



**UNIVERZITET U NOVOM SADU**

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



**Nastavni predmet:**

# Preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima

**Tema :**

*Profil uspešnog preduzetnika*

**dr Dejan Lukić**

**Novi Sad**

## Preduzetnički mitovi

1. *Preduzetnik se rađa a ne stvara*  
(Urođeni talenti + trening i edukacija)
2. *Svako može pokrenuti biznis, samo treba imati sreće i odlučnosti*  
(Uviđanje razlike između poslovne prilike i tržišne šanse, uz studiozno razmišljanje)
3. *Preduzetnici su hazarderi,*  
(Uspešni preduzetnici planiraju, kalkulišu i upravljaju rizikom)
4. *Preduzetnici su sami svoje gazde i potpuno nezavisni,*  
(Nezavisni su u odlučivanju, služe mnoge gazde-stejkholdere (partnere, kupce, dobavljače, zaposlene, kreditore, porodicu))
5. *Preduzetnici su stalno pod stresom i plaćaju visoku cenu svom poslu,*  
(Svaki posao je stresan, ali preduzetnici osećaju Zadovoljstvo)
6. *Novac je najvažniji prilikom započinjanja posla (ako imaš novac imaš sve)*  
(Kapital je bitan ali prednost ima tržišno proverena poslovna ideja i preduzetničke sposobnosti) (Prava poslovna ideja uvek pronađe izvor finansiranja)
7. *Preduzetnici treba da su mladi i energični*  
(Ključni su znanje, iskustvo, sposobnosti, itd.)
8. *Započinjanje biznisa je rizično i često završava neuspehom*  
(Talentovani iiskusni preduzetnici po pravilu vode uspešan biznis/uočavaju poslovnu priliku, sposobni da pridobe sledbenike I finansijsku podršku)
9. *Ako preduzetnik ima dovoljno “start-up” kapitala on neće doživeti neuspeh*  
(Previše novca na početku može doneti euforiju-sindrom razmaženog deteta)
10. *Preduzetnik želi snagu i kontrolu nad drugima*  
(Preduzetnici se vode odgovornošću, znanjem, postignućima pro nego silom i njenom demonstracijom)

Psiholozi već dugo razvijaju konceptne šeme kako bi istražili pojam LIČNOSTI. Razmatraju se *motivi i lične karakteristike savremenog preduzetnika i ključni faktori njegovog poslovnog uspeha.*

### Pozadina ličnosti preduzetnika

#### 1. *Rano detinjstvo i odrastanje*

a) *Prvorođeno dete-veća pažnja-veće samopouzdanje*

b) *Zanimanje i socijalni status roditelja-podsticanje nezavisnosti i samopouzdanje*

c) *Sredina (više preduzetnika iz gradske u odnosu na seosku sredinu)*

#### 2. *Obrazovanje*

*(Obrazovanje jača preduzetnički instikt i obezbeđuje teorijske podloge za donošenje odluka)*

#### 3. *Starosna dob,*

*(najčešće između 22 i 45 godina)*

#### 4. *Prethodno radno iskustvo,*

*(Prethodno iskustvo donosi organizaciono i tehničko iskustvo i poslovne kontakte)*

*Poznavanje specifičnosti ciljnog tržišta - gde su i kakve su navike potrošača; kada, kako i gde kupuju; ko su najvažniji dobavljači; distributeri; zatim know-how i tehnoloških rešenja u startu su vredan temelj budućeg biznisa*

#### 5. *Lična i profesionalna podrška,*

*Lična (podrška porodice, prijatelja, rodbine)*

*Profesionalna (seminari, javne rasprave, kontakti, informacije)*

*U anketi koja je realizovana početkom 1993. godine obuhvaćene su 373 firme, a preduzetnicima su smatrani: (1) vlasnici-osnivači firme koji ne rukovode firmom, (2) vlasnici-rukovodioci firme i (3) rukovodioci privatne firme koji nisu njeni vlasnici-osnivači. U anketiranom uzorku bilo je 79% osoba koje su istovremeno i vlasnici firme (radnje, preduzeća) i njeni rukovodioci; 10% su osobe koje su vlasnici firme, ali njome neposredno ne rukovode i 11% su osobe koje su rukovodioci firme, ali ne i njeni vlasnici.*

