



**UNIVERZITET U NOVOM SADU**

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



**Nastavni predmet:**

# Preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima

**Tema :**

***Zadaci i uloga preduzetnika***

**dr Dejan Lukić**

**Novi Sad**

### Vlasništvo nad organizacijom

Potrebno je razlikovati:

1. **Vlasništvo nad organizacijom** (oni koji *investiraju u biznis* i vlasnici su akcija)-
2. **Upravljanje organizacijom** (tekuće upravljanje organizacijom se poverava profesionalnim menadžerima-agentima)

U SAD pod preduzetnikom se smatra osoba koja započinje sopstveni novi biznis, dok se u Nemačkoj podrazumeva osoba koja je vlasnik i vodi biznis (vlasnik-menadžer).

Preduzetnik je pre svega inicijator, inovator i lider, može ali ne mora da bude vlasnik preduzeća. (Primer Frederick-a Smith-a-FedEx koji kada je osnovao firmu uložio svega 10% inicijalnog kapitala), ili je "plaćen" od strane drugog vlasnika. Ako vlasnik biznisa i njime upravlja onda može da ima dve uloge, investitora i menadžera.

## Osnivanje nove organizacije

Pod preduzetnikom se često podrazumeva osoba koja osniva novu organizaciju. (Usklađuje elemente ulaganja input-kapital, sredstva za proizvodnju i ljudske resurse i donosi odluke o odgovarajućoj organizacijskoj formi poslovanja)

Nova organizacija može biti:

- Potpuno novi biznis - poduhvat “od nule” (sa ledine)
- Kupovina već postojećeg biznisa i onda dalji razvoj ili pripajanje postojećoj organizaciji (McDonalds)

Dok se pod biznisom može još posmatrati i:

- Menadžeri u velikim preduzećima mogu otkupiti deo firme i ispoljiti preduzetnički talenat
- Franšizing (iznajmljeni biznis)

## Uvođenje inovacija na tržište

Značaj uvođenja inovacije na tržište – centralni zadatak preduzetnika.

**Inovacija** može značiti novi proizvod ili uslugu, novi tehnološki proces, ali može istovremeno biti i novi način isporuke postojećeg proizvoda ili usluge (recimo, na jedan brži, jeftiniji i konvencionalniji način nego ranije).

**Inovacija** može biti i novi metod informisanja potrošača o proizvodu i/ili njegovoj promociji; novi način organizovanja preduzeća ili čak novi način u upravljanju odnosima sa drugim organizacijama iz okruženja.

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

**INVENTORI** – kreativni genije. Kao rezultat takve kreativnosti rađa se neograničen broj ideja. Kreira nove proizvode i procese na potpuno nov ili usavršen način.

**Fokus na problemu i načinu njegovog rešenja. (Pokušaji i greške)**

**INOVATORI**– Implementira nove tj. inovirane metode izvršenja specif. zadataka. Izuzetan kreativac i sposoban menadžer koji određenu invenciju oživljava i komercijalizuje je.

