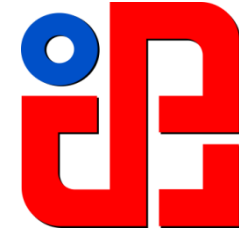




**FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA**  
**Departman za proizvodno mašinstvo**



Tehnoekonomska optimizacija i preduzetništvo

---

***Tema:***

# **PREDUZETNIČKI PROCES**

---

Dr Dejan Lukić

## Preduzetnički algoritam

**Pretpostavke za uspeh** planiranog poduhvata preduzetnika, odnosno osnivanja ili funkcionisanja malog, **novooosnovanog preduzeća** veće su ukoliko se raspolaže sa:

- *Jasnom, tržišno valorizovanom idejom o proizvodu, odnosno usluzi,*
- *Obezbeđenom **finansijskom** i drugom vrstom **podrške** u sredini,*
- *Adekvatnom **organizacionom infrastrukturuom** za podršku preduzet. ideje,*
- ***Tehničkim know-how,***
- *Uspostavljenim **ličnim kontaktima** sa poslovnim partnerima i*
- *Dostupnim **izvorima snabdevanja.***

**Preduzetnički poduhvat** podrazumeva stvaranje **NOVE VREDOSTI**. U ekonomskom smislu to je stvaranje što veće RAZLIKE između INPUT-a (uložene vrednosti upotrebljenih resursa) i OUTPUT-a (vrednosti proizvoda/usluge)

Neke od **mogućnosti** za **stvaranje nove vrednosti** su (ako se realizuju):

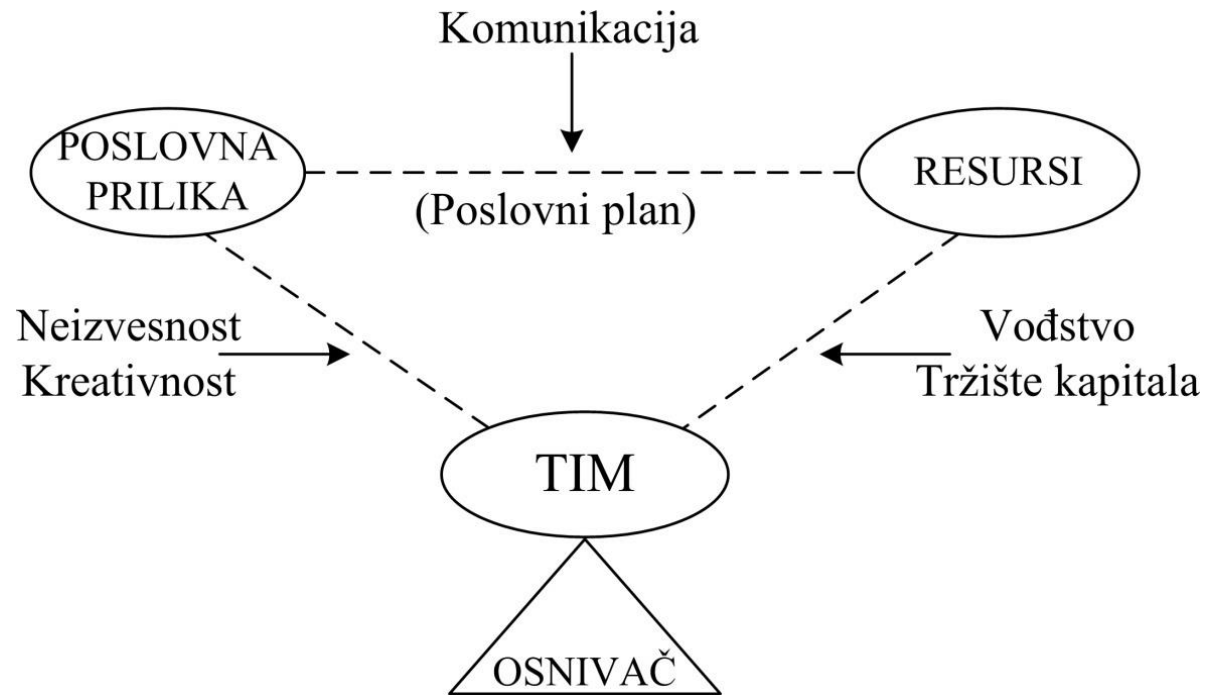
- *Proizvodnja **brža i jeftinija** nego do sada,*
- *Kontinuirano poboljšanje **kvaliteta** proizvoda/usluge,*
- *Uvođenje **novih proizvoda, novih tehnoloških procesa i novih usluga,***
- *Plasiranje postojećih proizvoda/usluga na **ново tržište, itd.***

