokim ličnim dohocima po zaposlenom. Sintezom svih prethodnih proračuna dolazi se do podataka na bazi kojih se može izvršiti projekcija bilansa uspeha.

	2022.	2023.	2024
UKUPAN PRIHOD	682.259,40	818.711,28	955.163,16
Prihod od prodaje proizvoda	682.259,40	818.711,28	955.163,16
UKUPNI RASHODI	511.847,05	586.648,22	661.312,84
Troškovi sirovina	379.033,00	454.839,60	530.646,20
Troškovi plata	93.312,00	93.312,00	93.312,00
Amortizacija	8.040,00	8.040,00	8.040,00
Troškovi energenata	996,00	1.015,20	1.034,40
Investiciono održavanje	1.292,00	1.292,00	1.292,00
Troškovi osiguranja	1.668,00	1.668,00	1.668,00
Troškovi marketinga	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Troškovi platnog prometa	3.411,30	4.093,56	4.775,82
Troškovi poreza	1.060,00	1.060,00	1.060,00
Ostali troškovi	9.120,00	9.120,00	9.120,00
Kamata	9.114,76	7.407,87	5.564,43
BRUTO DOBITAK	170.412,35	232.063,06	293.850,32
Porez na dobitak	17.041,23	23.206,31	29.385,03
NETO DOBITAK	153.371,11	208.856,75	264.465,28
KUMULATIVNI NETO DOBITAK	153.371,11	362.227,86	626.693,15

6.2. IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA

Projekcije novčanih tokova ukazuju na relacije likvidnosti projekta. On je sačinjen na bazi rezultata svih prethodnih obračuna prihoda, troškova, finansijskih rashoda i poreskih opterećenja, ali i sagledanog obima ulaganja i obaveza po osnovu kamata i otplata kredita koji će biti odobreni od banke. U skladu sa već sačinjenim obračunima ulaganja i izvora finansiranja, neto dobiti i amortizacije i anuitetnih obaveza po kreditnom zaduženju, relacije neto novčanih tokova su prikazane u narednoj tabeli.

	2022.	2023.	2024
UKUPNI PRILIVI	682.259,40	818.711,28	955.163,16
Prihod od prodaje proizvoda	682.259,40	818.711,28	955.163,16
UKUPNI ODLIVI	542.184,40	624.857,54	707.544,32
Troškovi sirovina	379.033,00	454.839,60	530.646,20
Troškovi plata	93.312,00	93.312,00	93.312,00
Troškovi energenata	996,00	1.015,20	1.034,40
Investiciono održavanje	1.292,00	1.292,00	1.292,00
Troškovi osiguranja	1.668,00	1.668,00	1.668,00
Troškovi marketinga	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Troškovi platnog prometa	3.411,30	4.093,56	4.775,82
Troškovi poreza	1.060,00	1.060,00	1.060,00
Ostali troškovi	9.120,00	9.120,00	9.120,00
Kamata	9.114,76	7.407,87	5.564,43
Otplata kredita	21.336,12	23.043,00	24.886,45
Porez na dobitak	17.041,23	23.206,31	29.385,03
NETO PRILIV	140.075,00	193.853,74	247.618,84
KUMULATIVNI NETO PRILIV	140.075,00	333.928,74	581.547,58

6.3. BILANS STANJA

Projektovanim bilansom stanja može se steći uvid u strukturu aktive i pasive. Iz naredne tabele se može videti:

- ♦ vrednost imovine kojom raspolaže preduzeće,
- ♦ visina zaliha i potraživanja,
- ♦ iznos najlikvidnijih sredstava,
- ♦ visina obaveza itd.

	2022.	2023.	2024
AKTIVA (A+B)	464.325,18	678.082,46	945.604,83
A Stalna imovina	180.860,00	172.820,00	164.780,00
Objekat	160.875,00	156.750,00	152.625,00
Tehnološka oprema	4.125,00	2.750,00	1.375,00
Elektro oprema	5.600,00	4.200,00	2.800,00
Transportna sredstva	10.260,00	9.120,00	7.980,00
B Obrtna imovina	283.465,18	505.262,46	780.824,83
Zalihe	25.889,96	30.333,44	34.776,93
Potraživanja	113.709,90	136.451,88	159.193,86
Gotovina u trajnim obrtnih sredstvima	3.790,33	4.548,40	5.306,46
Gotovina iz neto priliva	140.075,00	333.928,74	581.547,58
PASIVA (C + D + E)	464.325,18	678.082,46	945.604,83
C Kapital	305.335,70	532.660,15	815.593,15
D Kratkoročne obaveze	78.198,13	89.517,40	100.984,14
Dobavljači	47.379,13	56.854,95	66.330,78
Obaveze po osnovu plate	7.776,00	7.776,00	7.776,00
Deo kredita koji dospeva naredne godine	23.043,00	24.886,45	26.877,36
E Deo kredita koji dospeva za više od godinu dana	80.791,36	55.904,91	29.027,55

Udeo sopstvenih sredstava u pasivi je na visokom nivou i pokazuje tendenciju rasta.

6.4. RATIO ANALIZA

Analiza je bazirana na četiri grupe ratio brojeva:

- ♦ Pokazatelji likvidnosti
- ♦ Pokazatelji aktivnosti
- ♦ Pokazatelji finansijske strukture
- ♦ Pokazatelji rentabilnosti

	2022.	2023.	2024.
1) Pokazatelji likvidnosti			
Opšti ratio likvidnosti	3,62	5,64	7,73
Rigorozni ratio likvidnosti	3,29	5,31	7,39
Neto obrtna sredstva	205.267,05	415.745,06	679.840,69
2) Pokazatelji aktivnosti			
Koeficijent obrta kupaca	6,00	6,00	6,00
Prosečna odložena naplata u danima	60,00	60,00	60,00
Koeficijent obrta dobavljača	8,00	8,00	8,00
Prosečno odloženo plaćanje u danima	45,00	45,00	45,00
3) Pokazatelji finansijske strukture			
Udeo pozajmljenih izvora u ukupnim izvorima	34,24%	21,45%	13,75%
Udeo dugoročnih izvora u ukupnim izvorima	83,16%	86,80%	89,32%
Koeficijent pokrića fiksnih rashoda na ime kamate	19,70	32,33	53,81
4) Pokazatelji rentabilnosti			
Stopa poslovnog dobitka	26,31%	29,25%	31,35%
Stopa neto dobitka	22,48%	25,51%	27,69%
Koeficijent efikasnosti	133,29%	139,56%	144,43%
Stopa prinosa na ukupna sredstva	39,41%	36,56%	32,58%
Stopa prinosa na sopstvena sredstva	62,06%	49,85%	39,23%

Likvidnost. Opšti ratio pokazuje koliko dinara obrtne aktive pokriva jedan dinar kratkoročnih obaveza. Budući da je svaki opšti ratio iznad 2 povoljan, možemo smatrati da ne postoji opasnost od ulaska u krizu likvidnosti. Rigorozni ratio je takođe na visokom nivou. Takođe postoji i pozitivna tendencija rasta ovog pokazatelja.

Pokazatelji finansijske strukture. Odnos pozajmljenih i ukupnih izvora opada sa 34,24% u 2022. godini na 13,75% u 2024. godini. Udeo dugoročnih izvora u ukupnim izvorima je na visokom nivou što ukazuje na finansijsku sigurnost.

Pokazatelji aktivnosti oslikavaju osnovne karakteristike nabavnog i prodajnog procesa, kao i efikasnost korišćenja sredstava preduzeća. U posmatranom preduzeću, može se zaključiti da postoji usklađenost nabavnog i prodajnog procesa.

Pokazatelji rentabilnosti. Može se zaključiti da su svi pokazatelji rentabilnosti na dosta visokom nivou i da pokazuju tendenciju rasta, što govori u prilog visoke rentabilnosti projekta.

6.5. Z TEST

Z test analizira sve značajne aspekte finansijske situacije preduzeća, tako da omogućava ocenu kako sadašnjeg tako i budućeg finansijskog stanja preduzeća. Rezultati u poslednjem redu tabele se porede sa utvrđenim standardom koji iznosi 2,99.