*Kada je reč o obrazovanju, većina novih preduzetnika – njih 55% dolazi iz kruga srednje obrazovanih, 15% ih je sa višom, a 27% ima visoko obrazovanje. U 14% slučajeva, reč je o deci poljoprivrednika, 7% o deci privatnih zanatlija, u 30% su deca radnika, dok su 40% ispitanika deca iz stručnjačkih ili sličnih srednjih slojeva, ali izvan privatnog sektora.*

*Novi preduzetnici su prevashodno mlađi ljudi, što pokazuju i nalazi ove ankete: 4% ispitanika je starije od 55 godina, a 15% starije do 45 godina (uključujući tu i već pomenute ljude starije od 55 godina); 38% novih preduzetnika iz ovog uzorka staro je između 36 i 45 godina; 40% ih je u starosnoj dobi između 26 i 35 godina, a svega 7% je mlađe od 26 godina.*

*Izrazita većina novih preduzetnika su muškarci (čak 79%), a tek 21% su žene. Nadalje, iz raspoloživih nalaza proizilazi da većina – 60% novih preduzetnika dolazi iz dojučerašnjih privatnih firmi, 25% iz kruga nezaposlenih, a tek je 8% onih koji su prethodno radili u inostranstvu ili u predstavništvu strane firme kod nas. Iako nerado daju podatke o svom materijalnom statusu, istraživanje je došlo do podataka da je 68% ispitanika živelo u sopstvenom stanu; 22% u društvenim stanovima; 6% u iznajmljenim, a 3% u stanu sa roditeljima. Pomenimo još i da su, kad je reč o delatnosti, 85% anketiranih firmi poslovalo je u domenu servisne ekonomije (posebno trgovina, razne usluge), dok se 15% bavi proizvodnjom, proizvodnim zanatstvom i građevinarstvom.*

Rezultati istraživanja pokazuju da najviše preduzetnika iz 2003. godine bili su u 1990-oj godini: studenti ili učenici (27%), zatim službenici ili tehničari (20%), radnici (11%), stručnjaci (8%), nezaposlene osobe (6%), rukovodioci (1,5%) i poljoprivrednici (1%).

Iz dostupnih podataka, vidljivo je da preduzetnički sektor čine najviše mala preduzeća – 45% firmi ima samo jednog zaposlenog; 36% ima 2-5 zaposlenih; 18% ima 6-20 zaposlenih i tek 1% ima više od 20 zaposlenih. Kada je reč o vlasništvu, 70% firmi ima jednog vlasnika; 25% firmi ima dva vlasnika, dok samo 5% anketiranih firmi ima tri i više vlasnika. Važno je još napomenuti da 70% vlasnika neposredno i rukovodi firmom; 25% njih ima ulogu jednog od rukovodilaca u firmi; 4% ne rukovodi firmom iako je u njoj zaposlen i 1% vlasnika nije ni zaposlen u firmi čiji je osnivač.

Rodni sastav preduzetničke populacije početkom 2000-tih primetno se razlikuje od onog početkom 1990-tih – iako i dalje ima više muškaraca-preduzetnika, očito je da sada ima više žena-preduzetnica : 58%: 42%. Takođe, preduzetnici u 2000-tim su i nešto stariji od onih iz 1990-tih, što može biti i razumljivo ako pođemo od toga da je jedan deo mladih preduzetnika iz ankete s početka 90-tih opstao u biznisu i sada je desetak godina stariji. Podaci iz 2003. godine kažu da je 13% preduzetnika u Srbiji u starosnoj dobi između 18-29 godina; 45% njih je između 30 i 44; 35% između 45-59 godina, dok je 9% anketiranih preduzetnika starije od 60 godina.

