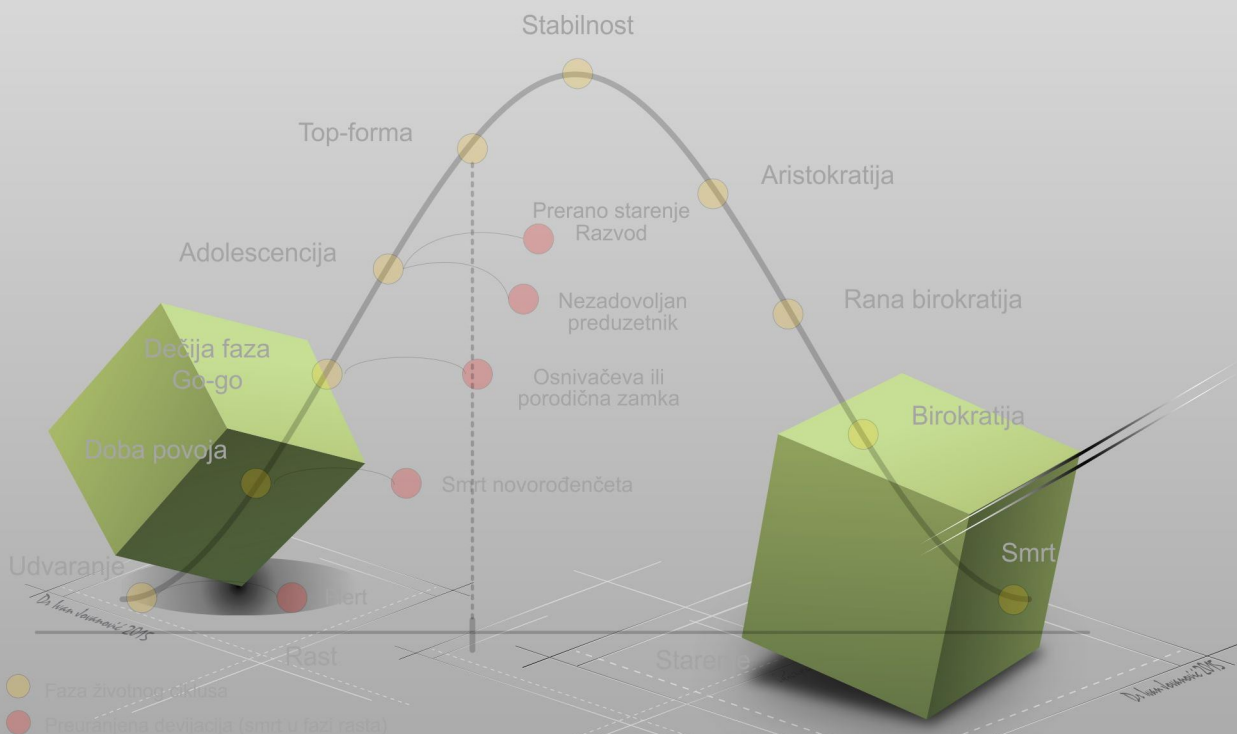


Dr Ivan Jovanović

# PREDUZETNIŠTVO

## U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA



Bor, 2015.

**Univerzitet u Beogradu  
Tehnički fakultet u Boru**

---

Ivan Jovanović

---

# **PREDUZETNIŠTVO**

**U SAVREMENIM USLOVIMA  
POSLOVANJA**

**BOR, 2015.**



Univerzitet u Beogradu  
Tehnički fakultet u Boru

---

Ivan Jovanović

---

# **PREDUZETNIŠTVO**

**U SAVREMENIM USLOVIMA**

**POSLOVANJA**

**Bor 2015.**

---

*Autor:* Dr Ivan Jovanović, docent  
Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu

## PREDUZETNIŠTVO U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

*Recenzenti:* Dr Radmilo Nikolić, redovni profesor  
Tehničkog fakulteta u Boru, Univerziteta u Beogradu  
Dr Dejan Riznić, vanredni profesor  
Tehničkog fakulteta u Boru, Univerziteta u Beogradu

*Izdavač:* Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu  
Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor  
tel: 030/424-555; <http://www.tf.bor.ac.rs>

*Za izdavača:* Prof. dr Milan Antonijević, dekan

*Urednik:* Prof dr Mirjana Rajčić-Vujasinović

Na predlog Komisije za izdavačku delatnost Tehničkog fakulteta u Boru, Univerziteta u Beogradu, dekan Fakulteta donosi Rešenje br. I/6-133 od 28.01.2014., da se ovaj rukopis odobrava za štampu kao osnovni univerzitetski udžbenik.

CIP-Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005.961:005.914.3(075.8)

**JOVANOVIĆ, Ivan, 1965 -**

Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja / Ivan Jovanović.  
- Bor: Tehnički fakultet, 2015 (Bor: Grafomed - trade). - VIII, 327 str.:  
graf. prikazi, tabele; 25 cm

Na vrhu nasl. str.: Univerzitet u Beogradu. - Tiraž 100. - Napomene uz  
tekst. - Prilozi: str.299-320. - Bibliografija: str. 321-325. - Registar.