	2022.	2023	2024.
a. Neto obrtna sredstva	205.267,05	415.745,07	679.840,70
b. Ukupna sredstva	464.325,18	678.082,46	945.604,83
$I = a / b \times 0,71$	0,31	0,44	0,51
c. Neto dobit	153.371,11	208.856,75	264.465,28
d. Ukupna sredstva	464.325,18	678.082,46	945.604,83
$II = c / d \times 0,84$	0,28	0,26	0,23
e. Poslovni rezultat	179.527,10	239.470,92	299.414,74
f. Ukupna sredstva	464.325,18	678.082,46	945.604,83
$III = e / f \times 3,10$	1,20	1,09	0,98
g. Kapital	305.335,70	532.660,15	815.593,15
h. Ukupne obaveze	158.989,49	145.422,31	130.011,69
$IV = g / h \times 0,42$	0,81	1,54	2,63
i. Ukupan prihod	682.259,40	818.711,28	955.163,16
j. Ukupna sredstva	464.325,18	678.082,46	945.604,83
$V = i / j \times 1,00$	1,47	1,21	1,01
Z TEST	4,07	4,53	5,37

Na bazi prikazanih rezultata može se zaključiti da su dobijeni rezultati Z testa na zadovoljavajućem nivou i da pokazuju tendenciju rasta, što govori u prilog sigurnosti ove investicije.

6.6. STATIČKI I DINAMIČKI POKAZATELJI EFIKASNOSTI

Jedan od najrasprostranjenijih statičkih pokazatelja efikasnosti investicionog ulaganja je period povraćaja koji predstavlja vreme koje je potrebno da se novčanim prilivima nadoknadi inicijalna investicija. U konkretnom slučaju iznosi 1 godinu i 46 dana što predstavlja izuzetno kratak rok i čini projekat prihvatljivim sa stanovišta ovog kriterijuma.

Dinamički pokazatelji efikasnosti uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca, a u njih spadaju:

- 1) Neto sadašnja vrednost koja predstavlja razliku diskontovanih priliva i odliva novca. U konkretnom slučaju uz diskontnu stopu od 10% iznosi 1.449.131,61 evro.
- 2) Interna stopa rentabilnosti predstavlja onu diskontnu stopu koja neto sadašnju vrednost projekta izjednačava sa nulom. U konkretnom slučaju iznosi 106,72% što je znatno veće od diskontne stope i potvrđuje da je projekat prihvatljiv.
- 3) Diskontovani period povraćaja pokazuje koliko je vremena potrebno diskontovanim prilivima da pokriju inicijalnu investiciju. U konkretnom slučaju iznosi 1 godina i 85 dana. Ovaj period se može oceniti zadovoljavajućim, a projekat prihvatljivim.

6.7. PRELOMNA TAČKA RENTABILITETA

Obračun prelomne tačke rentabilnosti zasniva se na sačinjenim obračunima troškova i njihovoj podeli na varijabilni deo koji je u funkciji obima proizvodnje i fiksni deo koji ne zavisi od ovog obima. Treba napomenuti da se u poslednjem redu tabele ne nalazi kapacitetna prelomna tačka rentabilnosti, jer vrednosna PTR nije stavljena u odnos sa proizvodnjom pri punom kapacitetu, već sa planiranom prodajom. Razlog tome je što će nakon investicije ograničavajući faktor prodaje biti tržište i učešće u njemu, a ne kapaciteti proizvodnje. Relevantne veličine za izračunavanje prelomne tačke prikazane su u narednim tabelama.

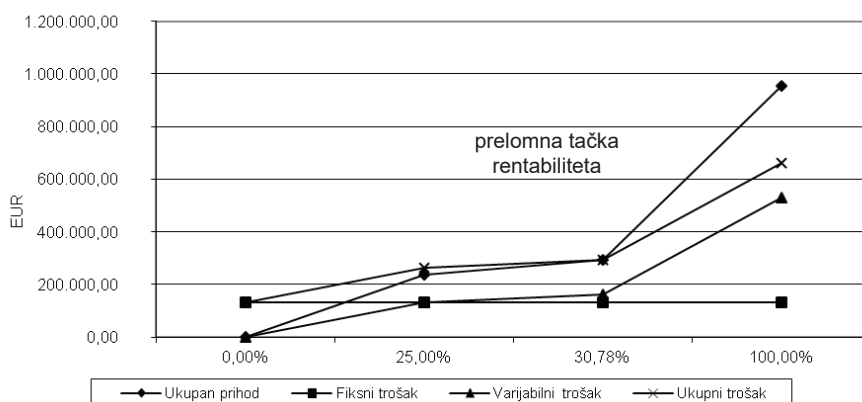
	2024.
Troškovi sirovina	530.646,20
Varijabilni troškovi	530.646,20
Troškovi plata	93.312,00
Amortizacija	8.040,00
Troškovi energenata	1.034,40
Investiciono održavanje	1.292,00
Troškovi osiguranja	1.668,00
Troškovi marketinga	4.800,00
Troškovi platnog prometa	4.775,82
Troškovi poreza	1.060,00
Ostali troškovi	9.120,00
Kamata	5.564,43
Fiksni troškovi	130.666,64
Ukupni rashodi	661.312,84

Ukupan prihod	955.163,16
Varijabilni troškovi	530.646,20
Kontribuciona dobit	424.516,96
Fiksni troškovi	130.666,64
Bruto dobitak	293.850,32
Stopa varijabilnog troška	55,56%
Stopa kontribucione dobiti	44,44%

Na osnovu podataka navedenih u prethodnoj tabeli može se najpre izračunati vrednosna prelomna tačka rentabiliteta, a zatim i druge prelomne tačke rentabiliteta.

Vrednosna prelomna tačka	293.999,96
Količinska prelomna tačka	517,11
Kapacitetna prelomna tačka	30,78%
Količinska prelomna tačka "Basic"	129
Količinska prelomna tačka "Office"	215
Količinska prelomna tačka "Gamer"	86
Količinska prelomna tačka "Deluxe"	86
Cenovna prelomna tačka "Basic"	325,08
Cenovna prelomna tačka "Office"	381,88
Cenovna prelomna tačka "Gamer"	440,57
Cenovna prelomna tačka "Deluxe"	478,96

Zbog bolje preglednosti, vrednost prelomne tačke je predstavljena i grafički.



Na bazi analize prelomne tačke može se zaključiti da se prelomna tačka ostvaruje na nivou od 30,78% korišćenja kapaciteta što predstavlja ohrabrujući podatak budući da umanjuje osetljivost projekta na nagle padove u prodaji.

6.8. ANALIZA OSETLJIVOSTI

Analiza osetljivosti odnosi se na promenu prodajne cene proizvoda i cene sirovina najznačajnijeg inputa.

Parametar	% promene parametra	Interna stopa rentabilnosti	Neto sadašnja vrednost	Diskontovani period povraćaja
Bazna vrednost	0%	30,09%	873,09	1 godina i 219 dana
Prodajne cene	-5%	90,64%	1.200.625,16	1 godina i 169 dana
Prodajne cene	-10%	59,84%	728.462,91	2 godina i 93 dana
Prodajne cene	+5%	122,74%	1.697.638,06	1 godina i 25 dana
Prodajne cene	+10%	138,72%	1.946.144,51	342 dana
Cene sirovina	-5%	115,74%	1.587.239,86	1 godina i 49 dana
Cene sirovina	-10%	124,75%	1.725.348,11	1 godina i 19 dana
Cene sirovina	+5%	97,68%	1.311.023,37	1 godina i 129 dana
Cene sirovina	+10%	88,63%	1.172.915,12	1 godina i 182 dana
Prodajne cene i cene sirovina	-5% i -3%	96,08%	1.283.490,11	1 godina i 137 dana
Prodajne cene i cene sirovina	-10% i -6%	85,40%	1.117.848,61	1 godina 204 dana

Predstavljeni podaci ukazuju da je projekat osetljiv na pojedinačne promene parametara, naročito na promenu cene, ali da ne postoji ozbiljniji rizici od promene prodajnih cena i cena nabavke sirovina na ekonomsku isplativost investicije.