U obrazovnom pogledu, preduzetnici se u 2003. godini praktično ne razlikuju od preduzetnika početkom 1990-tih. Osnovno obrazovanje ima 17% anketiranih preduzetnika; srednješkolsko 61% i više/visoko obrazovanje 22% anketiranih preduzetnika. Srednja obrazovanost preduzetnika čini se dovoljnim uslovom za preovlađujuće „mešetarsko“ preduzetništvo u trgovini, gde firme teško uspevaju da se malih preobraze u „veliki biznis“.

Pomenuta istraživanja pokazuju i da preduzetnici u Srbiji u 2003. godini spadaju u bolje stojeći deo društva. Više od polovine (57%) anketiranih preduzetnika ima „viši srednji“ ili „visok“ materijalni položaj; 30% ima „srednji“, a 13% „niži srednji“ materijalni status. Uz primerenu „ekonomsku podlogu“, da bi preduzetnici mogli delovati kao značajna socijalna snaga post-socijalističke transformacije Srbije, oni bi morali biti i „promoteri tranzicije“ po svojim interesima i vrednosnim aspiracijama.

## Preduzetnička motivacija (Zašto pojedinci postaju preduzetnici)

Motivacija se sastoji od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu (ovde u pravcu preduzetništva).

**Motivacija-ljudska potreba.** Hijerarhija nivoa potreba u preduzetničkoj praksi:

- **Ekonomске potrebe** koje podrazumevaju **zahtev za materijalnom sigurnošću** (zaradom) koja treba da bude predvidiva i stabilna i da istovremeno odslikava potrebu za (egzistencijalnim) opstankom, ličnim i porodičnim, ali i ličnom satisfakcijom,
- **Socijalne potrebe** koje predstavljaju ličnu želju za **pripadnošću određenoj društvenoj grupaciji** (širem društvenom sloju) u okviru koje se artikulišu određena društvena stremljenja (ekonomska, politička, duhovna i sl.), ostvaruje društveni položaj i interesna usmerenost i gde je pojedinac prepoznat i respektovan od strane drugih i
- **Razvojne potrebe** kao želje pojedinca za **ostvarenje ličnih ciljeva**.

	<i>PREDUZETNIČKA KARIJERA</i>	<i>KONVENCIONALNA KARIJERA</i>
<b>Ekonomске potrebe</b>	<p>Mogućnost visoke finansijske nagrade na dugi rok</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Prihodi mogu biti niski u ranim fazama životnog ciklusa poduhvata, a rizik relativno naglašen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Finansijska nagrada tipično niska, ali sigurna i predvidiva</li><li>•Rizik relativno nizak</li></ul>
<b>Socijalne potrebe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Preduzetnik kreira organizacione promene</li><li>•*Velika sloboda u kreiranju i kontroli socijalnih, komunikacijskih i drugih mreža; socijalni status preduzetnika obično visok</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Postojeća organizacija pruža dobre i sigurne uslove za socijalne odnose</li><li>•*Menadžer može imati ograničen prostor za kontrolu postojećih ili novo-formiranih socijalnih relacija u organizaciji; socijalni status menadžera promenljiv</li></ul>
<b>Lične razvojne potrebe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Preduzetnik kontroliše sopstvenu sudbinu; mogućnost kreiranja jednog potpuno novog sveta</li><li>•*Poduhvat može biti veoma snažan pokretač ličnog razvoja mesto ekspresije ličnih vrednosti (zavisno o uspehu preduzetničkog poduhvata)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dobar potencijal za lični razvoj; U ovakvim uslovima, lični razvoj mora nužno biti usklađen sa ciljevima i vrednostima organizacije</li><li>•* Pravci razvoja karijere ograničeni i podložni internoj konkurenciji</li></ul>