# Preduzetnički poduhvat podrazumeva stvaranje **NOVE VREDOSTI**

## Proces stvaranja nove vrednosti=Preduzetnički proces

rezultat je delovanja tri pokretačke sile:

- *Preduzetnika i njegovog tima,*
- *Poslovne prilike i*
- *Resursa*



### *Elementi preduzetničkog procesa*

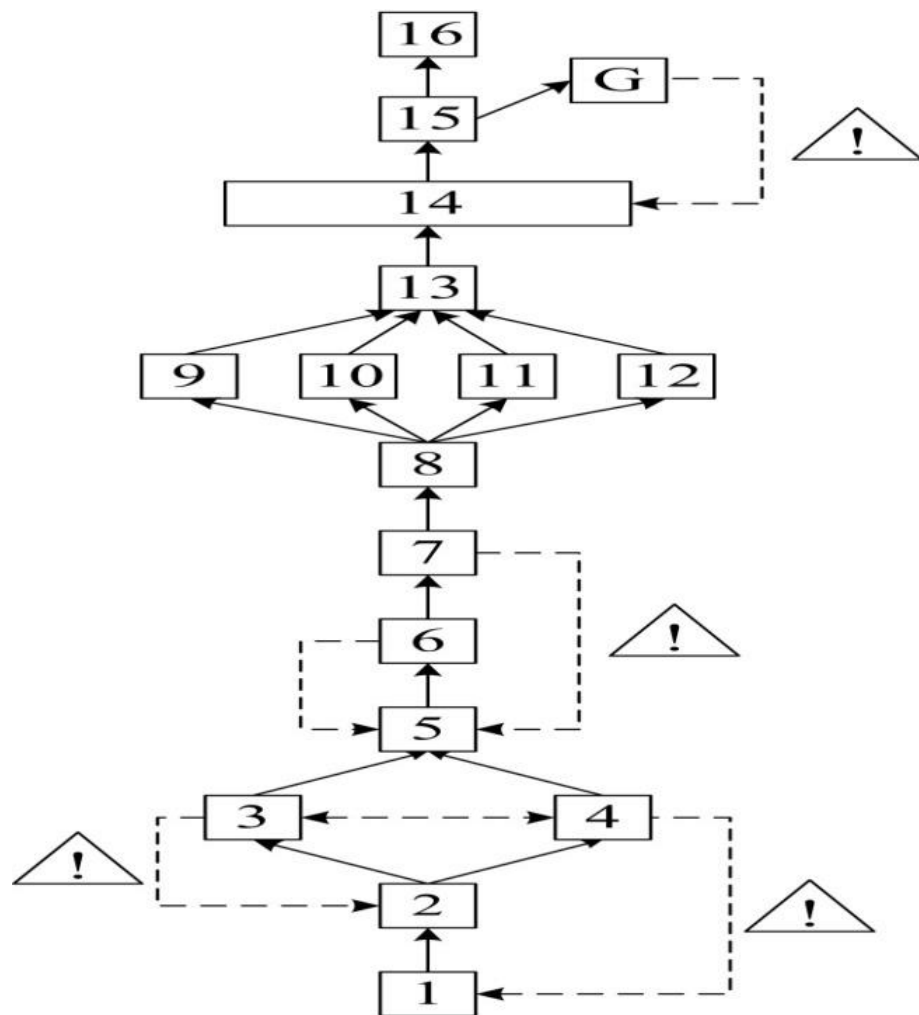
Preduzetnik mora dobro proceniti **svoje jake i slabe strane**, kao i **svog tima** (prednosti i nedostatke), potom izvršiti **tržišnu procenu poslovne prilike** (šanse) i racionalno **vrednovati potrebne resurse** (fizička sredstva, ljudski resursi i finansijski resursi).