REČNIK POJMOVA



Akcionarski plan za zaposlene	Dvogodišnji ili trogodišnji plan prodaje preduzeća zaposlenima
Akcionarsko društvo	Društvo koje osniva jedno ili više fizičkih/pravnih lica, akcionara, a osnovni kapital društva podeljen je na akcije
Akvizicija	Kupovina preduzeća u celini, ili jednog njegovog dela
Akviziono finansiranje	Finansiranje otkupa druge kompanije
Analiza političkog rizika	Pre ulaska na poslovno tržište druge zemlje, procena političkih usmerenja i stabilnosti te zemlje
Autorsko pravo	Korpus zakona koji priznaju piscima, umetnicima i drugim stvaraocima zaštitu njihovih književnih i umetničkih kreacija
Bezbednost i odgovornost za proizvode	Preduzeće snosi odgovornost da proizvodi moraju biti u skladu sa pravnim propisima datim u Zakonu o opštoj bezbednosti proizvoda.
Biznis plan	Pisani dokument koji detaljno opisuje predloženi novi poslovni poduhvat i predviđene poslove rezultate
Brainstorming	Grupna metoda za dobijanje novih ideja i rešenja
Detaljna procena	Proces vrednovanja investicije
Direktni izvoz	Podrazumeva korišćenje nezavisnih distributera ili filijale kompanije u inostranstvu za prodaju proizvoda
Dobrovoljna likvidacija	Preduzeće prestaje da postoji, a pri tome je ustanju da izmiruje svoje obaveze
Društvene veštine	Sposobnost da se efikasno radi u grupi i da se na taj način postižu maksimalni rezultati
Društvo sa ograničenom odgovornošću	Društvo u kome jedan ili više članova (fizičkih i/ili pravnih lica) imaju udele u osnovnom kapitalu
Državni fondovi za rizični kapital	Fond koji raspolaže sredstvima iz državnog budžeta, koja ulaže prvenstveno u kompanije u matičnoj državi
Due diligence	Procena sklapanja posla s komercijalnog, finansijskog i pravnog aspekta

Faza ideje	Prva faza u procesu razvoja proizvoda
Faza inkubacije	Faza u kome preduzetnik uspostavlja sopstveni biznis uz kontinuiranu podršku inkubator centra
Faza koncepta	Druga faza u procesu razvoja proizvoda
Faza probnog lansiranja	Poslednja faza, pre komercijalizacije, u procesu planiranja i razvoja proizvoda
Faza razvoja proizvoda	Treća faza u procesu razvoja proizvoda
Finansiranje	Podrazumeva sve moguće metode zadržavanja novca koji se može primeniti umesto prikupljanja eksternog kapitala
Finansiranje dugom	Obezbeđenje pozajmljenih sredstava za preduzeće
Finansiranje kapitalom	Obezbeđenje sredstava u zamenu za udeo u vlasništvu preduzeća
Finansiranje u ranim fazama	Jedan od prvih oblika finansiranja koji dobija određena kompanija
Fokus grupe	Grupe pojedinaca koje pružaju strukturane informacije
Franšiza	Vrsta sporazuma u kome franšizer daje ekskluzivna prava franšizantu za lokalnu distribuciju proizvoda ili usluge, u zamenu za plaćanje naknade pod uslovom pridržavanja normiranih načina poslovanja
Gazele	Poduhvati sa veoma visokim rastom
Glavni partner	Strana koja vrši sveukupnu koordinaciju u okviru partnerskog sporazuma
Greška prepuštanja	Negativan rezultat delovanja preduzetnika
Greška propuštanja	Negativan rezultat nedelovanja preduzetnika
Horizont povoljne šanse	Vremenski period raspoloživ za stvaranje novog poduhvata
Horizontalna integracija	Integracija dva preduzeća koja proizvode jedan ili više istih ili blisko povezanih proizvoda na istom geografskom području
Identifikacija šanse	Proces kojim preduzetnik dolazi do šanse za novi poduhvat

Imovinska osnova za zajmove	Opipljiva zalog, čija je procenjena vrednost veća od vrednosti pozajmljenog novca
Indirektni izvoz	U međunarodnom poslovanju podrazumeva stranog kupca na lokalnom tržištu ili korišćenje preduzeća za upravljanje izvozom
Industrijski dizajn	Ukrasni ili estetski izgled nekog predmeta
Inicijalna javna ponuda	Prva javna registracija i prodaja akcija kompanije
Inkubacija biznisa	Proces interaktivnog razvoja koji ima za cilj podsticanje ljudi da započnu sopstveni biznis i podržavanje osnovanih preduzeća u razvoju inovativnih proizvoda
Inovacija	Transformacija novih ideja u korisne proizvode ili usluge
Integracija diversifikacijom aktivnosti	Integracija koja podrazumeva konsolidovanje dva preduzeća, čije su aktivnosti bile suštinski nepovezane
Integracija na dole	Korak nazad (uzvodno) u lancu stvaranja vrednosti, prema sirovinama
Integracija na gore	Korak napred (nizvodno) u lancu stvaranja vrednosti, prema kupcima
Integracija proširivanjem linije proizvoda	Integracija u kojoj kompanija koja vrši akviziciju i kompanija koja će biti kupljena imaju srodne proizvodne odnosno distributivne aktivnosti, ali nemaju proizvode koji su u neposrednoj konkurenciji
Integracija proširivanjem tržišta	Integracija dva preduzeća koja proizvode iste proizvode, ali ih prodaju na geografski različitim tržištima
Intelektualna svojina	Patenti, žigovi, industrijski dizajn i autorska prava u posedu preduzetnika
Iterativna sinteza	Presek znanja i društvene potrebe, u kome započinje proces razvoja proizvoda
Izazovi nove organizacije	Negativne posledice nove organizacije
Izlazak na berzu	Nuđenje i prodaja javnosti dela preduzeća od strane preduzetnika i drugih vlasnika preduzeća
Izvoz	Prodaja i transport proizvoda koji su proizvedeni u jednoj državi kupcima koji se nalaze u drugoj državi
Ključni faktori uspeha	Zahtevi koje svako preduzeće mora da ispuni da bi opstalo u određenoj grani
Komanditno društvo	Privredno društvo sa najmanje dva člana, od kojih najmanje jedno odgovara neograničeno, a najmanje jedno odgovara ograničeno za obaveze društva

Kompanija za preuzimanje rizika	Glavna finansijska firma koja prodaje akcije javnosti
Konačno prihvatanje	Dokument koji prikazuje konačne uslove ugovora
Konceptualne veštine	Sposobnost da se firma vidi kao celina
Korporativno preduzetništvo	Razvoj preduzetničkog duha u postojećoj organizaciji
Kreativnost	Stvaranje novih ideja, nezavisno od njihove eventualne primenljivosti.
Licenca	Ugovor kojim se drugima daje pravo da koriste intelektualnu svojinu u zamenu za naknadu za vlasnička prava ili neku drugu naknadu
Licenciranje	Podrazumeva da se inostranom proizvođaču daje pravo korišćenja patenta, tehnologije, proizvodnog procesa ili proizvoda, za šta ovaj plaća naknadu za korišćenje
Mali patent	Rešenje koje se odnosi na konstrukciju nekog proizvoda ili raspored njegovih sastavnih delova
Manjinski udeo	Vrsta strane direktne investicije, gde preduzetnik ulaže kapital i time ostvaruje poziciju manjinskog vlasnika u inostranom poslovnom poduhvatu
Međunarodno preduzetništvo	Proces vođenja poslovnih aktivnosti izvan državnih granica
Menadžerski otkup	Preduzetnik prodaje ili prenosi preduzeće samo lojalnim, ključnim zaposlenima
Merdžeri	Spajanja dve ili više kompanija u nov poslovni entitet, pri čemu samo jedna od kompanija opstaje
Mreža moralne podrške	Pojedinci koji pružaju psihološku podršku preduzetniku
Mreža profesionalne podrške	Pojedinci koji preduzetniku pomažu u poslovnim aktivnostima
Načelo analize	Shvatanje trenutnog načina korišćenja vremena i uvid u neefikasno i neadekvatno korišćenje vremena
Načelo efikasnosti	Fokusiranje na najznačajnije probleme
Načelo planiranja prioriteta	Rangiranje zadataka prema važnosti i raspodela vremena na zadatke u skladu sa prioritetom
Načelo ponovne analize	Periodično razmatranje procesa upravljanja vremenom od strane preduzetnika

Načelo timskog rada	Delegiranje prava i obaveza drugima i zahtevanje odgovornosti za obavljanje zadataka koje obavlja preduzetnik
Načelo želje	Prepoznavanje potrebe za promenom ličnih stavova i navika u odnosu na raspoređivanje vremena
Napredna inovacija	Inovacije koje formiraju platformu za razvoj budućih inovacija u određenoj oblasti
Neformalno tržište rizičnog kapitala	Oblasti tržišta rizičnog kapitala koja se prevashodno sastoje od nevidljive grupe bogatih ulagača koji se nazivaju poslovnim anđelima
Neizvesnost	Nemogućnost proračuna verovatnoće ishoda na objektivnoj osnovi
Neizvesnost tehnologije	Značajne teškoće u pokušaju tačnog procenjivanja da li će tehnologije biti uspešna i da li će se pojaviti druga tehnologija, koja će je nadjačati
Neizvesnost tražnje	Značajne teškoće u pokušaju tačnog procenjivanja potencijalne veličine tržišta, brzine rasta i ključnih pravaca širenja
Nesigurnost kupaca	Nesigurnost kako se proizvod koristi i da li će funkcionisati u skladu sa očekivanjima kupaca
Nevlasnički ugovori	Metoda kojom preduzetnik ulazi na tržište i ostvaruje prodaju i profit, bez direktnih investicija u smislu vlasničkog uloga na stranom tržištu
Obična inovacija	Inovacije u vidu boljih proizvoda ili usluga ili ostvarivanja boljeg prolaza na tržištu
Ograničen partner	Strana u partnerskom sporazumu, koja najčešće pribavlja sredstva i nema visok stepen odgovornosti
Ortačko društvo	Društvo dva ili više ortaka, fizičkih i/ili pravnih lica, koji su neograničeno solidarno odgovorni svojom celokupnom imovinom za obaveze društva
Osnivačka kompanija	Poslovni poduhvat koji nastaje na osnovu istraživanja i razvoja
Otkup pomoću finansijske poluge	Preduzetnik (ili bilo koja grupa akcionara) koristi pozajmljena novčana sredstva za gotovinski otkup postojećeg poslovnog poduhvata
Parametri šanse	Prepreke stvaranju i razvoja novog proizvoda
Participativni stil menadžmenta	Menadžer uključuje zaposlene u proces odlučivanja
Partnerstva u istraživanju i razvoju	Novac se dodeljuje određenom preduzeću za razvoj tehnologije, što obuhvata poreske olakšice
Patent	Isključivo pravo priznato za pronalazak - proizvod ili postupak koji obezbeđuje nov način da se nešto uradi ili nudi novo tehničko rešenje problema

