



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



Nastavni predmet:

Preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima

Tema :

Preduzetnički proces

dr Dejan Lukić

Novi Sad

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 infrastrukturom 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):

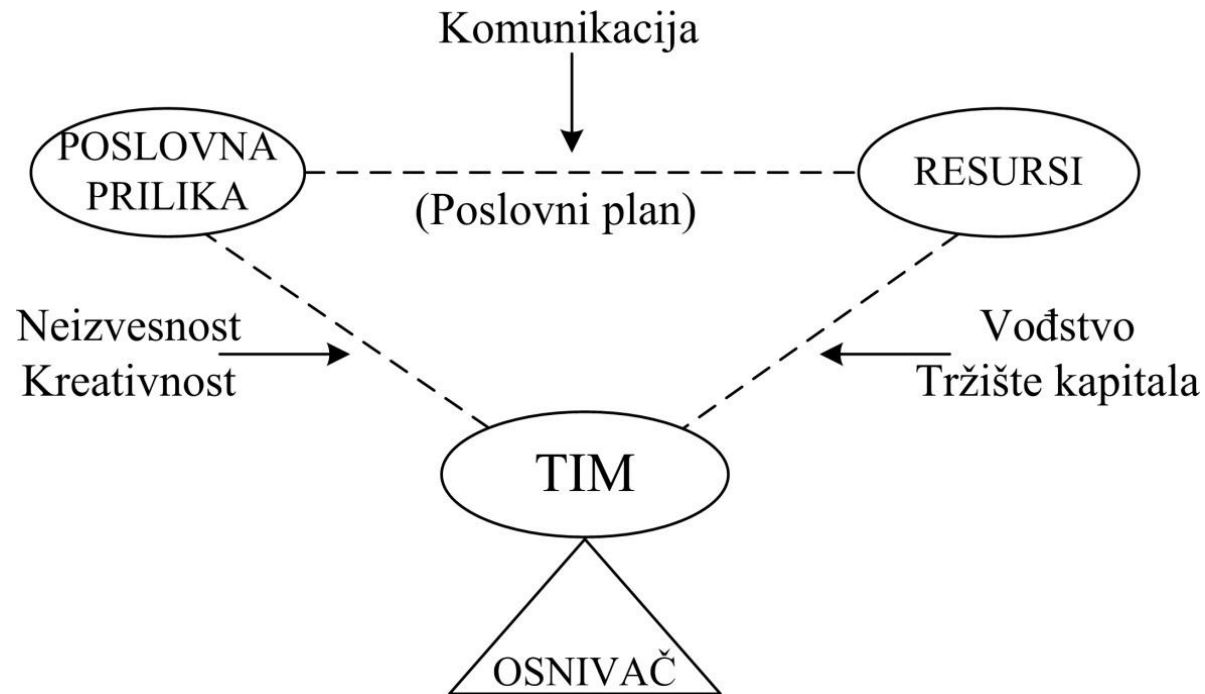
- *Proizvodnja brža i jeftinija nego do sada,*
- *Kontinuirano poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluge,*
- *Uvođenje novih proizvoda, novih tehnoloških procesa i novih usluga,*
- *Plasiranje postojećih proizvoda/usluga na novo tržište, itd.*

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

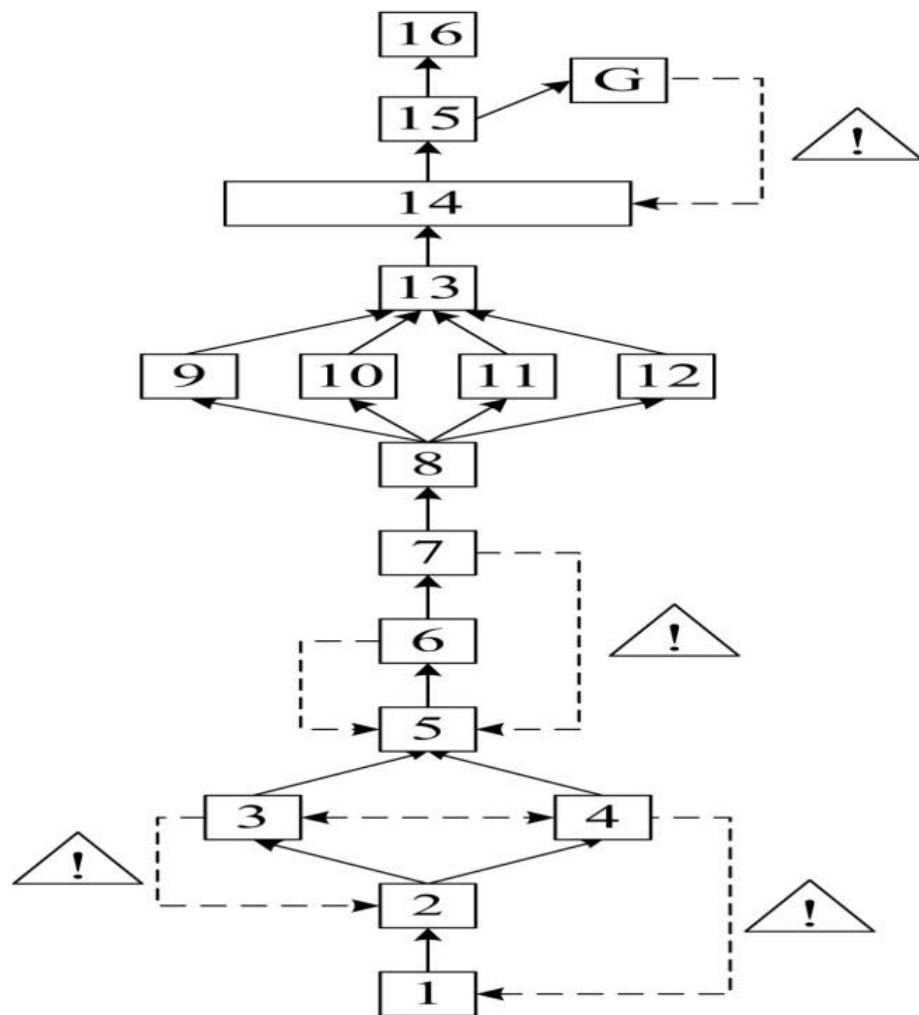
Preduzetnik mora dobro proceniti **svoje jake i slabe strane**, kao i **svog tima** (prednosti i nedostatke), potom izvršiti **tržišnu procenu poslovne prilike** (šanse) i racionalno **vrednovati potrebne resurse** (fizička sredstva, ljudski resursi i finansijski resursi).

Put od kreiranja 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 (prevashodno 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.*

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

(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.