ISBN 978-86-6305-017-4

a) Preduzetništvo  
COBISS.SR-ID 212423180

**ISBN 978-86-6305-017-4**

*Tehnička obrada:* Autori

*Tiraž:* 100 primeraka

*Štampa:* Grafomed - trade Bor

*Ovu knjigu posvećujem svojoj porodici,  
deci: Mariji, Jovanu i Aleksandru,  
supruzi Danijeli,  
za njihovu potporu i preduzetnički duh.*



# Predgovor

Pokretanje i upravljanje novim poslovanjem podrazumeva preuzimanje značajnog rizika i ulaganje velikog napora u prevazilaženju inertnosti protiv stvaranja nečeg novog. Kod stvaranja i razvoja novog poslovnog poduhvata, preduzetnik je svestan činjenice da preuzima veliku odgovornost i rizik za razvoj i preživljavanje svog biznisa, ali je takođe svestan da će i uživati u odgovarajućim nagradama. Da je preduzetništvo jako važno u savremenom poslovanju pokazuje činjenica o sve većem interesovanju potrošača, poslovnih ljudi, državnih službenika za preduzetništvo, sve brojnijim naučnim istraživanjima na ovu temu, sve većem broju akademskih predmeta na temu preduzetništvo, više od dva miliona preduzeća koliko se osnuju svake godine u svetu, sve značajnijoj praćenosti i fokusu od strane medija, kao i činjenica da se sve više shvata da je ovo važna tema kako za industrijski razvijene zemlje tako i za zemlje u razvoju, a nekad i nerazvijene—centralizovane privredne sisteme.

Često se postavlja pitanje ko je taj što je u centru pažnje ove priče, odnosno ko je ta osoba koja je voljna da prihvati sav rizik i uloži veliki napor da bi pokrenuo preduzetnički poduhvat. Ta osoba može biti muškarac ili žena, neko sa poreklom iz više ili niže klase, tehničar ili neko ko nema afiniteta ka tehnicima, fakultetski obrazovana osoba ali i srednjoškolska propalica. To može biti menadžer, istraživač, lekar, inženjer, trgovac, učitelj, student, domaćica, penzioner... To je osoba koja u isto vreme može vešto da "žonglira" poslom, porodicom, prijateljima, i građanskim dužnostima dok u isto vreme sređuje poslovne papire.

Kako bi se što bolje razumele ove osobe i sam proces stvaranja i razvoja novog preduzetničkog poduhvata, sadržina ove knjige je tako i koncipirana i podeljena u deset poglavlja. Struktura knjige i način interpretacije materije uslovljeni su brojnim zahtevima koje je autor nastojao da zadovolji i uskladi u ovom radu. Osnovni zahtev koji je autor nastojao da uvaži je uklapanje u nastavni program predmeta *Preduzetništvo*, kao i da se sadržaj knjige uskladi sa planovima srodnih disciplina koji se izučavaju na Tehničkom fakultetu u Boru. Drugi veoma značajan cilj koji je autor nastojao da ostvari je težnja da se što vernije prikažu struktura i kompleksnost biznis planova, praktični problemi u njihovoj izradi, raznolikost biznis planova, i druga relevantna pitanja. Takođe, želja autora je bila da čitaocima prenese svoje praktično iskustvo u izradi biznis planova, i tako im olakša samostalnu izradu svojih biznis planova. Želja autora je bila i da se izložene teorijske osnove što više konkretizuju

kroz mnogobrojne primere i odgovarajuća praktična rešenja.

Knjiga *Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja* ima karakter udžbeničke literature. Prvenstveno je namenjena studentima menadžment usmerenja, ali može korisno poslužiti i svima ostalima koji izučavaju problematiku preduzetništva i upravljanja malim preduzećem. Takođe, ova knjiga može pomoći preduzetnicima, menadžerima, i drugim stručnjacima iz prakse u pripremi detaljnog i sveobuhvatnog biznis plana prilikom osnivanja novih preduzeća ili upravljanjem rastom i razvojem postojećih preduzeća.

U oblikovanju konačnog teksta svojim detaljnim i promišljenim komentarima, savetima i sugestijama znatno su pomogli recenzenti prof. dr Radmilo Nikolić i prof. dr Dejan Riznić. Indirektan doprinos ovoj knjizi dali su studenti, poslovni ljudi, preduzetnici, profesori, izdavačko osoblje koji su svojim komentarima, savetima i idejama stimulisali autora da dublje pronikne u problematiku koja je predmet ove knjige. Svima njima, a posebno prof. dr Radmilu Nikoliću, autor izražava veliku zahvalnost na doprinosu koji su dali sagledavanju potrebe za jednom ovakvom knjigom i njenom konačnom uobličavanju. Autor će biti zahvalan i svima onima koji ubuduće svojim komentarima, savetima, primedbama i sugestijama doprinesu poboljšanju ponuđenog teksta.