Penetraciona strategija	Strategija rasta podsticanjem postojećih kupaca da kupuju više postojećih proizvoda preduzeća
Percipirana poželjnost	Stepen procenjene poželjnosti ili nepoželjnosti potencijalnih rezultata preduzetništva
Platni bilans	Razlika između vrednosti uvoza i izvoza neke zemlje u datom periodu
Podrška razvoju preduzetništva	Stvaranje uslova kojima se podržava preduzetničko okruženje, osnivanje i razvoj preduzeća i neguje preduzetništvo
Poduhvat visokog potencijala	Poduhvat sa visokim potencijalom rasta, uz veliko interesovanje investitora
Poslovna etika	Proučavanje poslovne prakse kroz prizmu ljudskih vrednosti
Poslovni anđeli	Nevidljive grupe bogatih ulagača na tržištu kapitala
Poslovni inkubator	Sredstvo za podsticanje privrednog razvoja osmišljen sa ciljem da ubrza rast i uspeh preduzetničkih firmi kroz čitav niz usluga poslovne podrške
Postinkubacija	Faza u kojoj se stvaraju preduslovi za izlazak preduzeća "stanara" iz inkubator centra
Prava intelektualne svojine	Vlasnička prava koja dopuštaju stvaraocu, ili vlasniku patenta, žiga ili autorskog prava da ima koristi od svog rada ili investicije
Predinkubacija	Faza prijema ili ulaska preduzetnika sa prihvatljivom biznis idejom u poslovni inkubator
Prednosti nove organizacije	Pozitivne posledice nove organizacije
Preduzeće životnog stila	Poslovni poduhvat koje najčešće postiže umeren rast zbog prirode poslovanja, ciljeva preduzetnika i ograničenog ulaganja u IR
Preduzetnici - kreatori organizacija	Pojedinci koji nastoje da od male naprave veliku firmu sarađujući sa ljudima, šireći na taj način svoj uticaj i moć
Preduzetnici - tehničari	Pojedinci sa naglašenom tehničkom orijentacijom koji obožavaju pronalazke i ideje o novim proizvodima
Preduzetnici - ugovarači poslova	Pojedinci koji uživaju u izazovima procesa ugovaranja, pregovaranja i sklapanja novih poslovnih aranžmana
Preduzetnička kultura	Preduzetnički orijentisano okruženje određene organizacije
Preduzetnička strategija ulaska na tržište	Skup odluka, akcija i reakcija koje prvo stvaraju, a kasnije i koriste ulazak na tržište

Preduzetničke namere	Faktori motivacije koji utiču na ponašanje i koji ukazuju koliko je neko spreman da uloži u ostvarenje cilja
Preduzetnički resurs	Sposobnost prikupljanja i usklađivanja resursa u skup koji je vredan, redak i koji se ne može kopirati
Preduzetnik	Osoba koja rizikuje, u nameri da započne nešto novo
Preduzetnik kao inovator	Osoba koja razvija nešto jedinstveno
Preduzetnik kao pravno lice	Poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je registrovano u skladu sa zakonom
Preduzetništvo	Proces stvaranja nečeg novog, pod pretpostavkom rizika i nagrade
Preliminarni izbor	Inicijalno ocenjivanje ugovora
Privatna ponuda	Formalizovan način prikupljanja sredstava od privatnih investitora
Privatna preduzeća za rizični kapital	Tip preduzetničkog kapitala sa generalnim i ograničenim partnerima
Privrženost top menadžmenta	Podrška rukovodilaca korporativnom preduzetništvu
Problemska analiza	Metoda dobijanja novih ideja i rešenja, na osnovu fokusiranja na probleme
Procena privlačnosti ulaska	Verovanje preduzetnika u mogućnost postizanja uspeha
Proces evolucije proizvoda	Proces razvoja inovacije i njenog plasmana na tržištu (komercijalizacije)
Proces preduzetništva	Proces rada na plasiranju novih proizvoda na postojeća tržišta, postojećih proizvoda na nova tržišta ili stvaranje nove organizacije
Projekat ključ u ruke	Način međunarodnog poslovanja, u kome strani preduzetnik daje proizvodnu tehnologiju ili infrastrukturu, koju predaje lokalnim vlasnicima
Pronalazač	Pojedinac koji stvara nešto po prvi put, sa velikom inspiracijom i motivacijom sopstvenim radom i idejama
Raspon tržišta	Izbor kupaca kojima će preduzetnik plasirati proizvod ili uslugu, kao i načina na koji će to obavljati
Razvojno finansiranje	Finansiranje u cilju brzog proširenja poslovanja

Resursi	Celokupan ulaz u poslovni proces stvaranja vrednosti
Rizični događaj	Aktivnost ili događaj, koji mogu ostaviti negativne posledice po poslovanje preduzeća
Rizični kapital	Deo vlasničkog kapitala pod stručnom upravom koji se formira iz sredstava bogatih partnera
Rizik	Mogućnost ostvarenja nepredviđenih i neželjenih posledica
Samopouzdanje preduzetnika	Uverenje da se može postupiti kompetentno i uspešno u procesu osnivanja poduhvata
Sindikata potpisnika	Grupa preduzeća koja su uključena u prodaju akcija javnosti
Sinergija	Kvalitativan uticaj na novo preduzeće, koji potiče iz komplementarnih faktora preduzeća koje učestvuju u zajedničkom poduhvatu
Socijalni preduzetnik	Osoba koja pokreće i vodi preduzeće koje nudi inovativna rešenja za najaktuelnije društvene probleme
Socijalno preduzeće	Preduzeće koje posluje sa ciljem ostvarivanja pozitivnih efekata na društvo, lokalnu zajednicu i prirodnu sredinu
Standardni bankarski zajam	Standardni načini na koje banke pozajmljuju novac preduzećima
Stečaj	Postupak koji se može sprovesti kao bankrotstvo ili reorganizacija nad stečajnim dužnikom (pravnim licem) koji je nesposoban za plaćanje
Strategija „i ja“	Kopiranje postojećih proizvoda, uz pokušaj da se ostvari prednost kroz manje modifikacije
Strategija diversifikacije	Strategija rasta prodajom novog proizvoda na novom tržištu
Strategija oponašanja	Preslikavanje prakse drugih preduzeća, bez obzira da li su u pitanju preduzeća na tržištu na koje se ulazi ili u srodnim granama
Strategija razvoja proizvoda	Strategija rasta putem razvoja proizvoda podrazumeva razvoj i prodaju novih proizvodima ljudima koji kupuju postojeće proizvode
Strategija razvoja tržišta	Strategija rasta prodajom postojećeg proizvoda preduzeća novim grupama kupaca
Strategija širokog raspona	Portfolio pristup u rešavanju nesigurnosti u vezi sa privlačnosti različitih tržišnih segmenata
Strategija uskog raspona	Preduzetnik nudi manju paletu proizvoda malom broju kupaca, da bi se zadovoljila određena potreba