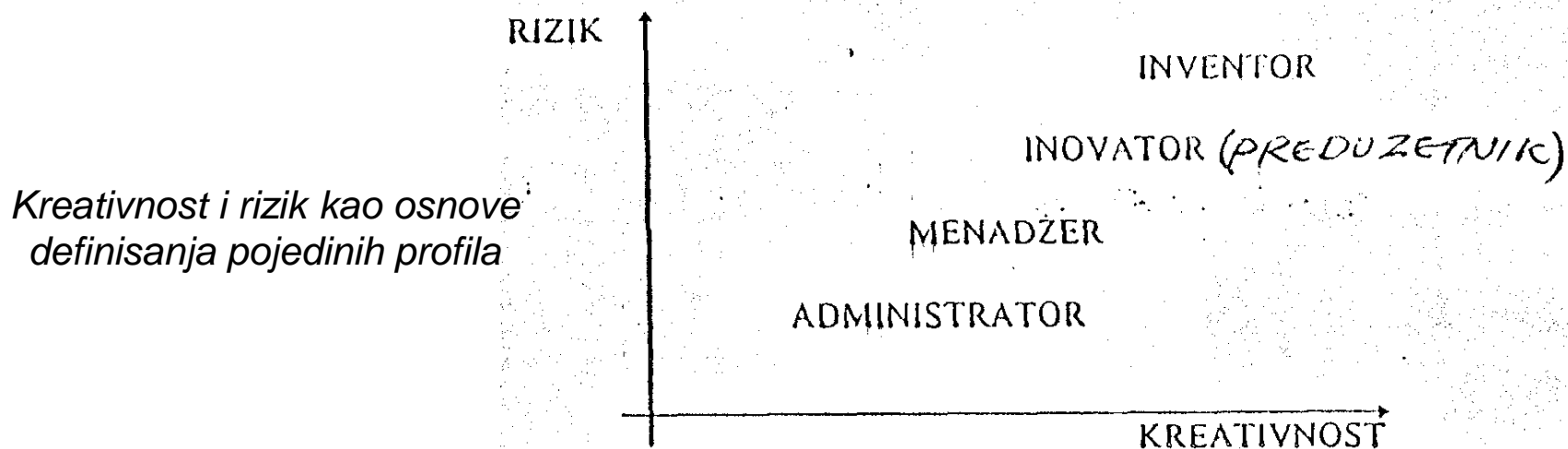
**Fokus na potencijalnu šansu i potrebne resurse za njenu realizaciju.**

**MENADŽERI** – poseduju veoma izražene menadžment veštine i poslovna znanja. Upravlja organizacijom, identifikujući poslovne ciljeve i strategije.

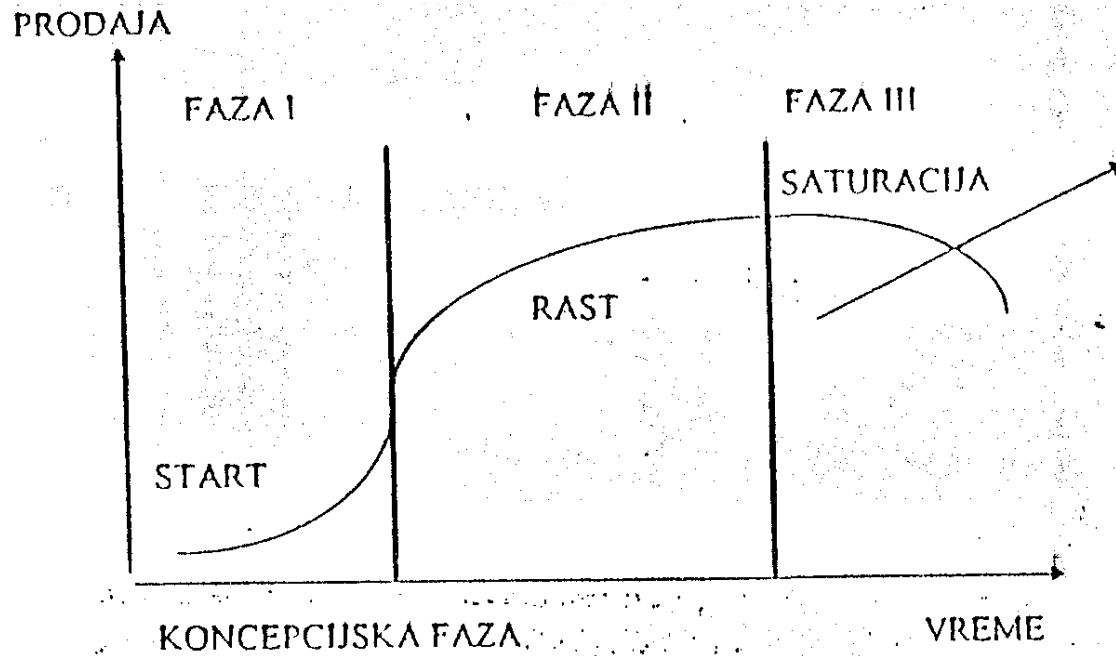
**Skocentrisan je na pitanja organizacione strukture i strategije.**

**ADMINISTRATOR** – izvršava strategiju identifikovanu od strane menadžmenta kompanije, koja doprinosi ispunjenju njenih ciljeva.