## **Hijerarhija nivoa potreba** u preduzetničkoj praksi prema **Abrahamu Maslovu**:

- *Osnovne (fiziološke) potrebe*- potreba za ishranom, odmorom, u radnom smislu za komforom, izbegavanjem pritisaka, prijatnim uslovima za rad,
- *Bezbednost i sigurnost*– potreba za radom, razumnom kompenzacijom, izvesnošću, garancijom da je posao siguran i da nema drastičnih promena,
- *Društvene potrebe (potrebe pripadnosti)* – potreba za socijalnim životom, prihvatanjem, poverenjem, emocijama: na poslu, kod kuće, među prijateljima.
- *Poštovanje* – potreba za samopoštovanjem, poštovanjem od strane drugih, težnja za priznanjem i dobijanjem mogućnosti da se iskaže posebna kompenzacija i
- *Samodokazivanje (samoaktuelizacija)*– potreba za ispunjenjem svih svojih potencijala, slobode u poslu, osećanjem zadovoljstva i izazovnih mogućnosti kroz koje može da se iskaže kreativnost.

Pojedinci su motivisani da zadovolje onu potrebu koja je u datom momentu najjača ili najizraženija. Najčešće su to osnovne potrebe pa tek onda ostale potrebe na višem nivou.

**Faktore koji motivišu čoveka** da se iz konvencionalne pokrene ka preduzetničkoj karijeri se mogu podeliti na:

- *Faktori koji ga podstiču-guraju (Push factors)* u odluku o sopstvenom biznisu,
- *Faktori koji ga vuku- (Pull factors)* napred u biznisu



**Faktori** prve grupe (**push factors**) uključuju:

- *Po pravilu, limitiranu (i/ili nisku) zaradu u konvencionalnom zaposlenju,*
- *Ograničene (oskudne) radne perspektive,*
- *Nefleksibilan menadžment i često nemogućnost generisanja ličnih inovacija u konvencionalnoj organizaciji,*
- *Izmeštanje sa jednog na drugo radno mesto i*
- *Osećaj „vezane vreće“ u postojećoj organizaciji.*

**Faktori** druge grupe (**pull factors**) su:

- *Profitni motiv – finansijska nagrada za uspeh preduzetničkog poduhvata,*
- *Sloboda i osećaj nezavisnosti,*
- *Osećaj postignuća i rezultata sopstvenog posla – izgradnja biznisa „sa ledine“ (starting from scratch) do respektabilnog preduzeća,*
- *Kreativnost i mogućnost permanentnog inoviranja i*
- *Socijalni status i ugled u sredini.*

**Najčešća ograničenja u pokretanju biznis** (nalaze se između push i pull faktora):

- *Otežan pristup izvorima finansiranja za nekoga ko pokreće biznis prvi put,*
- *Visoki troškovi početnog (start-up) kapitala,*
- *Rizik i pretnje iz poslovnog okruženja (dobavljači, konkurencija, finansijske institucije, mediji itd.)*
- *Zakonska ograničenja u poslovnoj aktivnosti,*
- *Nedostatak treninga, edukacije i savetodavnih usluga za buduće preduzetnike,*
- *Problemi sa obezbeđenjem neophodnih i kvalitetnih ljudskih resursa i*
- *Lična inercija (sumnja, strah u razradi preduzetničke ideje).*



## Lične karakteristike uspešnih preduzetnika

Preduzetništvo u manjoj ili većoj meri odstupa od svoje idealne verzije u zavisnosti od:

**A) KONKRETNOG POJEDINCA**

**B) TIP A KULTURE**

**C) DRUŠTVENOG I INSTITUCIONALNOG AMBIJENTA**

Preduzetnički karakter pojedinca – minimum uslova?

Npr. SPREMNOST NA RIZIK je nužan ali ne i dovoljan uslov PREDUZETNIČKOG SINDROMA, ali ne HAZADERSTVO već PRORAČUNATI RIZIK.