**Put od kreiranje neke ideje do konačne realizacije biznisa** je veoma dug i naporan, ispunjen nedoumicama, izazovima i brojnim zamkama. On predstavlja **iterativni proces** “pokušaja i grešaka”, koji sa sastoji od nekoliko **ključnih faza**:

- **Motivacija** (*motivacija u individui, socijalnoj grupi, porodici, društvu*)  
*Motivacija kao vizija predstave gde u svom biznisu želite biti*
- **Identifikovanje poslovne ideje, odnosno prilike**,  
*(inspiracija budućeg preduzetnika, iskustvo sa prethodnog posla, lični interes, šansa, sugestije, porodični posao, obrazovanje, i dr.)*
- **Vrednovanje (tržišna provera) ideja**,  
*(testiranje proizvoda/usluge kroz simulaciju tehničko-tehnoloških parametara i tržišnih uslova)*
- **Identifikacija resursa (fizički, ljudski I finansijski)**,  
*(vremenska operacionalizacija plana ulaska u posao i analiza dobavljača)*
- **Pridobijanje sledbenika** –pregovaranje za ulazak u posao (izbor poslovnih partnera, pribavljanje dozvola, registracija preduzeća, itd.) i
- **Početak** (*finalne pripreme i ulazak u posao*) **i opstanak.**

**PREDUZETNIČKI ALGORITAM** obuhvata **sve korake** kroz koje prolazi preduzetnik **od momenta donošenja odluke da uđe u biznis** pa do **njene realizacije**:

1. *Donošenje odluke da se uđe u biznis,*
2. *Identifikovanje poslovne prilike/kreiranje poslovne ideje,*
3. *Tržišna provera poslovne ideje,*
4. *Provera (sopstvenih) preduzetničkih sposobnosti,*
5. *Izrada poslovnog plana,*
6. *Pridobijanje sledbenika,*
7. *Finansijska podrška,*
8. *Start-up aktivnosti,*
9. *Izbor organizacione (zakonske) forme poslovanja /registracija preduzeća,*
10. *Modeliranje organizacione strukture (bazični model organizacije),*
11. *Formiranje menadžerskog tima,*
12. *Obezbeđenje (fizičkih) resursa,*
13. *Početak poslovanja,*
14. *Poslovanje (preduzetnički menadžment),*
15. *Dobit (Gubitak) i*
16. *Plan rasta i razvoja.*



*Preduzetnički algoritam*

## (1) Donošenje odluke da se pokrene sopstveni biznis

Poslovna praksa (prevažodno država u tranziciji) je pokazala da ljudi najčešće postaju preduzetnici iz sledećih razloga:

- *Dramatične promene u porodici (gubitak posla, smrt, izbeglištvo),*
- *Dostupnost izvora za pokretanje posla (kapital, ideja, fizički resursi)*
- *Proverene preduzetničke sposobnosti,*
- *Primeri drugih preduzetnika koji su postigli uspeh.*

## (2) Identifikovanje poslovne prilike/kreiranje poslovne ideje

Preduzetnik na bazi **sopstvene vizije** i uz pomoć raznih tehnika, izvora i podrške drugih definiše **poslovnu ideju**.

Samo ona **ideja koja je poslovna prilika ima tržišnu šansu**, odnosno proizvod/usluga mora imati novu vrednost i biti tržišno atraktivan.

## (3) Tržišna provera poslovne ideje

Tržišna provera poslovne ideje podrazumeva:

- *Analizu kupaca/potrošača*
- *Analizu konkurencije*
- *Analizu delatnosti (grane) biznisa*

Ako se na bazi ove analize dobije  
**POSLOVNA IDEJA=TRŽIŠNA PRILIKA (ŠANSA)**  
**postoji ekonomska opravdanost**

#### **(4) Provera preduzetničkih sposobnosti**

Ovo podrazumeva sagledavanje preduzetničkih sposobnosti (osobina i veština) koje smo razmatrali na prethodnom predavanju.

Sprovedena istraživanja pokazuju da pogrešna procena sposobnosti pored neuspešnog planiranja predstavljaju osnovna dva razloga neuspešnog poslovanja.