Bor, 2014.

**Autor**



# Sadržaj

<b>1</b>	<b>Preduzetništvo – pojam i definisanje</b>	<b>3</b>
1.1	Pojam preduzetništva . . . . .	3
1.2	Istorijski razvoj i perspektive preduzetništva . . . . .	4
1.3	Škole i teorije preduzetništva . . . . .	6
1.3.1	Klasične škole preduzetništva . . . . .	6
1.3.2	Neo–klasične škole preduzetništva . . . . .	8
1.3.3	Savremeno učenje o preduzetništvu . . . . .	10
1.4	Definicija preduzetništva . . . . .	11
1.5	Učesnici preduzetničkog procesa . . . . .	12
1.6	Zablude o preduzetništvu . . . . .	14
1.7	Zakonski okvir preduzetništva . . . . .	15
1.8	Klasifikacija preduzetništva . . . . .	16
1.9	Faktori koji utiču na preduzetništvo . . . . .	19
1.10	Teorija preduzetništva . . . . .	21
<b>2</b>	<b>Preduzetnik kao privredni subjekt</b>	<b>23</b>
2.1	Pojam preduzetnika . . . . .	23
2.2	Istorijski razvoj i definicija preduzetnika . . . . .	24
2.3	Preduzetnik - nekad i sad . . . . .	25
2.4	Osnovne osobine preduzetnika . . . . .	27
2.5	Tipovi preduzetnika . . . . .	28
2.6	Pozicija preduzetnika . . . . .	29
2.7	Karakteristike preduzetnika . . . . .	30
2.8	Preduzetnički potencijal pojedinca . . . . .	32
2.9	Sposobnosti preduzetnika . . . . .	35
2.10	Veštine preduzetnika . . . . .	37
2.11	Karakteristike uspešnog preduzetnika . . . . .	38
2.12	Mitovi o preduzetnicima . . . . .	41
2.13	Neki uspešni preduzetnici . . . . .	44
<b>3</b>	<b>Organizovanje i razvrstavanje privrednih subjekata</b>	<b>49</b>
3.1	Zakonski okvir prelaska na tržišno privređivanje . . . . .	50
3.2	Preduzetnik . . . . .	53
3.3	Privredna društva . . . . .	54

3.3.1	Ortačko društvo . . . . .	54
3.3.2	Komanditno društvo . . . . .	55
3.3.3	Društvo s ograničenom odgovornošću . . . . .	55
3.3.4	Akcionarsko društvo . . . . .	57
3.3.5	Povezivanje privredna društva . . . . .	59
3.3.6	Poslovna udruženja . . . . .	60
3.4	Javno preduzeće . . . . .	60
3.5	Razvrstavanje privrednih subjekata . . . . .	62
3.5.1	Privredna društva prema veličini . . . . .	62
3.5.2	Privredna društva prema nameni proizvoda . . . . .	64
3.5.3	Privredna društva prema funkciji u procesu reprodukcije . . . . .	64
3.5.4	Privredna društva prema oblastima i granama privrede . . . . .	68
<b>4</b>	<b>Kreativnost i inovativnost</b>	<b>69</b>
4.1	Kreativnost . . . . .	70
4.1.1	Individualni faktori kreativnosti . . . . .	71
4.1.2	Kreativno razmišljanje . . . . .	72
4.1.3	Barijere kreativnog razmišljanja . . . . .	75
4.1.4	Kreativni proces . . . . .	79
4.2	Inovativnost . . . . .	82
4.2.1	Pojam inovacije . . . . .	82
4.2.2	Proces inovacije . . . . .	83
4.3	Izvori inovativnosti . . . . .	86
4.3.1	Neočekivano . . . . .	87
4.3.2	Nepodudarnost . . . . .	90
4.3.3	Inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa . . . . .	94
4.3.4	Promene u strukturi privrede ili tržišta . . . . .	96
4.3.5	Demografska kretanja . . . . .	97
4.3.6	Promene u opažanju . . . . .	98
4.3.7	Nova saznanja . . . . .	100
4.4	Savršen–idealni preduzetnik . . . . .	102
<b>5</b>	<b>Tim i timski rad</b>	<b>107</b>
5.1	Pojam i značaj timskog rada . . . . .	107
5.2	Razlika između grupe i tima . . . . .	109
5.3	Formiranje efikasnog tima . . . . .	112
5.4	Karakteristike efikasnog i neefikasnog tima . . . . .	113
5.5	Vrste timova . . . . .	115
5.6	Faze razvoja tima . . . . .	116
5.7	Izbor članova tima . . . . .	119
5.8	Uloge u timu . . . . .	121
5.9	Veličina tima . . . . .	124
5.10	Karakteristike uspešnih timova . . . . .	126
5.11	Konformizam . . . . .	127