Do sada nisu određene preduzetničke osobine koje će “predskazati” da li će neko biti uspešan preduzetnik. Mnoge od ovih osobina su i osobine uspešnih menadžera. Ovde će se navesti neka od važnijih teorijskih razumevanja ključnih karakteristika preduzetnika.

Prema **McClelland-u** ključne kompetencije uspešnog preduzetnika su:

- *Inicijativa, samopouzdanje i proaktivna uloga,*
- *Orijentacija ka postignuću: sposobnost da se uoči i iskoristi poslovna prilika i*
- *Posvećenost drugima.*

Prema **Meredith-u** pet najznačajnijih preduzetničkih karakteristika su:

- *Samopouzdanje,*
- *Spremnost za preuzimanje rizika,*
- *Fleksibilnost,*
- *Potreba za postignućem i*
- *Naglašena želja za nezavisnošću.*

Prema **Burch-u** najznačajnije preduzetničke karakteristike su:

- *Želja za postignućem,*
- *Naporan rad,*
- *Prihvatanje odgovornosti,*
- *Posvećenost biznisu,*
- *Realni optimizam,*
- *Orijentacija ka ostvarenju cilja (postizanju izvrsnosti) i*
- *Organizacione sposobnosti.*

Prof sa **Harvarda Timmons** deli preduzetničke osobine na **UROĐENE I STEČENE**.  
**UROĐENE** osobine su:

- *Naglašena energija kombinovana sa emocionalnom stabilnošću,*
- *Kreativnost i inovativnost,*
- *Konceptualna sposobnost i*
- *Vizija i sposobnost inspirisanja drugih.*

**STEČENE** osobine (KOJE SE MOGU UČENJEM I PRAKSOM STEČI) su:

- *Sklonost ka postignuću,*
- *Interni lokus kontrole,*
- *Sposobnost za preuzimanje odgovornosti za akciju/donošenje odluka i*
- *Definisanje ciljeva i orijentacija ka njihovom ostvarenju.*

## 40-tak najčešćih karakteristika preduzetnika u poslovnoj praksi:

*Poverenje*

*Snalažljivost*

*Vođstvo*

*Postizanje rezultata*

*Inicijativa*

*Inteligencija*

*Odgovornost*

*Kooperativnost*

*Hrabrost*

*Osećaj moći*

*Poštenje*

*Optimizam*

*Odgovornost za vreme*

*Istrajnost, upornost*

*Preuzimanje rizika*

*Sposobnost za predviđanje*

*Mnogostranost*

*Fleksibilnost*

*Zrelost*

*Nezavisnost*

*Efikasnost/efektivnost*

*Profitna orijentisanost*

*Agresivnost*

*Posvećenost poslu*

*Tačnost*

*Želja za postignućem*

*Energija, marljivost*

*Dinamizam*

*Maštovitost*

*Kreativnost*

*Sposobnost za saradnju*

*Sposobnost da se utiče na druge*

*Orijentacija ka jasnim ciljevima*

*Sposobnost za brzo odlučivanje*

*Otvorenost za sugestije i kritike*

*Sposobnost za učenje na greškama*

*Poverenje prema radnicima*

*Temeljnost*

*Mnogostranost, specifična znanja*

Prema novijim istraživanjima sledeće karakteristike čine predispoziciju za preduzetnički uspeh:

- *Sklonost preuzimanju rizika,*
- *Potreba za postignućem,*
- *Lokus kontrole (samokontrola),*
- *Naglašeni optimizam,*
- *Želja za autonomijom,*
- *Spremnost za prihvatanje novih (tuđih) ideja,*
- *Samopouzdanje,*
- *Spremnost za učenje,*
- *Naporan rad,*
- *Proaktivna uloga (spremnost za kreiranje promena) i*
- *Otvorenost prema drugima.*

Pojedine ključne karakteristike uspešnog preduzetnika:

➤ **Potreba za postignućem** (ambicioznost) – ključna karakteristika uspešnog preduzetnika,

**Definiše se kao motiv, želja za ličnim uspehom i afirmacijom, potreba da se dostigne definisani cilj u skladu sa postavljenim standardima.**

*Teško je meriti i često njena mera nije novčana nagrada već zadovoljstvo ostvarenim ličnim uspehom i postignutim poslovnim rešenjem.*

➤ **Spremnost na preuzimanje rizika** – sklonost umerenom riziku, riziku pod kontrolom, **Rizik je stepen opasnosti po sopstvenu ličnost, porodicu, druge ljude ili stvari koja preti od nekog određenog ili nepredvidivog događaja.**

**Finansijski rizik** - ulaganje novca,

**Rizik karijere** - napuštanje postojećeg posla,

**Rizik zapostavljanja porodice** - dugo radno vreme, naporan rad

**Psihološki rizik**

➤ **Lokus interne kontrole (samopouzdanje)** – uverenje da uspeh zavisi od ličnog zalaganja i truda,

*Pojedinci koji vole da imaju glavnu reč u svojoj sredini (kontrola okoline), kontrolu nad svojom sudbinom (sam svoj šef). Nije dobra preterano samopouzdanje već razuman stepen samopouzdanja i samouverenosti.*

**Kreativnost** – identifikacija gepa na tržištu (senzitivnost na problem) i sposobnost da ga uoči i popuni.

Sposobnost preduzetnika da razmišlja nekonvencionalno i da do rešenja dođe na kreativan način.

Za preduzetnike koji su kreativni kažemo da su „senzitivni na problem, nedostatke, gepove u znanju, nedostajuće elemente, disharmoniju, sposobni da identifikuju poteškoće, traže rešenja, predviđaju ili formulišu hipoteze o poteškoćama, testiraju ih i konačno saopštavaju rezultate“.

➤ **Inovativnost** – sposobnost da se uvode novine koje iniciraju i donose promene. Inovacije mogu biti novi proizvodi, tehnološki procesi, sirovine i nova tržišta. Inovacija je izvor velikog profita, ali je kratkotrajan (zbog imitacija).

➤ **Potreba za samostalnošću** – autonomija donošenja odluka i lična kontrola, Samostalnost dovodi do zadovoljstva, utiče na kreativnost, podstiče inicijativnost, ali donosi i veći rizik, odgovornost i mnogo posla.

➤ **Vizija** – globalna predstava o tome gde i kako vidi svoj biznis u budućnosti, Vizija je slika “novog sveta” koju preduzetnik želi da kreira i odredište na koje želi da stigne.

Vizija pomaže preduzetniku da definiše ciljeve, strategiju (način realizacije definisanih ciljeva) da pridobije sledbenike za svoj poduhvat, itd.

## Karakteristike preduzetnika u Srbiji

Pomenuta istraživanja o društvenom profilu preduzetnika i socijalnim osnovama preduzetnika u Srbiji, pokazuju da anketirani preduzetnici sebe vide kao: radne ljude (24%); uporne ljude (21%); ljude sa samopouzdanjem (10%); kreativne ljude (8%); snalažljive ljude (7,5%); ljude posvećene sopstvenoj ideji (6%); ljude spremne na rizik (5%); ljude koji lako stupaju u kontakte (5%); ljude sa „dobrim nervima“ (3,5%); optimistične ljude (3%); druželjubive ljude (2%) i ljude sklone lepim stvarima (1%).

Sa nešto drugačijom učestalošću, anketirani preduzetnici navode karakteristike „poslovnih ljudi uopšte“: radinost se izdvaja kao prva karakteristika u 37% slučajeva; upornost u 19% i samopouzdanje u 10% slučajeva. Pošto su ispitanici imali mogućnost da izaberu tri najvažnije osobine i da ih pri tome rangiraju, iz podataka se vidi da su „spremnost na rizik“ i „snalažljivost“ one lične karakteristike koje ljudi smatraju važnim svojstvima „poslovnih ljudi uopšte“.