**Skocentrisan je na izvršenje posla na efikasan način.**

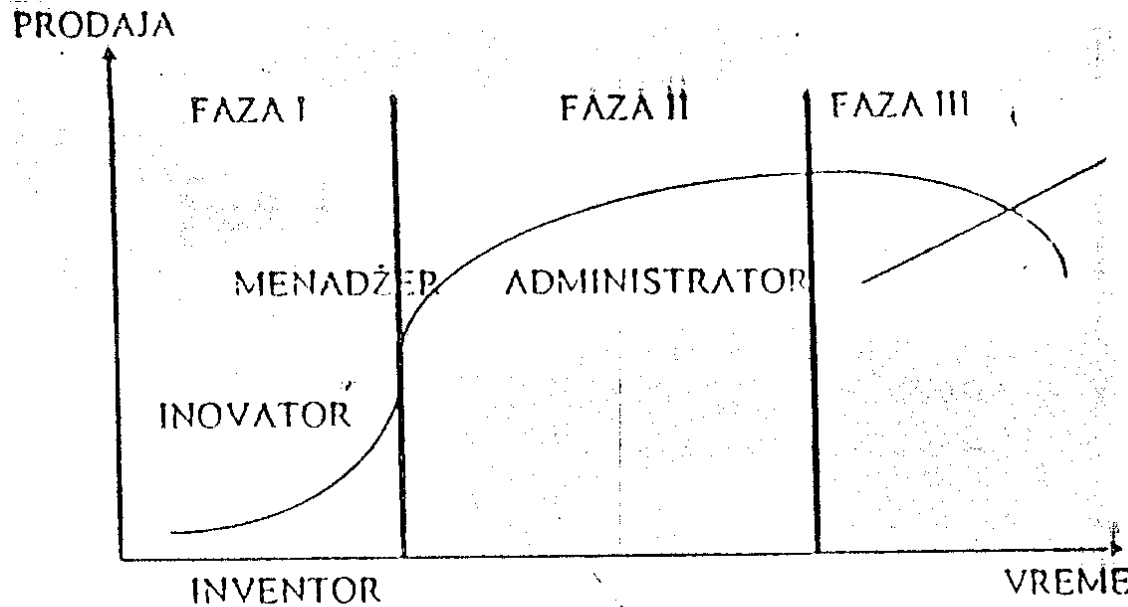


## Životni vek proizvoda i značaj pojedinih profila (aktivnosti) u pojedinim njegovim fazama



**Uloga inventora** – dominantna u koncepcijskoj fazi biznisa, kada su potrebne kreativne ideje u cilju rešavanja problema.

**Uloga inovatora** – vođenje preduzeća u periodu prilagođavanja novog biznisa gde se kreativna rešenja primenjuju tačno i efikasno..



**Uloga menadžera** – potrebne u fazi stabilizacije biznisa i njegovog rasta. Vršiti se definisanje razvojnih ciljeva i strategija, kao i definisanje organizacione strukture.

**Uloga administratora** – sprovođenje utvrđenih strategija kako bi preduzeće ostvarilo ciljeve u fazi rasta.

|                                  | PREDUZETNIK   | MENADŽER   |
|----------------------------------|---|--|
| PLATA                            | Smatra da izuzetno puno plaća menadžera.  | Nikad nema dovoljnu platu koja bi pokrila njegov "minuli rad".   |
| REZULTATI                        | Smatra da puno plaća menadžera i zbog toga želi što pre, vidljive rezultate na planu povećanja prodaje i profita. | Nerealno je očekivati neke brze promene. Smatra da je potrebno najmanje dve do tri godine da se ostvare neke značajnije promene. |
| VREME                            | Menadžer bi trebao da provede mnogo više vremena, čak i u dane vikenda, na usavršavanju svojih biznis znanja.     | Sve poslove može da ostvari u toku regularnog vremena.   |
| DETALJI                          | Menadžer nije dovoljno skoncentrisan na detalje.  | Preferira "široko" razmišljanje, a detalje prepušta drugima.   |
| POSVEĆENOST                      | Od menadžera zahteva visok stepen posvećenosti poslu, kao i deljenje njegove vizije biznisa.                      | Želi uspeh firme, ali nema isti osećaj prema biznisu kao preduzetnik.  |
| SPOSOBNOST PISMENOG IZVEŠTAVANJA | Nije zadovoljan sposobnošću menadžera da napiše određena dokumenta.   | Nije vredno gubiti vreme za pisanje nekih nepotrebnih stvari i analiza.  |
| TROŠKOVI                         | Investicije moraju da se isplate, po mogućstvu što pre.   | Mora se investirati u razvoj i ne treba očekivati trenutni povraćaj sredstava.   |