5.12	Konflikti . . . . .	128
5.12.1	Izvori konflikta . . . . .	130
5.12.2	Konfliktni proces . . . . .	132
5.12.3	Modeli upravljanja konfliktima . . . . .	134
5.12.4	Osnovne strategije za rešavanje konflikata . . . . .	135
<b>6</b>	<b>Izvori finansiranja preduzetničkog poduhvata</b>	<b>137</b>
6.1	Sopstveni kapital . . . . .	138
6.1.1	Lična ušteđevina . . . . .	138
6.1.2	Članovi porodice i prijatelji . . . . .	138
6.1.3	Partneri . . . . .	139
6.1.4	Rizični kapital . . . . .	139
6.1.5	Biznis anđeli . . . . .	139
6.1.6	Emitovanje akcija . . . . .	140
6.2	Pozajmljeni kapital . . . . .	141
6.2.1	Bankarski krediti . . . . .	141
6.2.2	Dobavljači . . . . .	151
6.2.3	Fransizing . . . . .	151
6.2.4	Državni programi . . . . .	153
6.3	Ostali izvori finansiranja . . . . .	153
<b>7</b>	<b>Savremeno (biznis) poslovanje</b>	<b>155</b>
7.1	Klasifikacija preduzeća prema rastu . . . . .	156
7.2	Životni ciklus organizacije . . . . .	156
7.2.1	Životni ciklus organizacije po klasičnoj teoriji . . . . .	157
7.2.2	Životni ciklus preduzeća po modernoj –Adižesovoj teoriji . . . . .	159
7.2.3	Dostizanje Top–forme organizacije . . . . .	164
7.3	Glavni uzroci neuspeha privrednih društava . . . . .	166
7.4	Izbor poslovne ideje . . . . .	167
7.5	Kriterijumi za ocenu biznisa . . . . .	170
7.5.1	Finansijska (komercijalna) ocena . . . . .	171
7.5.2	Ekonomska (društvena, nacionalna) ocena . . . . .	175
7.5.3	Ocena u uslovima neizvesnosti . . . . .	176
<b>8</b>	<b>Biznis plan</b>	<b>177</b>
8.1	Pojam i značaj biznis plana . . . . .	177
8.2	Definisanje biznis plana . . . . .	178
8.3	Glavni razlozi za pisanje i namena biznis plana . . . . .	179
8.4	Značaj biznis plana za različite korisnike . . . . .	180
8.5	Kada i zašto pisati biznis plan . . . . .	182
8.6	Podela biznis planova . . . . .	183
8.7	Sadržaj biznis plana . . . . .	185
8.7.1	Raznolikost biznis planova . . . . .	186
8.7.2	Osnovni elementi biznis plana . . . . .	187

8.8	Realizacija biznis plana . . . . .	192
8.9	Koncipiranje BP . . . . .	193
<b>9</b>	<b>Primeri koncipiranog i planiranog biznisa</b>	<b>195</b>
9.1	Primer urađenog koncepta biznis plana . . . . .	196
9.2	Primer urađenog biznis plana (BP) . . . . .	200
9.3	Primer urađenog koncept biznis plana i BP . . . . .	233
<b>10</b>	<b>Prilozi</b>	<b>299</b>

# Uvod

U skladu sa teorijom i praksom savremenog tržišnog privređivanja, svi tržišno orijentisani privredni subjekti su upućeni i prinuđeni da pažljivo i kontinuirano planiraju svoj biznis. Kako bi se razumeo sam proces stvaranja i razvoja preduzetničkog poduhvata, i sve osobenosti koje ga prate, ova knjiga, *Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, je podeljena u deset poglavlja, tako konceptijski povezanih da čine jedinstvenu celinu.

**1. poglavlje – Preduzetništvo - pojam i definisanje** predstavlja preduzetništvo sa istorijskog i istraživačkog aspekta. Ukazano je na ulogu preduzetništva kao mehanizma za stvaranje novih preduzetničkih poduhvata i onoga što utiče na privredni razvoj jedne zemlje. Prikazan je istorijski razvoj preduzetništva i njegove buduće perspektive, kao i škole i teorije koje su doprinele njegovom razvoju. Takođe, predstavljeni su učesnici preduzetničkog procesa i zablude koje prate pojam preduzetništva. Urađena je klasifikacija preduzetništva i prikazani faktori koji utiču na preduzetničko ponašanje.

**2. poglavlje – Preduzetnik kao privredni subjekt** predstavlja preduzetnika kao lica koje sopstvenim ili pozajmljenim kapitalom pokreće i vodi samostalan biznis. Najpre je definisan pojam, a zatim su predstavljene osnovne osobine, tipovi, pozicija, karakteristike, sposobnosti i veštine preduzetnika. Takođe, prikazan je preduzetnički potencijal i mitovi koji prate preduzetnika.