Vredi zabeležiti i da postoje izvesne razlike u isticanju pojedinih ličnih osobina kod muškaraca-preduzetnika i žena-preduzetnika, pa tako muškarci češće izdvajaju kao svoje preduzetničke karakteristike: samopouzdanje, optimizam i dobre nerve, a potom spremnost na rizik, snalažljivost i lako uspostavljanje kontakata, dok žene češće ističu: radinost, upornost, ali i kreativnost i posvećenost sopstvenoj ideji. Kada je reč o ovim osobinama sa aspekta starosne dobi preduzetnika, najmlađa populacija (rođena 1968. i kasnije) izdvaja: kreativnost, posvećenost sopstvenoj ideji, snalažljivost, druželjubivost i lakoću stupanja u kontakte; mlada generacija (26-35 godina starosti) potencira: upornost, samopouzdanje, optimizam; srednja generacija (36-55 godina) navodi: radinost i upornost, dok starija generacija (preko 55 godina) izdvaja: spremnost na rizik, snalažljivost i druželjubivost.

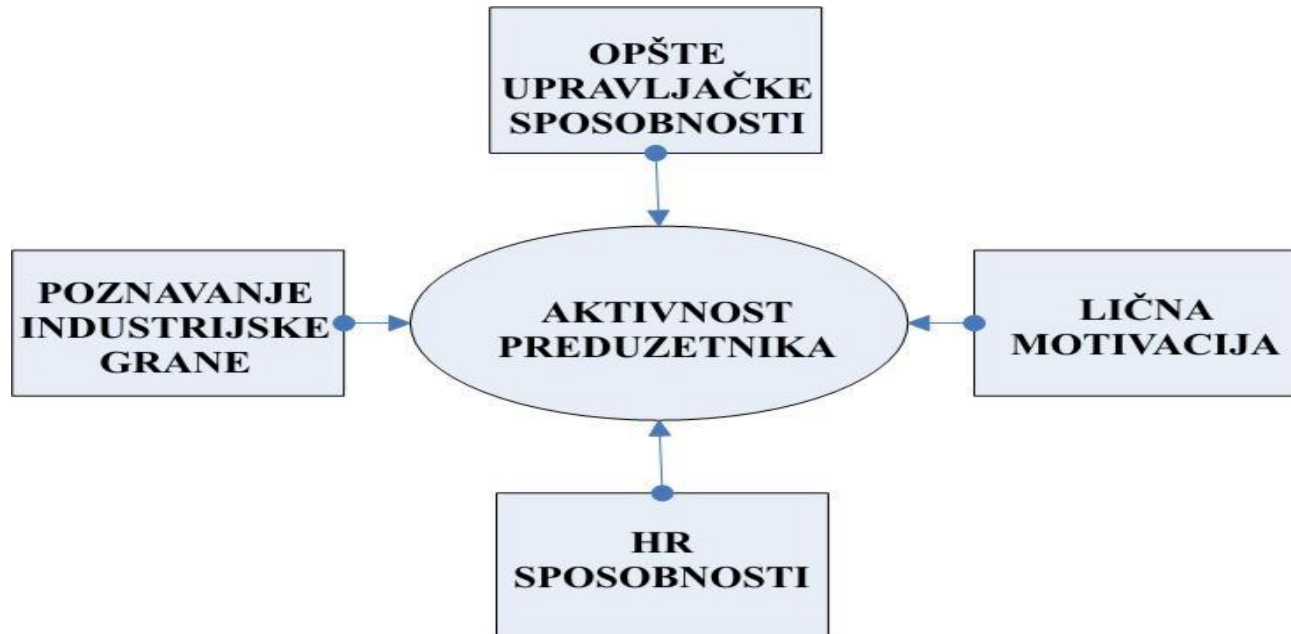
## Preduzetničke veštine

**VEŠTINA** se može shvatiti kao **ZNANJE** demonstrirano kroz **AKTIVNOST**.

Uspeh preduzetnika ne zavisi samo od “vlasništva dobre poslovne ideje” već i od “sposobnosti preduzetnika da je konvertuje u tržišnu vrednost”. To podrazumeva uočavanje tržišnog gepa, načina na koji će se taj gep popuniti novim proizvodom ili uslugom, poznavanje konkretne grane u kojoj se sve to dešava, kao i samih kupaca.