*Osnovne razlike između pogleda preduzetnika i menadžera*

## Identifikovanje i procena poslovnih prilika

Jedan od ključnih zadataka preduzetnika koji mora konstantno da ISTRAŽUJE POSLOVNO OKRUŽENJE, uočava “nepokrivene” tržišne segmente-gepove i IDENTIFIKUJE POSLOVNE PRILIKE i na kraju da izvrši njihovu VALUACIJU.

**Poslovna prilika samo kalup za testiranje nove poslovne ideje.**

Osnovni izvori ideja za biznis: 1) Potrošači (tržište)-osnovni 2) Poslovne asocijacije 3)Eksperti iz određene oblasti, itd.

**Plan Valuacije poslovne prilike** (kraći od poslovnog-biznis plana) i **sadrži:**

- a) Opis proizvoda i/ili usluge**
- b) Procenu poslovne prilike sa aspekta tržišnih mogućnosti**
- c) Procenu preduzetnika i njegovog tima**
- d) Specifikaciju svih aktivnosti i resursa neophodnih za prevođenje poslovne ideje u tržišno prihvatljiv biznis**
- e) Izvore početnog kapitala, i kapitala za rast preduzetničkog poduhvata**

## Liderska pozicija

**Liderska uloga (vođstvo)** podrazumeva **obezbeđenje podrške** kako iz **sopstvene organizacije** tako i **izvana** (kupaca, dobavljača, investitora, itd.) za **plasman** svoje **inovacije na tržište**.

Ova osobine se više posmatra kao upravljačka veština nego kao preduzetnička sposobnost.

## Kombinovanje faktora proizvodnje

Brze tehnološke promene, praćene organizacionim usavršavanjem, ekonomskom i pravnom fleksibilnošću, radikalno su transformisale:

- *Tradicionalne sheme faktora proizvodnje (zemlja – prirodne sirovine koje nudi priroda, fizički i mentalni rad i kapital – radnike zamenjuju automatizovani roboti, informacije postaju resurs, i sl.),*
- *Oblike i načine konkurencije u globalnim relacijama,*
- *Način proizvodnje (dominacija informacija, revolucionarni napredak sredstava za rad, mrežna organizacija),*
- *Strukturu proizvodnje,*
- *Motivaciju zaposlenih i*
- *Usavršavanje i potrebe stalnog učenja.*

Faktori proizvodnje u pojedinim erama:

- *Doindustrijska era – “Igra čoveka sa prirodom”*
- *Industrijska era – “Igra čoveka sa veštačkom prirodom (koju je čovek stvorio)”*
- *Postindustrijska era – “Igra među ljudima (inovacija I kreativnost)”*
- *Preduzetništvo – kombinacija prethodna tri na produktivan način*

Inovacija s ove tačke gledišta može da se posmatra kao jednostavno pronalaženje novih kombinacija ekonomskih faktora.



## Poslovanje u uslovima neizvesnosti, nesigurnosti i rizika

Preduzetnici imaju zadatak da **donose poslovne odluke**, pri čemu **razmatraju različite alternative** i **predviđaju buduće događaje**.

Česte su situacije gde se odluke kategorizuju po nepromenljivoj skali koja se kreće od SIGURNOSTI, preko RIZIKA, do NESIGURNOSTI.

Pod stanjem **sigurnosti** podrazumeva se pozicija u kojoj preduzetnik zna zadatak i ima tačne, merljive, pouzdane podatke o ishodu svih alternativa koje razmatra.