#### **(5) Izrada poslovnog plana**

**Izradom poslovnog-biznis plana** preduzetnik vrši **(pr)ocenu svih vitalnih aspekata budućeg biznisa** – od *proizvoda/usluge, organizacije i preduzetničkog menadžmenta i analize tržišta*, odnosno formulisanja *strategije razvoja* (konkurentnosti), do *plana proizvodnje* kao osnove za tržišne, a samim tim i *finansijske projekcije* (performanse) budućeg biznisa.

Realan i konzistentan poslovni plan je veoma dobra komunikaciona alatka za **pridobijanje sledbenika (6)** kao što su potencijalni partneri, investitori i dr., ali i za **obezbeđenje neophodne finansijske podrške (7)** za sam početak.

## **(8) Start-up aktivnosti**

Nakon obezbeđenja finansijske podrške (aktivnosti 6 i 7) slede start-up aktivnosti koje obuhvataju (realizuju se simultano):

**(9) Opređenje preduzetnika za odgovarajuću zakonom predviđenu organizacionu formu preduzeća i njena registracija**

**(10) Modeliranje početne organizacione strukture**

**(11) Formiranje menadžerskog tima (izbor –regrutovanje saradnika)**

**(12) Obezbeđenje fizičkih resursa (sirovine, sredstva za rad)**

**Inicijalna faza životnog ciklusa preduzetničke organizacije (13)** je vrlo teška, zahtevna, rizična i u njoj preduzetnik praktično dokazuje sve ono što je poslovni planom predvideo i projektovao, odnosno planirao.

**Afirmacija na tržištu** preduzetniku donosi **razvoj poslovanja**, odnosno **preduzetničkog menadžmenta (14)**, koji organizaciju može **uspešno voditi -ostvariti dobit (15)**, ali je uvesti i u poteškoće, što se na tržištu najčešće manifestuje pojavom **gubitka**.

Obzirom da se u tržišnoj privredi (zakon ponude i potražnje) ništa ne dešava pravolinijski, to preduzetnik mora strategijski planirati **svoj rast i razvoj (16)**.



## Identifikovanje poslovne prilike

**Prvi korak** u otpočinjanju **novog biznisa je dolazak do poslovne ideje.** Preduzetnička (poslovna) ideja nastaje kao rezultat stvaralačkog mišljenja za koje je potrebno imati: stručno znanje, prirodnu nadarenost (talenat) i sreću.

Najčešći izvori preduzetničkih ideja su:

- *Prethodni posao,*
- *Lični interes,*
- *Šansa,*
- *Sugestija,*
- *Prijatelj/rodbina,*
- *Porodični biznis,*
- *Obrazovanje, itd.*

Vrlo bitno razlikovati **poslovnu ideju** sa izgledom za uspeh, od **tržišne prilike (šanse)**. Naime, dobra poslovna ideja ne podrazumeva uvek tržišnu priliku.

**Poslovna ideja je svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, koja nije tržišno, poslovno proverena,**

**Poslovna prilika je tržišno proverena poslovna ideja, koju je moguće realizovati.**

# Kada poslovna ideja postaje poslovna prilika?

Potrebno je da preduzetnik poslovnu ideju testira sa aspekta:

- a) *Tržišta*
- b) *Tehničke izvodljivosti*
- c) *Održivosti*

## (a) Tržišna provera poslovne ideje

- *Novi proizvod ili usluga koji se nalaze u osnovi biznis ideje moraju imati uočljivu prednost (jedinstvenu atraktivnost i vrednost) u odnosu na postojeći proizvod/uslugu*
- *Poslovna ideja mora odražavati kompatibilnost sa postojećim potrošačkim stavovima i verovanjima, bez drastične promene u ponašanju kupaca,*
- *Novi proizvod (njegova upotreba, način održavanja, čuvanja i sl.) mora biti jednostavan i lak za komunikaciju sa kupcima. Ukoliko je inovacija kompleksna i kupac ima poteškoće da razume njeno korišćenje, retko će se odlučiti na kupovinu,*
- *Proizvod ili usluga mora biti dostupan i spreman za isporuku kada ga kupac poruči – u protivnom, prodaja (i reputacija preduzetnika) će biti trajno izgubljene,*
- *Veoma je važna trenutna i uočljiva korist proizvoda / usluge za kupca, odnosno njegova uverenost da je konkretnom kupovinom zadovoljio neku svoju ciljnu potrebu i*
- *Kupac ceni mogućnost da proizvod ili uslugu isproba pre kupovine – dostupnost i distribucija uzoraka ( na kućnu adresu, recimo), degustacije, probne vožnje i sl., u funkciji su pridobijanja kupaca, odnosno potrošača.*

**Tržišni test** podrazumeva i analizu: kupaca, konkurencije i dobavljača, kao i pitanja marketinga budućeg proizvoda – **MARKETING PLAN**.