Faktori koji utiču na aktivnost preduzetnika:

- *Znanje o specifičnostima grane (delatnosti) u kojoj se odvija preduzetnički poduhvat,*
- *Opšte upravljačke veštine,*
- *Lične upravljačke veštine,*
- *Lična motivacija,*





Najvažnije **upravljačke veštine** podrazumevaju:

- **Strategijske veštine** – konceptualna sposobnost, moć da se biznis posmatra kao celina: kako ga razumeti na tržištu, „isporučiti“ novu vrednost kupcima i uraditi to bolje od konkurencije,
- **Veštine planiranja** – sposobnost da se uoči šta donosi budućnost, jer „neuspešno planiranje je planiranje – neuspeha!“,
- **Marketing veštine** – moć da se razumu potrebe kupaca, način na koji ih zadovoljiti, kao i razumevanje u čemu leži atraktivnost (korisnost) proizvoda/usluge za kupca,
- **Finansijske veštine** – sposobnost da se upravlja tokovima novca (cash-flow) na efikasan i efektivan način, posebno sa aspekta finansijskih zahteva organizacije u različitim fazama njenog životnog ciklusa,
- **Veštine upravljanja projektima** – sposobnost da se u i za određene poslovne situacije organizuju projekti: utvrde kontigentni (situacioni) ciljevi, projektuje dinamički plan realizacije projekta, mobilizuju i organizuju potrebni resursi i kroz monitoring konstantno vrši kontrola i valuacija efekata realizovanog projekta i
- **Veštine upravljanja vremenom** – moć korišćenja vremena kao specifičnog resursa na ekonomski racionalan način.

Specifične **lične upravljačke veštine** obuhvataju:

- **Liderske veštine** – sposobnost inspirisanja drugih u organizaciji da preduzmu akcije koje vode ka realizaciji ciljeva i poslovnom uspehu. Veština vođstva je više od pukog usmeravanja ljudi u organizaciji u željenom pravcu – ona je sposobnost podržavanja drugih i pomaganja da postignu ciljeve koje su zajedno usvojili,
- **Veštine motivisanja** – moć prenošenja entuzijazma na druge; sposobnost koja zavisi od razumevanja šta pokreće ljude (ljudske resurse) u organizaciji i šta oni očekuju od svog posla. Ne treba zaboraviti da sposobnost preduzetnika da motiviše sebe je vitalna i za sve one koji čine preduzetničku organizaciju (malo preduzeće),
- **Veštine delegiranja zadataka/kompetencija drugima u organizaciji** – sposobnost efektivnog delegiranja zadataka koja je više od običnog instruiranja drugih šta treba da rade. Ova veština zahteva potpuno poznavanje sposobnosti koje drugi imaju, načina na koji (kako) ih koriste i kako ih je moguće unaprediti u budućnosti.
- **Veštine komuniciranja** – sposobnost da se koristi govorni i pisani jezik kako bi se izrazile ideje i informisali drugi. Kao i kod drugih veština, komunikaciona veština je mnogo više od pukog prenošenja informacija i
- **Pregovaračke veštine** – moć razumevanja šta se traži od konkretne situacije, šta motiviše druge u toj situaciji i prepoznavanja mogućnosti da se izvuče maksimum za sve. Pored prepoznavanja pobjedničkog (win-win) scenarija, ova veština mora da rezultira u „dobro sklopljenom poslu“.