**Rizik** se javlja u situaciji kada preduzetnik nije u stanju da sa sigurnošću predvidi ishod neke alternative, ali ima dovoljno podataka da predvidi nivo *verovatnoće* da će se planirano ostvariti.

Pod *verovatnoćom* se podrazumeva statistička mera koja utvrđuje šanse da se određeni događaj ili ishod ostvare.

Pozicija **nesigurnosti** podrazumeva da se malo zna o alternativama i njihovim ishodima.

Nesigurnost se javlja iz dva razloga. Prvo, preduzetnici su suočeni sa spoljnim faktorima koji su delimično ili u potpunosti van njihove kontrole (npr. vremenski faktori) i drugo preduzetnicima često nisu dostupni ključni poslovni podaci.

## Maksimiziranje povrata na uložena sredstva investitora

Jedna od primarnih uloga preduzetnika kroz kreiranje i vođenje organizacije koja će na dugi rok generisati veći profit nego da su sredstva uložena u druga poslovna područja (npr. u banku).

Investitori tragaju za ovakvim uspešnih preduzetnicima.

Podela preduzetničkih poduhvata prema veličini očekivanih primanja i broju investitora:

1. Visoka primanja i veliki broj participanata (veliki rizik podeljen na veliki broj ljudi)
2. Mala primanja i mali broj investitora (biznis ograničene veličine i ograničeni rizik)
3. Velika primanja I mali broj investitora (veliki biznis i veliki rizik)
4. Mala primanja I veliki broj investitora (nerealno u praksi)

## Korišćenje tržišnih informacija

Preduzetnik traga za informacijama koje nisu prethodno eksploatisane.

Ove informacije nisu skroz raspoložive i dostupne. Njih treba pronaći i obraditi, a potom izvući prednost iz njih, kako bi se ostvario biznis koji donosi profit.

Ove informacije su pre svega informacije o POSLOVNIM PRILIKAMA.

**Konkurentska prednost** preduzetničkih organizacija, odnosno **malih preduzeća** u privrednoj strukturi često **bazira** upravo **na sposobnosti (veštini) otkrivanja takvih informacija** u odnosu na velika preduzeća, kao i njihovoj **uspešnoj komercijalizaciji**.

**Preduzetnički biznis** je brojnim nitima povezan sa **okruženjem** u **pribavljanju neophodnih input-a** (proizvodni elementi) za **transformacioni proces**, kao i za **usmeravanje output-a** (proizvodi i usluge) ka ciljnim tržišnim segmentima.

Pri tome teži se ka **MINIMIZACIJI UTICAJA OKRUŽENJA** na poslovnu aktivnost.

Od posebnog značaja je da se uoči kako promene u sredini utiču na poziciju glavnih **stejkholdera** preduzetnikove organizacije (malog preduzeća).

**Okruženje preduzetničke organizacije** čine svi **elementi** (pojedinci, organizacije i institucije) i **faktori** (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, socio-kulturni) koji imaju **stvarni (direktni)** ili **potencijalni (indirektni)** uticaj na rezultate poslovanja.