Strateška alijansa	Pravni sporazum između dva ili više preduzeća o deljenju pristupa njihovim tehnologijama, pravima ili drugim sredstvima
Sudska likvidacija	Gašenje insolventnog preduzeća koje sprovodi sud
Tehničke veštine	Poznavanje tehnologije proizvoda/usluge, organizacione veštine i tehničke veštine u užem smislu
Tehnološka inovacija	Inovacije koje nude tehnološki napredak u oblasti proizvoda, odnosno tržišta
Tradicionalna kultura	Klima i sistem nagrađivanja koji favorizuje konzervativan način odlučivanja
Tradicionalni menadžeri	Menadžeri u organizaciji motivisani prevashodno unapređenjem i uobičajenim korporativnim nagradama
Transfer tehnologije	Prenos tehnologije koja je razvijena u laboratorijama u nove proizvode za tržište
Troškovi prelaska	Troškovi koje kupci snose pri prestanku kupovine kod postojećeg dobavljača i prelaska kod drugog
Tržišta rizičnog kapitala	Tržišta koja omogućavaju finansiranje dugom i kapitalom za finansijski neizvesne poduhvate
Ugovor	Sporazum u zakonskoj formi, između dve ili više strana, koji ostaje na snazi do ispunjenja određenih uslova
Ugovori o upravljanju	Ugovori o upravljanju su ne vlasnička metoda međunarodnog poslovanja, na osnovu koje preduzetnik ugovara isporuku svojih upravljačkih tehnika i veština stranoj kompaniji, kupcu upravljačkih usluga
Ugovorna struktura	Uslovi transakcije između preduzetnika i izvora finansiranja
Ulazak na tržište	Plasman novog proizvoda na novo ili postojeće tržište ili plasman postojećeg proizvoda na novo tržište ili stvaranje nove organizacije
Upravljanje vremenom	Proces poboljšavanja produktivnosti pojedinca efikasnijim korišćenjem vremena
Uzori	Pojedinci koji utiču na preduzetničku odluku i stil karijere preduzetnika
Većinski udeo	Kupovina preko 50 procenata vlasništva u stranom preduzeću
Veličina uloga	Veličina gubitka koja može da nastane ako dođe do rizičnog događaja
Verovatnoća rizika	Verovatnoća pojavljivanja određenog rizika

Vertikalna integracija	Integracija dva ili više preduzeća u sukcesivnim fazama proizvodnje, koje često podrazumevaju vezu kupac-dobavljač
Vodoravna integracija	Javlja se na istom nivou lanca stvaranja vrednosti, a podrazumeva drugi (ali komplementaran) lanac dodate vrednosti
Vreme za delovanje	Vremenski period kad postoje povoljni uslovi da preduzetnik iskoristi novi proizvod ili da uđe na novo tržište sa postojećim proizvodom
Vremenska prednost	Vremenski period u kojem pokretač posluje sa ograničenom konkurencijom
Zajednički poduhvat	Zaseban poslovni entitet u koji investiraju dve ili više kompanija
Znanje o tehnologiji	Posedovanje informacija, tehnologije, umeća i veština koje omogućavaju uvid u načine na koje se može stvoriti novo znanje
Znanje o tržištu	Informacije, tehnologija, umeća i veštine koje preduzetniku omogućavaju da shvati tržište i kupce na njemu
Žig	Znak razlikovanja kojim se identifikuju izvesne robe ili usluge kao one koje je proizvela ili obezbedila određena osoba ili preduzeće
Životni ciklus proizvoda	Faze kroz koje prolazi svaki proizvod: od uvođenja na tržište (komercijalizacija), do njegovog povlačenja sa tržišta (umiranje)

LITERATURA



- 1 Success Story of John D. Rockefeller: The Richest Entrepreneur in Human History, tekst u celosti dostupan na <http://www.successtories.co.in/success-story-of-john-d-rockefeller>
- 2 V. Milićević, B. Ilić, *Ekonomika preduzeća – Fokus na savremeno poslovanje*, FON, Beograd, 2005.
- 3 R.D. Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008. str. 5.
- 4 The History of Entrepreneurship, tekst u celosti dostupan na <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs>
- 5 R.F. Herbert i A. H. Link, *The Entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques*, New York, Praeger Publishers, 1982, str. 17.
- 6 Thomas Alva Edison, tekst u celosti dostupan na <http://www.famous-entrepreneurs.com/thomas-alva-edison>
- 7 R.T. Ely i R. H. Hess, *Outlines of Economics*, Macmillan, New York, 1937, str. 488.
- 8 J. Schumpeter, *Can Capitalism Survive?*, Harper & Row, New York, 1952, str. 72.
- 9 Više informacija dostupno na <http://www.successtories.co.in/success-story-of-andrew-carnegie> ili u uvodnim stranim drugog poglavlja "Karakteristike preduzetnika".
- 10 "JP Morgan biography - One of the most influential bankers in history", tekst u celosti dostupan na <http://www.financial-inspiration.com/JP-Morgan-biography>
- 11 A. Shapero, *Entrepreneurship and Economic Development*, Wisconsin, Project ISEED, LTD, the Center for Venture Management, 1975), str. 187.
- 12 K.Vesper, *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980, str. 2.
- 13 R. C. Ronstadt, *Entrepreneurship*, Lord Publishing Co, Dover, MA, 1984, str. 28.
- 14 J. Ondrej, D. Petrović, *Leksikon pojmova za pripremu prijemnog ispita za master studije*, FON, Beograd, 2009.
- 15 R D. Hisrich i C. G. Brush, *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*, Lexington Books, Lexington, MA, 1985, str. 18.
- 16 L. V. Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 4 izdanje, Fox & Wilkes, San Francisco, CA, 1949.
- 17 T. M. Amabile, "Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy", *Journal of Creative Behavior* 31 (1997), str. 18 – 26; W. B. Gartner, "What Are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship?" *Journal of Business Venturing* 5 (1990), str. 15 – 29.
- 18 J. S. McMullen i D. A. Shepherd, "Toward a Theory of Entrepreneurial Action: Detecting and Evaluating Opportunities" *Academy of Management Review* 5 (2006), str. 132 – 152.
- 19 R. D. Hisrich, "The Inventor, A Potential Source of New Products", *The Mid-Atlantic Journal of Business* 24 (1985/86), str. 67 – 80.
- 20 H. H. Stevenson, M. J. Roberts i H. I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL, 1985, str. 16 – 23.
- 21 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008. str. 9-10.

- 22 Y. T. Li, D. G. Jansson i E. G. Cravelho, *Technological Innovation in Education and Industry*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1980, str. 6 – 12.
- 23 B. Antoncic i R. D. Hisrich "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing* 16, br. 61 (2001), str. 495 – 527.
- 24 H. Chesbrough, "XTV: Xerox's Attempted Recovery From "Fumbling the Future", *Business History Review*, 7. April 2003, tekst u celosti dostupan na <http://hbswk.hbs.edu/item/3413.html>
- 25 J. Mair & O. Schoen, "Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: an explorative study", *International Journal of Emerging Markets*, vol. 2, no. 1, str. 54-68.
- 26 N. Kovačić, N. Gostović, *Biznis po meri čoveka: Vodič za pokretanje socijalnog preduzeća*, Smart kolektiv, 2013.
- 27 Success Story of Andrew Carnegie, the Greatest Industrialist and Philanthropist of All Time, tekst u celosti dostupan na <http://www.successstories.co.in/success-story-of-andrew-carnegie>
- 28 J. A. Timmons, S. Spinelli, *New Venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill/Irwin, 2004, str.189.
- 29 J.B. Rotter, "Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 43 (1975), str. 56–67
- 30 F. Delmar, "The Psychology of the Entrepreneur" u S. Carter & E. D. Jones, *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Pearson Education Ltd, Harlow, England, 2006.
- 31 S. Paunović, *Preduzetništvo, Od biznis ideje do realizacije*, treće izdanje, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2003.
- 32 J. Ondrej, D. Petrović, *Leksikon pojmova za pripremu prijemnog ispita za master studije*, FON, Beograd, 2009.
- 33 V. Milićević & B. Ilić, *Ekonomika preduzeća – Fokus na savremeno poslovanje*, FON, Beograd, 2005.
- 34 J. Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (1991), str. 179 – 211.
- 35 A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W. H. Freeman and Company, New York, 1997 i D. A. Shepard & N. Kruger, "An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition", *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (2002), str. 167 – 185.
- 36 N. F. J. Krueger i D. V. Brazael, "Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (1994), str. 91 – 104.
- 37 D. A. Shepherd & N. F. Krueger, "An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, (2002) str. 167–185.
- 38 C. M. Ford & D. A. Gioia, *Creativity in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Sage, Newbury Park, CA, 1995.
- 39 J. Gimeno, T. Folta, A. Cooper, C. Woo, "Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms", *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), str. 750 – 783.
- 40 P. Davidson i B. Honig, "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing* 18 (2003), str. 301 – 331.
- 41 "To the Winners Belong the Spoils", *Marketing News* 20 (20.10.1986), str. 1 – 13.
- 42 R.C. Ronstadt, "Initial Venture Goals, Age, and the Decision to Start an Entrepreneurial Career", *Proceedings of the 43rd Annual Meeting of the Academy of Management* (1983), str. 472 i R. C. Ronstadt, "The Decision Not to Become an Entrepreneur", *Proceedings, 1983 Conference on Entrepreneurship* (1983), str 192 – 212.