## **(b) Provera tehničke izvodljivosti (DfX, DfMA)**

- *Da li proizvod ima **funkcionalni dizajn i atraktivan izgled**?*
- *Da li je **dizajn fleksibilan**? Da li se tehničke karakteristike proizvoda mogu modifikovati u funkciji zadovoljenja specifičnih zahteva kupaca?*
- *Kakve su **tehničke karakteristike i izdržljivost materijala** koji se upotrebljavaju?*
- *Da li je proizvod **pouzdan i siguran** za upotrebu?*
- *Da li je **održavanje** proizvoda **jednostavno i jeftino**?*
- *Da li se **postojeća** proizvodna oprema može primeniti i u proizvodnji planiranog proizvoda ili se ona mora **adaptirati**?, i dr.*

## **(c) Procena održivosti (kapital, potrebni resursi)**

- *Kako **doći** do neophodnog „**start-up**“ kapitala?*
- *Koliko **obrotnog kapitala** je potrebno u **inicijalnoj fazi** biznisa?*
- *Da li se može uticati na **period povrata pozajmljenog kapitala**?*
- *Koji je **vremenski horizont** za **finansijske projekcije**?*
- *Kako **meriti profitne potencijale** novog proizvoda/usluge?*
- *Od čega zavisi **izbor lokacije** (mikro i makro) buduće preduzetničke organizacije?*
- *Da li postoje neke **zakonske poteškoće** oko registrovanja preduzeća?*
- *Da li je **biznis sezonskog karaktera** i kako se to odražava na ukupnu poslovnu efikasnost i efektivnost?*
- *Koja **vrsta eksterne ekspertize** je neophodna u početnoj i fazi rasta organizacije?*

## Do uspešne poslovne ideje može se doći na sledeći način:

1. *Pomoću tehnika i metoda koje podstiču intuitivno razmišljanje*
2. *Kopiranjem postojećeg biznisa,*
3. *Kupovanjem postojećeg biznisa,*
4. *Otcepljenjem (Spin-off),*
5. *Franšizingom,*
6. *Inovacijom,*
7. *Kroz lično iskustvo i*
8. *Preko hobija i sportova, umetnosti i zanata.*

### (1) Tehnike i metode za podsticanje intuitivnog razmišljanja

- *“Brainstoring” tehnika (“moždana oluja”, “oluja mozgova)*
- *“Delphi” metoda,*
- *Sinektička metoda*
- *Morfološka metoda*

*“Brainstorming” tehnika* (“moždana oluja”; “oluja mozgova”) predstavlja postupak intenziviranja kolektivnog kreativnog mišljenja. Učesnici (različiti ljudi sa različitim iskustvima i znanjima) različito pristupaju određenom problemu i u takvom grupnom radu daju srazmerno veliki broj predloga i novih ideja, što omogućava da se u relativno kratkom postupku nađe najpovoljnije rešenje za pokrenuti problem. Nakon toga sledi svojevrsna valorizacija, odnosno ocenjivanje važnosti svake ideje i njeno rangiranje u daljnjem procesu tretmana.

## **(2) Kopiranje postojećeg biznisa**

Potrebno je uočiti potrebu za nekim proizvodom/uslugom, pri čemu su potrebne korisne informacije koje se dobijaju ispitivanjem tržišta.

## **(3) Kupovina postojećeg biznisa**

Vrlo čest, premda i vrlo rizičan način dolaska do poslovne ideje.

Pre donošenja odluke o kupovini postojećeg biznisa, osnovno pitanje koje treba vrlo studiozno razmatrati je: zašto postojeći vlasnik želi da proda svoj biznis?