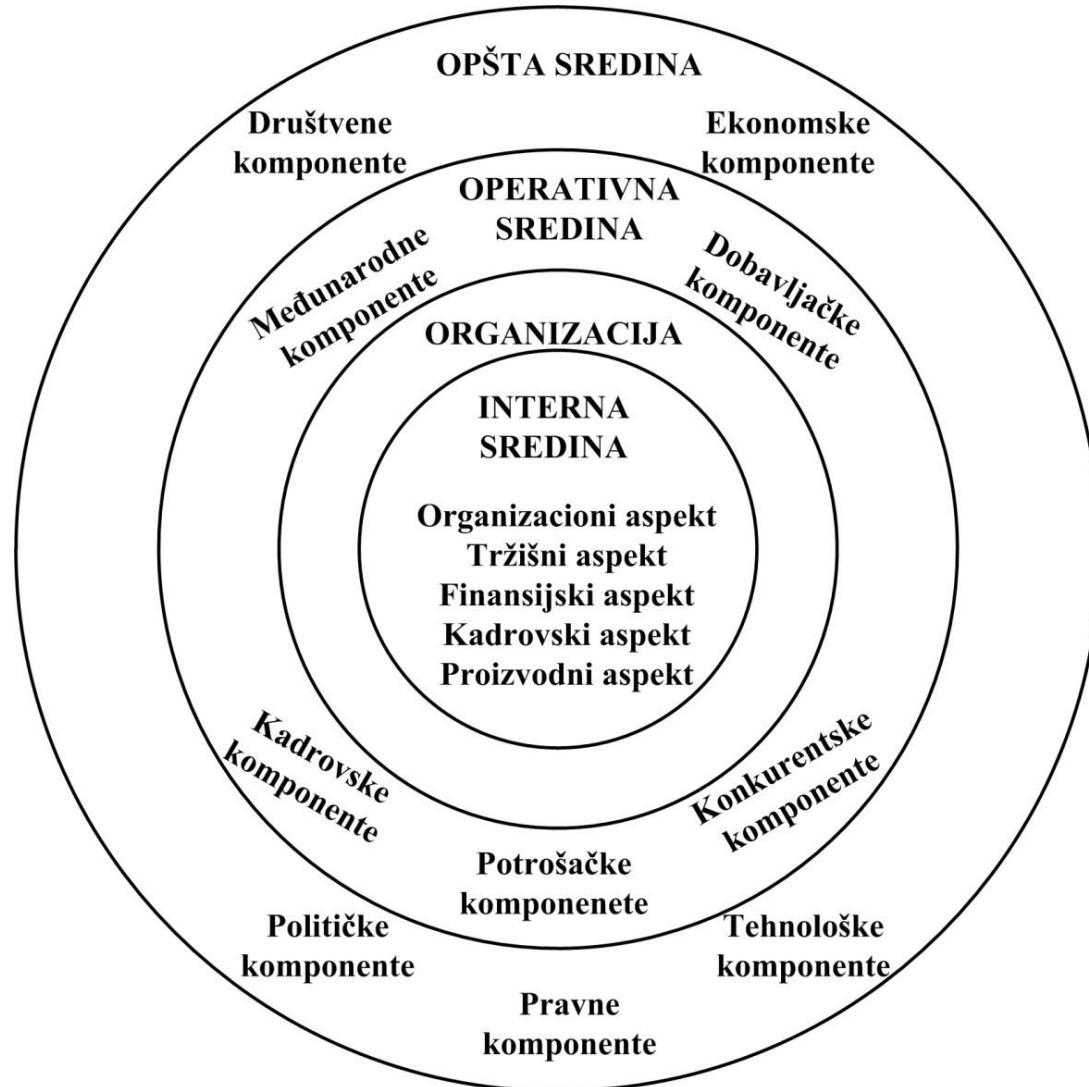
**Elementi sredine direktne akcije** čine:

- 1.spoljašnji stejkholderi:** *potrošači, dobavljači, konkurencija, finansijske institucije, vlada, mediji, sindikati, grupe sa specijalnim interesima, i*
- 2.unutrašnji stejkholderi:** *zaposleni, akcionari i upravni odbor (kod velikih organizacija-preduzeća).*

**Elementi sredine indirektne akcije obuhvataju:** *ekonomske, socijalne, političke i tehnološke varijable.*

# Okruženje ili sredina malog preduzeća se razčlanjuje na:

- *Opštu sredinu (posredna, dalja)*
- *Operativnu sredinu (neposredna, bliža)*
- *Internu sredinu*



*Nivoi sredine i komponente pojedinih nivoa organizacije*

## Opšta (posredna, dalja) sredina

U cilju uspeha, preduzeća moraju da prate promene: EKONOMSKIH, PRAVNIH, TEHNOLOŠKIH, DRUŠTVENIH I POLITIČKIH KOMPONENTI.