**3. poglavlje – Organizovanje i razvrstavanje privrednih subjekata** predstavlja poglavlje u kome je prikazan zakonski okvir prelaska na tržišno privređivanje. Prikazane su opšte karakteristike privrednog društva kao subjekta poslovne ekonomije, a zatim je izložen način za njihovo eventualno povezivanje i razvrstavanje.

**4. poglavlje – Kreativnost i inovativnost** obrađuje pojmove kao što su: kreativnost i kreativni proces, inovativnost i inovativni proces, koji predstavljaju glavne faktore preduzetništva jer idu u susret promenama i potrebama društva. U posebnoj celini su obrađeni izvori inovativnih mogućnosti.

**5. poglavlje – Tim i timski rad** ukazuje na svu potrebu i značaj organizovanja ljudi u timove i timski rad kao ključni način rada na, danas, sve složenijim i sveobuhvatnijim poslovnim poduhvatima. Predstavljeno je kako se formira efikasan tim, kakve su koristi rada takvog tima i njegove karakteristike, ključne faze razvoja tima, kako se vrši izbor vođe i članova tima, koje su uloge u timu i kako izabrati

pravu veličinu tima. Obraden je pojam konformizam kao jedne od negativnih pojava koja se može javiti u periodu prilagođavanja članova tima. U posebnom delu su prikazani konflikti i konfliktni proces, izvori konflikata, modeli i strategije za njihovo rešavanje.

**6. poglavlje – Izvori finansiranja preduzetničkog poduhvata** usredsređuje se na jedan od najtežih aspekata stvaranja i uspostavljanja biznisa. Nema preduzetnika koga ne muči problem pribavljanja potrebnih nivoanih sredstava. U ovom poglavlju su prikazani alternativni izvori finansiranja koji su podeljeni, prema vlasništvu, u dve grupe na sopstveni i pozajmljeni kapital.

**7. poglavlje – Savremeno (biznis) poslovanje** se bavi temama kao što su: klasifikacija organizacije prema rastu, životni ciklus organizacije po klasičnoj i modernoj teoriji, glavni uzroci neuspeha u radu organizacije. Posebna pažnja je posvećena kriterijumima koji su neophodni za ocenu i izbor biznisa.

**8. poglavlje – Biznis plan** definiše pojam i značaj biznis plana, glavne razloge za pisanje, nemanu, svrhu, podelu biznis planova. Pojašnjava sadržinu biznis planova i način na koji se biznis plan najuspešnije realizuje u praksi.

**9. poglavlje – Primeri koncipiranog i planiranog biznisa**, kroz nekoliko urađenih praktičnih primera, predstavlja metodologiju izrade koncepta biznis planova i biznis planova.

**10. poglavlje – Prilozi**, kroz pet priloga, kao dopunski sadržaj upotpunjuje celinu ove knjige.

# Glava 1

## Preduzetništvo – pojam i definisanje

Reč "preduzetništvo" (na engleskom "entrepreneurship") potiče od francuskog glagola "entreprendre", što znači činiti, preuzeti, uraditi nešto, ustremiti se, navaljivati. Preduzetništvo, kao praksa, podrazumeva stvaranje novih ekonomskih organizacija u cilju iskorišćavanja identifikovanih šansi, radi sticanja profita (dobiti) ili rasta u uslovima rizika i nesigurnosti.

Jednu od modernijih definicija preduzetništva iznosi *Džefri Timons* (Jeffrey A. Timmons), gde je po njemu preduzetništvo sposobnost kreiranja i stvaranja vizije praktično ni iz čega - kao ljudski kreativan čin i primenu energije za iniciranje i izgradnju preduzeća ili organizacije [1]. Prema Timonsu preduzetnička vizija podrazumeva želju za preuzimanje proračunatih ličnih i finansijskih rizika, takođe, podrazumeva preuzimanje svih mogućih napora radi smanjenja mogućnosti propadanja.

### 1.1 Pojam preduzetništva

Prilikom definisanja pojma preduzetništvo javljaju se različite teorijske i praktične kontroverze. Istorijski posmatrano, mnogi autori su pokušavali da definišu pojam preduzetništva na jedinstven način. U literaturi se može pronaći veliki broj različitih definicija ovog pojma. Često se navodi da ima onoliko definicija koliko ima i autora. Različitost definicija ukazuje na činjenicu da jedna jedinstvena definicija preduzetništva uopšte nije moguća, ili bi bila previše opširna ili neprecizna i beskorisna. Razloge tome, pored ostalog, verovatno treba tražiti u činjenici da još uvek ne postoji standardna, jedinstvena, opšte prihvaćena i konvencionalna definicija preduzetništva.