## **(4) Otcepljenje (spin-off)**

Ocenjuje se da je "spin-off" poželjna forma stvaranja novih preduzeća u ekonomijama u tranziciji (*EITs region – Economies in Tranzition*), jer se odvajanjem vitalnih delova velikih i neefikasnih organizacija može pre postići puna tržišna valorizacija određenih proizvoda (proizvodnih programa), odnosno usluga.

## **(5) Franšizing**

Pod franšizom se podrazumeva *kontinuirani poslovni odnos na osnovu kojeg franšizor (davalac franšize) ustupa franšizantu (primaocu franšize) uz naknadu pravo korišćenja svog imidža, svog imena, poslovnog znanja (know-how), marketing tehnika, kao i pružanje određene usluge u vezi s tim korišćenjem, uz uslove precizno određene ugovorom.*

## (6) Inovacija

**Preduzetnici donose inovacije;** koje predstavljaju specifično oruđe preduzetnika; **sredstvo** pomoću kojeg oni koriste **promenu** kao **priliku**, kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih delatnosti.

**Inovacija** može značiti **novi proizvod ili uslugu, novi tehnološki proces, novi način isporuke postojećeg proizvoda ili usluge** (recimo, na jedan brži, jeftiniji i konvencionalniji način nego ranije), **novi metod informisanja potrošača o proizvodu i/ili njegovoj promociji;** **novi način organizovanja preduzeća, novi način u upravljanju odnosima sa drugim organizacijama** iz okruženja.

***Inovacija jednostavno znači raditi nešto na nov, drugačiji i bolji način.***

***Razlika između kreativnosti i inovacije.***

**Kreativnost** je sposobnost stvaranja novih ideja, nezavisno od njihove eventualne primenljivosti.

**Inovacija** predstavlja transformaciju novih ideja u tržišno prihvatljive proizvode i usluge.

Primeri inovacija:

- Penicilin (Aleksandar Fleming),
- Mogućnost otplate na kredit (XIX vek farmeri u USA)
- Brodski kontejneri,
- Udžbenik (češki reformator Komenijus)
- Osiguranje

## Postoji četiri tipa inovacija u proizvodnoj praksi:

1. *Invencija*
2. *Adaptacija,*
3. *Imitacija,*
4. *Sinteza.*

<b>VRSTA INOVACIJE</b>	<b>O P I S</b>	<b>PRIMER</b>
<b><i>Invencija</i></b>	<i>Potpuno nov proizvod, usluga ili proces</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Braća Wright – avion</li><li>•Thomas Edison – sijalica</li><li>•Alexander G. Bell - telefon</li></ul>
<b><i>Adaptacija (proširenje)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nova upotreba ili različita aplikacija-primena već postojećeg proizvoda, usluge ili procesa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ray Kroc – McDonald's</li><li>•Nolan Bushnell – Atari</li><li>•Kemmons Wilson – Holiday Inn</li></ul>
<b><i>Imitacija</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Kreativna reaplikacija već postojećeg poslovnog koncepta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Wal-Mart – robne kuće</li><li>•Gateway – personalni kompjuteri</li><li>•Pizza Hut – pica radnja</li></ul>
<b><i>Sinteza</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Kombinacija i upotreba postojećih poslovnih konceptata i faktora na novi način</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Fred Smith – Federal Express</li><li>•Marrill Lynch – nekretnine; finansiranje</li></ul>

## (7) Lično iskustvo

Pod ličnim iskustvom može se posmatrati **Hobi, Bavljenje sportom,** i slično.

## Poslovna orijentacija preduzetničkog poduhvata

Novi preduzetnički poduhvat ili kupovina već postojećeg biznisa? Kada, kako ?

### Odluka o kupovini postojećeg preduzeća

Faktori koji mogu da opravdaju kupovinu postojećeg biznisa su:

- *Postojeći biznis je mnogo manje rizičan,*
- *Postojeće preduzeće najčešće već **poseduje određenu reputaciju na tržištu,***
- ***Kanali distribucije i finansiranja** (kreditnih linija) već su **uspostavljeni,***
- ***Radnici sa određenim kvalifikacijama** već se nalaze u procesu proizvodnje, odnosno prometa, uz stečena znanja i iskustva,*
- ***Proizvodna oprema i/ili inventar** se već nalaze u **funkciji,** odnosno eksploataciji i*
- ***Metode i sistemi** za obavljanje posla su već **kreirani.***