EKONOMSKA KOMPONENTA sadrži elemente koji se prate, kao što su: *bruto nacionalni proizvod, stopa zaposlenosti, stopa inflacije, kamatne stope, korporativni profiti, platni bilansi, potrošački dohodak, potrošnja i dr.*

DRUŠTVENA KOMPONENTA opisuje i identifikuje društvene promene, kao što su: *obrazovni nivo, vera, način života, društvene vrednosti, geografska distribucija, mobilnost stanovništva i dr.*

POLITIČKA KOMPONENTA sadrže: *analizu i predviđanje vrsta upravljanja, vladine stavove prema različitim industrijama, lobi napore interesnih grupa, platforme političkih partija i sl.*

PRAVNA KOMPONENTA je višestruko značajna za pokretanje i razvoj preduzetničke organizacije, jer ona podrazumeva poslovni (zakonodavni) ambijent koji može biti manje ili više prohodan za preduzetnika.

TEHNOLOŠKA KOMPONENTA odražava nove pristupe u proizvodnji robe i usluga, nove proizvodne procese, nova sredstva za rad, nove sirovine, istraživanje i razvoj i sl.

## Operativna (neposredna, bliža) sredina

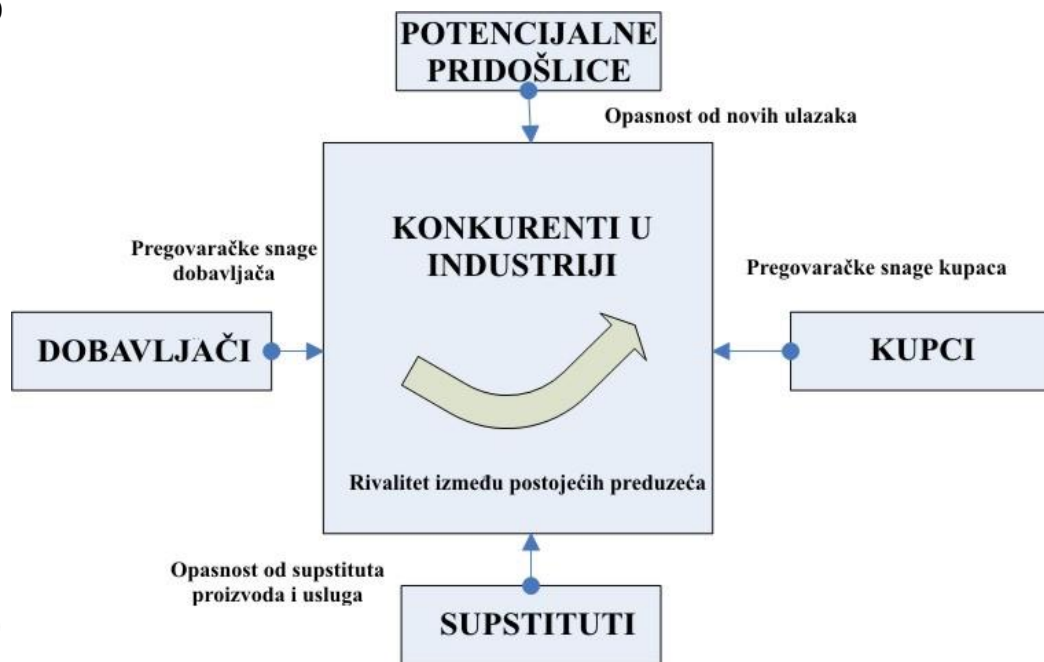
Operativna sredina predstavlja RADNU SREDINU u kojoj se odvija biznis.

Glavni faktori operativne sredine su:

- 1. Kupci/potrošači (Potrošačke komponente)**
- 2. Konkurencija (Konkurentske komponente)**
- 3. Radna snaga (Kadrovske komponente) (npr. nivo veština, obučenost, željena stopa zarade, prosečna starost, itd.)**
- 4. Dobavljači (Dobavljačke komponente)**
- 5. Međunarodne komponente**

Za analizu i predviđanje strukture samo jedne proizvodne grane - koristi se PORTEROV MODEL, prema kome je strukturna grana određena sa pet faktora:

- 1) stanjem uslova i ulaska - ulazne barijere,**
- 2) mogućnostima supstitucije proizvoda/usluga,**
- 3) pregovaračkom snagom kupaca,**
- 4) pregovaračkom snagom dobavljača, i**
- 5) stepenom rivalstva (konkurencije) između postojećih preduzeća u grani.**



*Pokretačke snage industrijske konkurencije*

## Interna sredina

Interna sredina obuhvata:

- 1. Organizacione aspekte**
- 2. Tržišne aspekte**
- 3. Finansijske aspekte**
- 4. Kadrovske aspekte**
- 5. Proizvodne aspekte**

**Predviđanje internih mogućnosti** (potencijala) preduzetničke organizacije trebalo bi da bude **identifikovanje ključnih snaga**, odnosno **diferentnih prednosti u odnosu na postojeću i potencijalnu konkurenciju**.