- 43 P. Davidsson & B. Honig, "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing* 18(3), (2003) str. 301-331. i M. Wright, K. Robbie i C. Ennew, "Venture Capitalist and Serial Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing* 12(3) (1997), str. 227 – 249.
- 44 N. Maier, *Psychology in Industry*; Houghton Mifflin Co, Boston, 1965.
- 45 R. Hebert & A. Link, *Entrepreneur*, Preager Publishers, New York, 1982.
- 46 R. L. Katz, "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, 52 (5), 1974.
- 47 W.G. Dyer, *The Entrepreneurial Experience – Confronting Career Dilemmas of the Start – Up Executive*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- 48 D. Deakins & M. Freel, *Entrepreneurship and Small Firms*, 4th Edition, McGraw-Hill, 2003, str. 274.
- 49 P. Jovanović, *Menadžment- teorija i praksa*, FON, Beograd, 2005.
- 50 S. A. Shane & J. Eckhardt, "The Individual-Opportunity Nexus" u Z.J. Acs & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer, Dordrecht, NL, (2003), 161–194.
- 51 F. H Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, New York, 1921.
- 52 S. Parker, *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge Press, Cambridge, 2004.
- 53 C. Van Praag, J. S. Cramer, J. Hartog, "Low Risk Aversion Encourages the Choice of Entrepreneurship: An Empirical Test of Truism", *Journal of Economics Behavior and Organization* 48 (2002).
- 54 A. L. Carsrud, C. M. Gaglio, K. W. Olm, "Entrepreneurs Mentors, Networks and Successful New Venture Development: An Exploratory Study", *Proceedings, Conference on Entrepreneurship* (1986), str. 29 – 35.
- 55 H. Aldrich & C. Zimmer, "Entrepreneurship through Social Networks" u *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, 1986, str. 3 – 24.
- 56 H. Hoang i B. Antoncic, "Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review", *Journal of Business Venturing* 18 (2003), str. 165 – 188.
- 57 B. Johannisson, *Networking and Entrepreneurial Growth* u D. Sexton i H. Landstrom, *The Blackwell Handbook on Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford, 2000, str. 26 – 44.
- 58 B. Uzzi, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organization: The Network Effect", *American Sociological Review* 61 (1996), str. 674 – 698.
- 59 Birley S., "Female entrepreneurs: are they different?", *Journal of Small Business Management*, 1989.
- 60 R. D. Hisrich i C. G. Brush, *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*, Lexington Books, Lexington, 1986.
- 61 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008. str. 65.
- 62 *Ruffin Lecture Series*, 2002, Business Ethics Society, Darden School, University of Virginia.
- 63 E. R. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation" u T.C. Beauchamp i N. E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994, str. 66 – 76.
- 64 S. Venkataraman, "Stakeholder Value Equilibration and the Entrepreneurial Process" u R. E. Freeman, I.S. Venkataraman, *Ethics and Entrepreneurship*, The Ruffin Series, Volume 3 (2002).
- 65 *Entrepreneur*, Lillian Vernon - Catalog Queen, tekst u celosti dostupan na internet stranici <http://www.entrepreneur.com/article/197704>
- 66 Više informacija dostupno na <http://www.census.gov/econ/susb/>
- 67 Ibid.
- 68 K. K. Cox, J.B. Higginbotham, J. Burton, "Application of Focus Group Interviews in Marketing", *Journal of Marketing* 40, 1 (1976), str. 77 – 80.

- 69 P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann, London, 1985.
- 70 Engineering's Chung-Chiun Liu selected as Distinguished University Professor, August 29, 2012, tekst u celosti dostupan na <http://cwru-daily.com/news/engineerings-chung-chiun-liu>
- 71 Analiza Inc, više informacija dostupno na internet stranici <http://analiza.com/about.html>
- 72 Business Success Stories - Sara Blakely, Improving Her Assets, tekst u celosti dostupan na <http://www.success.com/articles/650-success-stories---sara-blakely>
- 73 A. Ardichivili & R. N. Cardozo, "A Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process", *Journal of Entprising Culture* 8, br. 2 (2000.)
- 74 J. A. Timmons, *New Venture Creation*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1999.
- 75 R. D. Hisrich i M.P. Peters, *Marketing Decisions for New and Mature Products*, Charles E. Merrill, Columbus, 1991, str. 157 – 178.
- 76 Više informacija dostupno na <http://www.etrgovina.org/>
- 77 B. Warner, *How Nikola Tesla Threw Away A Billion Dollar Fortune Then Died Penniless*, 29. maj 2013. tekst u celosti dostupan na <http://www.brititynetwork.com/articles/entertainment-articles/>
- 78 Privredna Komora Srbije, *Vodič za osnivanje firme - Zakonski okvir, Sektorske dozvole, Postupak*, april 2012, str. 15, dostupno na internet stranici <http://www.pks.rs/>
- 79 Z. Đurić, *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština, 2004.
- 80 Privredna Komora Srbije, *Vodič za osnivanje firme - Zakonski okvir, Sektorske dozvole, Postupak*, april 2012, str. 15, dostupno na internet stranici <http://www.pks.rs/>
- 81 *Ibid*, str 8.
- 82 *Ibid*, str 9.
- 83 *Ibid*, str 12.
- 84 V. Bogojević Arsić, *Tržište hartija od vrednosti*, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2004.
- 85 N. Penzić, *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Zadužbina Andijević, Beograd, 1998.
- 86 Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije, internet stranica <http://www.zis.gov.rs/>
- 87 Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije, *Šta je intelektualna svojina?*, Albatros plus, Beograd, 2009, str. 5, dostupno na internet stranici <http://www.zis.gov.rs/>
- 88 W. B. State, "Filing Strategies under the Patent Cooperation Treaty", *Intellectual Property and Technology Law Journal* (2002), str. 1 – 6.
- 89 G. H. Pike, "Global Technology and Local Patents", *Information Today* (maj 2005), str. 41 – 46.
- 90 H.D. Coleman i J.D. Vandenberg, "How to Follow the Leader", Inc. (avgust 1988), str. 81-82.
- 91 F. Mueller "Apple seeks \$2.5 billion in damages from Samsung, offers half a cent per standard-essential patent", FOSS Patents, 24. jul 2012.
- 92 "U.S. ITC says Apple infringes Samsung patent, bans some products", Reuters. 04. jun 2013.
- 93 Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije, internet stranica <http://www.zis.gov.rs/>
- 94 M. Hendricks, "License to Thrive", *Entrepreneur* (oktobar 2005), str. 22
- 95 "Patents: Cuffing Innovation", *Electronics Design* (april 2005), str. 49 – 55.
- 96 L. Decarlo, "America's Most Wanted", *Women's Wear Daily* (jul 2005), str. 52.
- 97 M. Marr & S. Grey "McDonald's Woos New Partners as Disney Pact Nears End", *The Wall Street Journal Eastern Edition* (6. jun 2005), str. B1 – B2.

- 98 S. E. Ante & J. Hibbard, "How Ampex Squeezed Out Cash", Business Week (18. april 2005), str. 61 – 62.
- 99 Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije, *Šta je intelektualna svojina?*, Albatros plus, Beograd, 2009, str. 12, dostupno na internet stranici <http://www.zis.gov.rs/>
- 100 *Ibid*, str. 9.
- 101 *Ibid*, str. 19.
- 102 "Face the Music", Economist (2. april 2005), str. 57 – 58.
- 103 "Calling the Tune", Economist (22. oktobar 2005), str. 3 – 6.
- 104 G. D. Hailey & J. D. Knowles, "Report Your Defective Products to the CPSC Immediately", Response (jul 2005), str. 51.
- 105 M. Marley, "Let's Shake on That", Inc, (jun 1986), str. 131 – 132.
- 106 Entrepreneur, Frederik Smith, *An Overnight Success*, 9. oktobar 2008, tekst u celosti dostupan na <http://www.entrepreneur.com/article/197542>
- 107 V. Miličević, *Strategijsko poslovno planiranje – Menadžment pristup*, FON, Beograd, 2004.
- 108 B. Paunović, D. Zipovski, *Poslovni plan, vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 9.
- 109 J. A Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*, Irwin, 1990, str. 227.
- 110 H.H. Stevenson, M.J. Roberts, H.I. Grossbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, McGraw Hill, 1994, str. 64
- 111 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008. str. 201.
- 112 S. Stojiljković, S. Martić, "Primena međunarodnih računovodstvenih i revizorskih standarda u funkciji harmonizacije sa Evropskom Unijom", Zbornik radova Zlatibor 24-27.09. 2003, str. 10.
- 113 B. Paunović, D. Zipovski, *Poslovni plan, vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 53.
- 114 *Zakon o planiranju i izgradnji Republike Srbije*, član 100-101, Sl. galsnik R. Srbije 47/2003, str. 10-11.
- 115 *Ibid*, član 103, str. 11.
- 116 B. Paunović, D. Zipovski, *Poslovni plan, vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 105.
- 117 F. Kotler, *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001, str. 346.
- 118 *Ibid*, str. 118-123.
- 119 *Ibid*, str. 493-527.
- 120 *Ibid*, str. 231-233.
- 121 P. Forsith, *Business Planning*, Capstone Publishing, London, 2002, str. 86-89.
- 122 D. Waters, *Quantitative Methods for Business*, Addison Weseley Longman Publishing Company, New York, 1997, str. 3.
- 123 B. Paunović, D. Zipovski, *Poslovni plan, vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 167.
- 124 N. Stevanović, *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003, str. 71-95.
- 125 I. Antić, V. Bjelica, S. Brkić, *Priručnik o primeni kontnog okvira za preduzeća, zadruge i preduzetnike u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja*, Privredni savetnik, Beograd, str. 892.
- 126 Udruženje banaka Jugoslavije, *Priručnik za primenu Zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja u SFRJ*, 1987, str. 175.
- 127 Tekst u celosti dostupan na <http://www.entrepreneur.com/article/197694>
- 128 Crystal Detramone-Rodman, "Cash In, Cash Out", Entrepreneur (jun 2003), str. 53 – 54.
- 129 J. Timmons & W. D. Bygrave "Venture Capital's Role in Financing Innovation for Economic Growth", Journal of Business Venturing 1 (1986), str. 161 – 176, R. B. Robinson, "Emerging Strategies in Venture Capital Industry", Journal of Business Venturing 2 (1987), str. 53 – 78.