Faktori koji mogu negativno da utiču na kupovinu postojećeg biznisa:

- *Preduzeće može biti ponuđeno na prodaju zbog **nerentabilnog poslovanja i gubitka,** pri čemu objašnjena prodavca (vlasnika) ne moraju biti istinita,*
- *Finansijeri, odnosno kreditori, dobavljači, pa čak i kupci mogu **tražiti nove vlasnike***
- *Ukoliko se zahteva određeno **proizvodno i organizaciono prestrukturiranje preduzeća,** troškovi po osnovu takve odluke i realizacije mogu biti vrlo veliki,*
- ***Neadekvatno izabrana lokacija,***
- *Preduzeće **ne proizvodi** onakve **upotrebne vrednosti** koje zahteva tržište i*
- ***Zastarelost** (amortizovanost) **proizvodne opreme i inventara,** što zahteva **rekonstrukciju i modernizaciju.***



## Odluka o pokretanju novog biznisa

Pokretanje novog biznisa donosi daleko **više izazova i rizika**, nego što je slučaj sa preuzimanjem (*takeover*) postojećeg biznisa. U osnovi ovakvog poduhvata je žudnja za **kreativnom satisfakcijom**, pri čemu *put vodi od sopstveno definisane poslovne ideje do uspešnog i stabilnog biznisa*.

Razlozi za otpočinjanje novog biznisa “small business”:

- *Da bi izbegli negativne efekte proistekle iz poslovnih grešaka prethodnih vlasnika,*
- *Da bi se **samostalno opredelili** za finansijere, odabrali proizvodnu opremu, inventar, lokaciju, dobavljače i radnike i*
- *Da bi **izgradili lojalnost potencijalnih kupaca.***

*Kako preduzetnički menadžer procenjuje uspešnost budućeg biznisa?*

Prvi uslov za poslovni uspeh je **postojanje realne i neosporive poslovne prilike (šanse)**, pri čemu **potrebe** za određenim **proizvodom/uslugom** moraju biti **kreirani od strane potrošača**. Istovremeno, projektovani biznis treba da pokrene dovoljno potrošača koji će svojim kupovinama (odgovarajuće količine i cene) generisati profit.

Validna odluka preduzetnika o otpočinjanju sasvim novog posla temelji se na kompleksnom **istraživanju tržišta**, u cilju otkrivanja, proučavanja i analiziranja faktora koji utiču na formiranje potreba, potražnje i potrošnje, kako bi se mogla izvesti predviđanja prilika na tržištu i projekcija prodaje. Realizacija **marketing koncepcije** koja polazi od istraživanja tržišta, sasvim sigurno, je jedan od najznačajnijih koraka u pripremi *poslovnog plana*.

# Moguće zamke pri izboru novog biznisa

## **(1) Nedostatak objektivne procene**

Problem “zaljublivanja” u ideju (posebno inženjeri), bezrezervno verovanje u uspeh bez prethodnog ispitivanja projekta.

## **(2) Tržišna miopija (kratkovidost)**

Problem predviđanja životnog ciklusa proizvoda i trenutka njegovog plasmana na tržište. (time-to-market)

## **(3) Neadekvatno razumevanje tehničkih zahteva**

Problem primene novih tehnika i novih tehnoloških rešenja u razvoju i proizvodnji novih proizvoda (Njihovo nepoznavanje i nemogućnost primene).

## **(4) Nerealne finansijske projekcije**

Preoptimistička očekivanja obezbeđenja finansijskih sredstava za početak (inicijalna) i operativno poslovanje (nelikvidnost)

## **(5) Neatraktivnost preduzetničkog poduhvata**

Novi biznis (proizvod/usluga) mora da je jedinstven i atraktivan da privuče kupce i ostvari prednost nad konkurencijom. Diferenciranje proizvoda i usluga-jedno rešenje.

## **(6) Ignorisanje zakonskih propisa**

Biznis je predmet mnogih zakonskih uslova i zahteva.

Radno mesto mora biti sigurno a radnik zaštićen od mogućih nezgoda.

Proizvod/usluga moraju biti sigurni pri korišćenju od strane kupca.

Proizvod mora biti patentiran i zakonom zaštićen.