U tom smislu, za preduzetnika bi od posebnog značaja bio **koncept lanca vrednosti** (*value chain*) koji je kreirao čuveni *M. Porter*.

Lancem vrednosti, delatnost preduzetničke organizacije se razlaže na devet razvojno (strategijski) relevantnih aktivnosti i to:

- 1. pet primarnih** – *ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, i*
- 2. četiri aktivnosti za podršku kreiranja vrednosti** – *infrastruktura organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka.*

Preduzetnika možemo posmatrati i kao *menadžera*, odnosno nekoga ko *upravlja* (snalazi se, dovija...) *na preduzetnički način*. On upravlja preduzetničkim poduhvatom, bilo da osniva novu organizaciju (*malo preduzeće*) ili da „podmlađuje“ postojeću firmu. *Preduzetnički poduhvat predstavlja specifičan upravljački (menadžment) izazov*.

**Osnovne determinante preduzetničkog menadžmenta su:**

- a) fokus na promene,
- b) fokus na poslovnu priliku, i
- c) fokus na organizaciju.

### Fokus na promene

Promena omogućuje da se stvori nešto novo i nešto različito.

Većina inovacija traži promenu (postoje inovacije koje čine promenu - avion braće Rajt).

**Inovacija je nosilac promena a preduzetnik je neko ko *traži promene, odgovara na njih i koristi ih kao mogućnosti*.**

Prema promenama, moguće je razlikovati tzv.

1. **reaktivno preduzetništvo**, kao „pasivnu“ formu preduzetničkog menadžmenta koja polazi od konstatacije da su svi konkurenti iste snage, bez sposobnosti za neke radikalne promene, pa otuda poslovni uspeh zavisi od blagovremenog adaptiranja novonastalim uslovima, i
2. **proaktivno preduzetništvo** koje predstavlja aktivnu i kreativnu formu preduzetničkog menadžmenta utemeljenog na verovanju da preduzetnik treba, ne samo da se prilagođava promenama, već i da ih sam izaziva.



## Fokus na poslovnu priliku

Poslovna prilika je jedan od osnovnih elemenata preduzetničkog procesa.

**Svaka poslovna ideja NIJE poslovna prilika. Poslovna prilika mora biti dobro ispitana poslovna ideja.**

Prozor prilike je vrlo često kratko otvoren i treba ga što pre iskoristiti.

Preduzetnik izlaže riziku resurse (obezbeđuje, kombinuje, i ulaže) dok Menadžer štiti retke resurse, odnosno upravlja njima.

## Fokus na organizaciju

**Preduzetnička organizacija** (malo preduzeće) u tržišnoj privredi pojavljuje kao i svaki drugi proizvod koji se **akcijom preduzetnika osniva, strategijskom vizijom lidera usmerava, a veštinom menadžera fino koordinira** proces rada, kako bi se na pravi način rešavali problemi okruženja kao osnovnog verifikatora njegove egzistencije. Bez ovakve uloge preduzetničkog menadžmenta, preduzetnička organizacija deluje inercijom, preživljava i zapravo odumire.

**Preduzetnik je posvećen celoj organizaciji.**

Postoji podela na EKSTERNO I INTERNO ORIJENTISANE PREDUZETNIKE.

**EKSTERNO** orijentisani preduzetnik osmatra okruženje i identifikuje šanse i opasnosti, pa shodno tome određuje strategije organizacije na tržištu.

**INTERNO** orijentisani preduzetnik pronalazi nove metode i postupke za efikasnu realizaciju definisanih ciljeva preduzeća.