Neki autori smatraju da je preduzetništvo tradicionalno menadžerstvo [2]; inovaciona aktivnost [3]; odlika čoveka koji investira [4]; optimalan izbor proizvodne funkcije preduzeća [5], i sl. Dakle, sagledavanjem prethodnih mišljenja, očigledno je da se mora napraviti razlika između termina "preduzetništvo" i termina "preduzetnik". U

prvom slučaju se radi o organizacionoj veštini, a u drugom o licu koje sopstvenim kapitalom započinje samostalan posao. Nekada se termini "preduzetništvo", "preduzetnik" i "privatnik" koriste kao sinonimi, što je takođe vrlo pogrešno, jer svi privatnici nisu preduzetnici i nemaju organizacione veštine koje doprinose uvećavanju njihovog angažovanog kapitala. Samo ono lice koje "organizuje neki posao sa ciljem da prisvoji dobit, ali i snosi rizik tog posla" [6], koje stalno inovira, stvara šanse, izbegava rizike, uočava pretnje i traži nove mogućnosti, poseduje tu značajnu organizacionu veštinu koja se naziva preduzetništvo.

Često se preduzetništvo izjednačava sa kreiranjem novog biznisa, menadžmentom (upravljanjem) malog biznisa, samozapošljavanjem ili vlasništvom. Nisu svi vlasnici preduzeća preduzetnici, kao što nisu sva mala preduzeća preduzetnička preduzeća. Takođe, preduzetništvo ne podrazumeva samo kreiranje novog i/ili malog biznisa. Mnoge velike kompanije i organizacije su preduzetničke jer implementiraju elemente preduzetničke kulture i ponašaju se na inovativan način.

Preduzetništvo se može definisati kao sposobnost da se na osnovu kreativne čovekove ekonomske delatnosti i ograničenih proizvodnih činioaca formira određena efikasna privredna delatnost. Takođe, preduzetništvo se može definisati i kao proces stvaranja nečeg novog ulaganjem neophodnog vremena i napora, uz pretpostavku pratećih finansijskih, fizičkih i društvenih rizika, i prihvatanjem odgovarajućih nagrada u vidu novčanog i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti.

## 1.2 Istorijski razvoj i perspektive preduzetništva

Pojavni oblici tržišta se mogu pronaći još u ranoj istoriju ljudskog roda, što posledično važi iza prve pojavne forme preduzetništva. S tim u vezi, prve preduzetnike u istoriji čovečanstva činili su oni ljudi koji su otpočeli sa svesnom proizvodnjom viškova materijalnih dobara koji su bili namenjeni prodaji. Mnogo kasnije tome su pridodate i određene usluge za kojima se na tržištu pojavila potreba. Sa razvojem tržišta, u svim proteklim periodima čovečanstva, razvijalo se i transformisalo preduzetništvo. I pored toga, sa teorijskim razmatranjem preduzetništva otpočelo se mnogo kasnije.

Koncept preduzetništva je poznat još od XII veka, i vezuje se za delatnost državnog vladara koji preduzimaju velike infrastrukturne projekte (vojni objekti, putevi, mostovi). Kasnije je preduzetnikom nazivana osoba koja nadgleda takve poslove. Masovna pojava postaje tek u XVII veku, kada dolazi do procvata različitih oblika obrta i trgovačkih preduzeća koja se bave trgovinom raznovrsnih proizvoda. Raste značaj međunarodne a zatim i prekooceanske trgovine. Specijalizacija u trgovini i odvajanje bankarstva pojavljuje se tek u XVIII veku.

Sa pojavom industrijske revolucije, naglo je porasla važnost preduzetništva, ali sa početkom masovne proizvodnje, uloga preduzetništva opada. Razvoj preduzetničke delatnosti zamenjen je rastom i razvojem velikih industrijskih korporacija u kojima se čovek gubi kao osoba, a njegov lični identitet poistovećuje se sa idejom kompanije



[7]. To najbolje ilustruju tri faze pozicije i razvoja ličnosti *Henrija Forda* (Henry Ford 1863–1947), američkog preduzetnika i osnivača "Ford Motor Company", u periodu od osnivanja malog, inovativnog, porodičnog preduzeća do industrijskog giganta:

1. faza - Henri Ford je poznavao svakog svog radnika lično
2. faza - njega su poznavali svi radnici
3. faza - ni on ni njegovi radnici se nisu viđali, niti poznavali.

Istovremeno, u tom razdoblju, u tadašnjim socijalističkim zemljama preduzetništvo je bilo potiskivano državno-planskom privredom u kojoj nije bilo mesta za razvoj pojedinačnih preduzetničkih aktivnosti. Naglim razvojem informacione i komunikacione tehnologije, krajem XX veka, preduzetništvo ponovno dobija na intezitetu i postaje temeljna privredna aktivnost. Velika ekonomska tranzicija, promena kritičnih proizvodnih resursa sa materijalnih na nematerijalne sa jedne strane, kao i istovremena liberalizacija i privatizacija u postkomunističkim zemljama sa druge strane, širom je otvorila vrata novom preduzetničkom uzletu [7].