- 130 F. K. Slower, "Growth Looms for SBICs", Venture (oktobar 1985), str. 46 – 47 i M. H. Fleischer "The SBIC 100 – More Deals for the Bucks", Venture (oktobar 1985), str. 50 – 54.
- 131 Informacije dostupne u PricewaterhouseCoopers, Thomson Venture Economics, National Venture Capital Association Money TreeTM Survey.
- 132 R. D. Hisrich & V. H. Fried "The Role of Venture Capitalist in Management of Entrepreneurial Enterprises", Journal of International Business and Entrepreneurship 1, br. 1 (1992), str. 75 – 106, V. H. Fried, R. D. Hisrich i A. Polonchek "Research Note: Venture Capitalists' Investment Criteria: A Reapplication", Journal of Small Business Finance 3, br. 1 (1993), str. 37 – 42.
- 133 I. MacMillan, L. Zemman, S. Narasimha "Criteria Distinguishing Successful from Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process", Journal of Business Venturin 2 (1987), str. 123 – 138, R. D. Hisrich & V. H. Fried "Toward a Model of Venture Capital Investment Decision-Making", Financial Management 23, br. 3 (1994), str. 28 – 37.
- 134 E. S. Pratt, *Guide to Venture Capital Sources*, Capital Publishing, Wellesley, 1995.
- 135 A. V. Bruno & T. T. Tyebjee "The One That Got Away: A Study of Ventures Rejected by Venture Capitalists", Proceedings, Babson Research Conference, Wellesley, 1983, str. 289 – 306.
- 136 "Why Smart Companies Are Saying No to Venture Capitalists", Inc. (avgust 1984), str. 65 – 75.
- 137 *Use of the Rule 146 Exemption in Capital Formation*, Directorate of Economic Policy Analysis, Security and Exchange Commission, Washington, DC, 1983.
- 138 M. Gannon, "Financing Purgatory: An Emerging Class of Investors is Beginning to Fill the Nether Regions of Start-Up Financing – the Murky World between the Angels and the Venture Capitalists", Venture Capital Journal (1999), str. 40 – 42.
- 139 S. Prowse, "Angel Investors and the Market for Angel Investments", Journal of Banking and Finance 23 (1988), str. 785 – 792.
- 140 J. Bell, K. Huggins, C. McClatchey, "Profiling the Angel Investor", Proceedings, Small Business Institute Directors Association 2002 Conference, 7 – 9. februar 2002, San Diego, str. 1 – 3.
- 141 UNH Center for Venture Research, *Angel Investor Market on Solid Path of Recovery in 2011*, dostupno na <http://paulcollege.unh.edu/>
- 142 R.E. Wiltbank. "Siding with the angels: Business angel investing – promising outcomes and effective strategies", NESTA, 2009.
- 143 John Kerr "The 100-Day Makeover", Inc. (maj 1996), str. 54 – 63.
- 144 T. T. Tyebjee & A. V. Bruno, "A model of venture capitalist investment activity", Management Science, 30 (1984), str. 1051 – 1066.
- 145 Karl Albrecht, funder of Aldi stores, tekst u celosti dostupan na <http://www.financial-inspiration.com/karl-albrecht-biography.html>
- 146 G. Lumpkin & G. G. Dess, "Clarifying the entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", Academy of Management Review 21, br. 1 (1996), str. 135 – 172.
- 147 H. J. Sapienza & A. K. Gupta, "Impact of Agency Risks and Task Uncertainty of Venture Capitalist-Entrepreneur Relations", Academy of Management Journal 37 (1994), str. 1618 – 1632.
- 148 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008, str. 465.
- 149 J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management 17, str. 99 – 120.
- 150 M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskins, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South – Western Publishing Co, London, 1999.
- 151 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008, str. 466.

- 152 S. P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, Free Press, New York, 1994.
- 153 N. Rosenberg, "Trying to Predict the Impact of Tomorrow's Inventions", USA Today 123 (maj 1995), str. 88.
- 154 J. McMullen & D. A. Shepherd, "A Theory of Entrepreneurial ACTION" u *Advances in Entrepreneurship: Firm Emergence and Growth* (vol.6), JAI Press, 2003.
- 155 D. A. Sheperd & M. Shanley, *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty and Performance*, The Sage Series in Entrepreneurship and the Management of Enterprises, Newburg Park, 1998.
- 156 M. B. Lieberman & D. B. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9 (1998), str. 127 – 140.
- 157 D. A. Aaker & G. S. Day, "The Perils of High Growth Markets", *Strategic Management Journal* 7 (1986), str. 409 – 421; Shepherd i Stanly, *New Venture Strategy*.
- 158 D. A. Sheperd & M. Shanley, *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty and Performance*, The Sage Series in Entrepreneurship and the Management of Enterprises, Newburg Park, 1998.
- 159 S. F. Slater, "Competing in High Velocity Markets", *Industrial Marketing Management* 24, br. 4 (1993), str. 255 – 268.
- 160 T. W. Ruefli, J. M. Collins, J. R. LaCugna, "Risk Measures in Strategic Management Research: Auld Lang Syne?" *Strategic Management Journal* 20 (1999), str. 167 – 194.
- 161 J. D Eplensky, J. R. Kimberly, A. L Hillman, J. S. Schwartz, "Scope, Timing and Strategic Adjustment in Emerging Markets: Manufacturers Strategies and the case of MRP", *Strategic Management Journal* 14 (1993), str. 505 – 527.
- 162 D. A. Sheperd & M. Shanley, *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty and Performance*, The Sage Series in Entrepreneurship and the Management of Enterprises, Newburg Park, 1998.
- 163 Ibid.
- 164 S. P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, Free Press, New York, 1994.
- 165 B. B. Lichtenstein, G. T. Lumpkin i R. Shrader, "A Theory of Entrepreneurial Action" u J. Katz & D. A. Shepherd, Greenwich, *Advances in Entrepreneurship: Firm Emergence and Growth* (vol. 6), JAI Press, 2003.
- 166 Entrepreneur, Larry Page and Sergey Brin - Google's co-founders, tekst u celosti dostupan na <http://www.entrepreneur.com/article/197848>
- 167 H. I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill, NewYork 1965.
- 168 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008, str. 496.
- 169 M. E. Mangelsdorf, "Growth Companies", Inc. (21. maj 1996), str. 85 – 92.
- 170 P. Davidson, L. Lindmark, C. Olofsson, *Dynamiken i svenskt näringsliv (Poslovna dinamika u Švedskoj)*, Studentlitteratur, Lund, Sweden, 1994.
- 171 J. Wiklund, *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, doktorska disertacija, Jonköping International Business School, Jonköping, 1998.
- 172 R. McGrath, "Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure", *Academy of Management Review* 24 (1994), str. 13 – 30; F. A. Hayek, "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review* 5 (1945), str. 519 – 530.
- 173 E. Pofeldt, "Collect Calls", *Success* (mart 1998), str. 22 – 23.
- 174 I. T. Hoffman, "Current Trends in Small Package Shipping", *International Business* (mart 1994), str. 33.
- 175 "Unlocking the Secrets of ECR", *Progressive Grocer* (januar 1994), str. 3.