Preduzetništvo danas, na početku XXI veka, deluje u drukčijim uslovima u odnosu na one u prethodnom veku, a pogotovo u XIX veku. Preduzetničke perspektive se ogledaju prvenstveno kroz specifične uslove koji vladaju na tržištu, i svode se na sledeće značajne parametre [7]:

– *Neizvesnost na ekonomskom planu* od preduzetnika traži izuzetnu ekonomsku dinamiku, inovativnost i permanentno prilagođavanje.

– *Faktor vreme veoma je bitan* jer neizvesnost zahteva munjevito donošenje odluka, reagovanje i fleksibilnost, ali i adaptibilnost na temelju informacijskih tehnoloških promena.

– *Tržišta su danas segmentirana*, a dobra se proizvode za poznatog kupca što zahteva kompjuterski dizajn, elastičan fabrički sistem, punu primenu elektronske obrade podataka i sistema distribucije.

– *Dizajn, kvalitet i servisiranje* prednosti su proizvođača novih proizvoda koji nastaju zahvaljujući vrhunskoj tehnologiji i kvalitetu. Svaka konkurentska proizvodnja mora udovoljiti tim zahtevima.

– *Velika preduzeća se rekonstruišu* i postaju fleksibilniji sistemi uz stvaranje novih autonomnih preduzeća.

– *Tradicionalne preduzetničke strukture nestaju* jer nisu u stanju održati utakmicu sa vremenom i kvalitetom koje nameće duh novog vremena i savremena tehnologija.

– *Ekonomija velikog obima u kontekstu savremenog preduzeća postupno se napušta* i zato dolazi do jačanja malih i srednjih preduzeća, povezanih u mrežu koja se oslanja na veliku kooperaciju. Tu je informatička tehnologija jedan od uslova za njihovu poslovnu povezanost.

– *Organizacija unutar nekog preduzeća postaje sastavni dio kooperativnih mreža*, pri čemu pojedina preduzeća svoje poslovne partnere smatraju poslovnim saradnicima.

– *Doba je procesa internacionalizacije*. To znači međupovezanost svih tržišnih subjekata usmerenih prema svetskom tržištu, zbivanjima i stanju na njemu.

– *Od zaposlenih se u preduzeću sad zahteva inventivan i stvaralački rad*, što ima

za direktnu posledicu povećanje kvaliteta, proizvodnosti i ekonomičnosti proizvodnje.

Globalnu ekonomiju XXI veka obeležavaće snažan porast poslovanja i nadmetanje velikog broja agilnih konkurenata. Na scenu stupaju nova mala fleksibilna i inovativna preduzeća koja samostalno ili međusobno povezano nastupaju na tržište. U takvom okruženju multinacionalne kompanije postepeno gube dominantan položaj.

### 1.3 Škole i teorije preduzetništva

Od XVIII veka počinje akademsko izučavanje preduzetništva kao fenomena, koje postaje predmet rasprava mnogih teoretičara i ekonomista. U daljem tekstu navedeni su pristupi za dve osnovne škole ekonomske misli, klasične i neoklasične, ali se ukazuje i na moderni pristup u razvoju preduzetništva. Za formiranje ove sekcije korišćena je literatura [7, 8, 9, 10, 11].

#### 1.3.1 Klasične škole preduzetništva

Pojam klasične ekonomije odnosi se na ekonomske misli do kraja XIX veka, a često se još naziva i političkom ekonomijom. Identifikuju se nekoliko pristupa podeljenih prema zemlji porekla. U tipične predstavnike klasične škole preduzetništva spadaju:

- Francuska škola
- Britanska škola
- Nemačka škola
- Austrijska škola
- Američka škola

**Francuska škola.** Prvi predstavnik ove škole je Irski ekonomista koji je radio u Francuskoj *Rišar Kantijon* (Richard Cantillon 1680–1734). Ovaj Irsko-Francuski ekonomski teoretičar je zaslužan za uvođenje termina preduzetnik, a takođe je razvio i jednu od prvih teorija o preduzetništvu. Prema Kantijonu, preduzetnik je spreman da preuzme novčani rizik i da se upusti u akciju pravljenja profita [12]. Preduzetnik se suočava sa rizikom jer proizvod/uslugu kupuje po poznatoj a prodaje po nepoznatoj/neizvesnoj ceni koju će tek naknadno formirati, i time obezbeđuje tržišnu razmenu. Osnovni postulat Kantijona je: "Preduzetnik je špekulant". Razlikuje tri grupe ekonomskih subjekata (agenasa-pokretačkih sila):

- *vlasnici zemljišta*, koji su nezavisni;
- *preduzetnici*, koji su uključeni u tržišnu razmenu gde preuzimaju rizik da bi ostvarili željeni profit; i
- *najamnici*, koji se isključuju iz odlučivanja i pogodbom ostvaruju primanja.

Uz trgovce kao preduzetnike, Kantijon ubraja i graditelje, zakupce zemlje, lekare, advokate, slikare – naglašavajući aspekte rizika u njihovom poslu.