- 176 J. Fraser, "Hidden Cash", Inc. (februar 1991), str. 81 – 82.
- 177 "You Do the Work, They Do the Paperwork", BusinessWeek (17. novembar 1997), str. 54.
- 178 K. Carley, "Organizational Learning and Personnel Turnover", Organizational Science 3, br. 1 (1992), str. 20 – 47.
- 179 *Aspiring for and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities*, Journal of Management Studies (2003), vol. 40, broj 8, str. 1919-42.
- 180 I. Mochari, "Too Much, Too Soon", Inc. (novembar 1999), str. 119.
- 181 M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, treće izdanje, South-Western College Publishing, London, 1999.
- 182 Entrepreneur, Ray Kroc, Burger Baron, 9. oktobar 2008, tekst u celosti dostupan na <http://www.entrepreneur.com/article/197544>
- 183 D. D. Seltz, *The Complete Handbook of Franchising*, Addison-Wesley Publishing Co, Reading, 1982, str. 1.
- 184 L. Bongiorno, "Franchise Fracas", BusinessWeek (22. mart 1993), str. 68 – 71, tekst dostupan na <http://www.businessweek.com/stories/1993-03-21/franchise-fracas>
- 185 F. Huffman, "Under New Ownership", Entrepreneur (januar 1993), str. 101 – 105.
- 186 W. Siegel, *Franchising*, John Wiley & Sons, New York, 1983, str. 9.
- 187 Kompletan spisak organizacija dostupan na <http://www.franchise.org/>
- 188 J. M. Kaplan, *Patterns of Entrepreneurship*, John Wiley&Sons, 2003.
- 189 K. Roseburg, "Franchising, American Style", Entrepreneur (januar 1991), str. 86 – 93.
- 190 D. J. Kaufmann & D. E. Robbins, "Now Read This", Entrepreneur (januar 1991), str. 100 – 105.
- 191 J. McConnell i T. J. Nantell, "Corporate Combinations and Common Stock Returns: The Case of Joint Ventures", Journal of Finance 40 (jun 1985), str. 519 – 536.
- 192 F. K. Berlew, "The Joint Venturer – A Way into Foreign Markets", Harvard Business Review (jul – avgust 1984), str. 48 – 49 i 54 i K. R. Harrigan, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, 1985.
- 193 Personal magazin, ViewSonic predstavlja novu liniju displeja velikog formata, tekst u celosti dostupan na <http://www.personalmag.rs/hardware/lcd-monitori/viewsonic>
- 194 R. D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008, str. 554.
- 195 J.C. Jarillo, "On Strategic Networks", Strategic Management Journal, (1998), Vol. 9.
- 196 R.A. Burgelman, Y.L. Doz; "The Power of Strategic Integrations", Sloan Management Review (proleće 2001).
- 197 M.U. Douma, J. Bilderbeek, J. Idenburg, J.K. Looise, "Strategic Alliances Managing the Dynamics Fit", Long Range Planning, (2000), Vol. 33.
- 198 Demand Media, *Examples of Successful Strategic Alliances*, tekst u celosti dostupan na internet stranici <http://smallbusiness.chron.com/examples-successful-strategic-alliances-13859.html>
- 199 M.DiMaggio, *The Top 10 Best (and Worst) Corporate Mergers of All Time*, tekst u celosti dostupan na internet stranici <http://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/best-and-worst-corporate-mergers/>
- 200 J. Trachtenberg, *The Rain on Macy's Parade: How Greed, Ambition, and Folly Ruined America's Greatest Store*, Times Business, New York, 1996.
- 201 Conrad Hilton Biography: The History of Hilton Hotels Corporation, tekst u celosti dostupan na <http://astrumpeople.com/conrad-hilton-biography-the-history-of-hilton-hotels-corporation>

- 202 Chell, E., *Globalisation, Innovation and Development*, Thomson, London, 2001.
- 203 A. Atherton, A. & L. Sear, "Are You One of Us? An Analysis of the Interactions and Linkages Between Small Business and their Local Communities", 24th National ISBA Small Firms Policy and Research Conference, Leicester, (November 2001).
- 204 R.D Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, McGraw Hill, 2008, str. 89.
- 205 S. Elliott, "Pepsi: Official Soda of the Cold War", The New York Times, (1. jul 2009), kompletan tekst dostupan na <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2009/07/01/pepsi-official-soda-of-the-cold-war/>
- 206 P. Ghauri, "Internationalisation of the Firm", u T. Monir, *International Business, Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall, London, 2000.
- 207 V.K. Jolly, M. Alahuta, J.P. Jeannet, "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally", *Journal of Strategic Change* (1992).
- 208 Entrepreneur, *Steve Jobs: An Extraordinary Career*, tekst u celosti dostupan na internet stranici <http://www.entrepreneur.com/article/197538>
- 209 J. Sharry, "Who's Minding the Store?" On Wall Street (novembar 2005), str. 77 – 78.
- 210 Više informacija na internet stranici <http://www.fii.org/>
- 211 T. Derdak, "International Directory of Company Histories", St. James Press, Chicago, London, 1988.
- 212 C. Dannhauser, "Will By Beloved Survive Me?" *BusinessWeek Frontier* (21. januar 1999)
- 213 M. Kindley, "Grooming Your Successor", *Network World* (22. jul 2002), str. 7.
- 214 C. E. Witt, "Plan Ahead Stay Ahead", *Material Handling Management* (januar 2006), str. 33 – 35.
- 215 Interview with Laurence Charney, partner, Ernst & Young, New York, May 2001.
- 216 Interview with Michael Bucheit, partner, Advanced Infrastructures Ventures, New York, June 2002.
- 217 L. M. Lament, "What Entrepreneurs Learn from Experience", *Journal of Small Business Management* (1972), str. 36.
- 218 Vlada Republike Srbije, *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u republici Srbiji od 2003-2008. godine*, 16.01.2003. god.
- 219 Internet stranica Ministarstvo finansija i privrede, <http://www.mfp.gov.rs/>
- 220 Više informacija o inicijativi dostupno je na <http://startapsrbija.rs/prijave/>
- 221 Internet stranica Agencije za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs/>
- 222 Internet stranica Privredna komora Srbije, <http://www.pks.rs/>
- 223 Internet stranica Fonda za razvoj Republike Srbije, <http://www.fondzarazvoj.gov.rs/>
- 224 Više informacija o uslovima dostupno je na <http://www.fondzarazvoj.gov.rs/>
- 225 E. Lukacs, *The economic role os SMEs in world economy, especially in Europe*, *Institute of business sciences*, Univesity of Miskolc, 2005.
- 226 National Business Incubation Association, www.nbia.org, *Best practices in incubator infrastructure and innovation support*, Ministry of trade and industry, 1998, Finland.
- 227 United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), www.unece.org/indust/sme/incubator.htm
- 228 National Business Incubation Association, <http://www.nbia.org/>
- 229 United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), <http://www.unece.org/indust/sme/incubator>
- 230 Ibid.
- 231 B. Krstić, S. Vučić, "Biznis inkubator centar – instrument podrške razvoja malih i srednjih preduzeća, *Ekonomске teme*", br. 4 (2005), str 121–130
- 232 United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), www.unece.org/indust/sme/incubator.htm

- 233 Ministarstvo privrede Republike Srbije, *Plan za podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva 2005–2007*, 2005.
- 234 OECD industrial support database, april 1996.
- 235 C. Saublens, *All money is not same, What for whom ?*, European Association of Development Agencies, oktobar 2011, dostupno na http://www.eurada.org/files/All%20money-E%20Rev_4.pdf.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

658.114(075.8)

АВЛИЈАШ, Радослав, 1952-

Preduzetništvo / Radoslav Avlijaš, Goran Avlijaš. - 5. izmenjeno i dopunjeno izd. -
Beograd : Univerzitet Singidunum, 2021 (Beograd : Caligraph). - IX, 376 str. : ilustr. ; 24 cm

Tiraž 1.500. - Rečnik pojmova: str. 357-366. - Bibliografija: str. 367-376.

ISBN 978-86-7912-599-6

1. Авлијаш, Горан, 1984- [аутор]

а) Предузетништво

COBISS.SR-ID 32335625

© 2021.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Radoslav Avlijaš
Goran Avlijaš

Preduzetništvo

Pred vama je sada novo, potpuno prerađeno, osavremenjeno i programu prilagođeno izdanje udžbenika „Preduzetništvo“. Autori nas vode od generisanja poslovne ideje, preko izrade biznis plana i implementacije, izlaska na tržište i međunarodne ekspanzije do mehanizama državne podrške dostupne malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima.

Šta nećete naći u ovoj knjizi? Ovde nema kamičaka. One poslovne kamičke u cipeli koji nas žuljaju i koji nas teraju na akciju, njih moramo sami ili da otkrijemo ili da izmislimo. Dobro došli u fantastični, riskantni, uzbudljivi svet sopstvenog biznisa i preduzetništva!