Još jedan predstavnik francuske škole, *Abe Nikola Bodo* (Abbe Nicolas Baudeau 1730–1792) ide korak dalje u shvatanju fenomena preduzetništva i smatra da preduzetnik nije samo onaj koji preuzima rizik, nego i inovator koji svojim inovacijama doprinosi smanjenju rizika i troškova i povećanju profita.

Takođe, predstavnik francuske škole *Žan-Batist Sej* (Jean-Baptiste Say 1767-1832), francuski ekonomista i biznismen, kao najznačajniji teoretičar preduzetništva u XIX veku, smatrao je da uloga preduzetnika kombinuje faktore proizvodnje u proizvodni organizam [13]. On razlikuje tri proizvodna faktora: sredstva, kapital, prirodne resurse. Prema njemu preduzetnik je uskladitelj proizvodnog procesa. Takođe, preduzetnici su osobe koje stvaraju vrednost u ekonomiji tako što preusmeravaju resurse iz oblasti u kojima je produktivnost niska u oblasti u kojima postoji visoka stopa prinosa i visoka produktivnost. Sej je pravio razliku između kapitalista i preduzetnika, ali nije smatrao rizik i neizvesnost glavnom funkcijom preduzetnika. On ne vidi preduzetnika kao nosioca promena u ekonomiji. Poznatiji je više po svom "zakonu tržišta" nego po definiciji preduzetništva, ali ipak njegova teorija je osnov za dalji razvoj teorija o preduzetništvu.

**Britanska škola.** Predstavnici Britanske škole su u ovom periodu veoma malo doprineli razvoju ideje preduzetništva. Oni preduzetnika tretiraju kao kapitalistu koji racionalno posluje u cilju maksimizacije profita. Najistaknutiji predstavnici ove škole su *Adam Smit* (Adam Smith 1723–1790) i *Dejvid Rikardo* (David Ricardo 1772–1823) koji su tretirali preduzetnika kao vlasnika kapitala. Poistovetili su funkciju preduzetnika sa kapitalistom. Za Adama Smita karakteristike preduzetničke aktivnosti su: marljivost i štedljivost; poslovne špekulacije; poslovne inovacije. Dejvid Rikardo je smatrao da je profit koji ostvaruje preduzetnik zapravo nagrada za rizikovanje kapitala, a ne za vođenje preduzeća.

**Nemačka škola.** Najpoznatiji predstavnik nemačke škole je *John Henrih Tanen* (Johann Heinrich von Thunen 1783–1850). Za njega preduzetnik preuzima rizik ali i inovira. Preduzetnički talenat smatra za redak resurs, a ostvareni profit kao nagradu za taj talenat. Odnosno, profit koji ostvari preduzetnik nagrada je za preuzimanje nepredvidivog rizika i uloge inovatora. Tanen pravi jasnu razliku između preduzetnika i menadžera.

**Austrijska škola.** Tvorac klasične austrijske škole je *Karl Menger* (Carl Menger 1840-1921) prema kome je osnovna funkcija preduzetnika da transformiše određena dobra u druga dobra, operišući pri tome različitim informacijama i ekonomskim kalkulacijama [14]. Tokom procesa transformacije, preduzetnik se suočava sa neizvesnošću, odnosno nepoznatim količinama i kvalitetom proizvedenih dobara. Prema Mengeru, preuzimanje rizika nije osnovna funkcija preduzetnika. Smatra da je preduzetnik neophodan element u procesu proizvodnje roba, isto kao što su kapital, mašine i ljudski rad neophodni za normalno funkcionisanje ovog procesa.

**Američka škola.** Prema *Fransisu Amasi Vokeru* (Francis Amasa Walker 1840-1897), predstavniku američke klasične škole preduzetništva, uspešan preduzetnik mora da poseduje moć predviđanja, sposobnost organizovanja biznisa i izuzetne liderske osobine. Po njemu, preduzetnik vidi budućnost i kreator je bogatstva. Smatra da je profit rezultat uložениh veština, sposobnosti i talenta određenog preduzetnika, a ostvareni profit predstavlja nagradu za njega.

### 1.3.2 Neo–klasične škole preduzetništva

Preduzetnik se pojavljuje kao izrazita figura tek u neoklasičnoj teoriji ekonomije. Njegova uloga, međutim, ograničavala se na odlučivanje o obimu proizvodnje i ceni proizvoda, a dinamika konkurencije pobrinula se za ostalo. Uspon velikih kompanija prisilio je ekonomiste da modifikuju ekonomsku teoriju, iz čega se izrodila teorija oligopola (tržišna situacija u kojoj nekoliko prodavaca vlada čitavim tržištem određenim proizvodima), ali i ovde, uglavnom, preduzetnik još uvek nije imao nekog drugog posla, osim da izračunava cene i količine proizvoda.

**Engleska neo–klasična škola.** Glavni predstavnik ove škole *Alfred Maršal* (Alfred Marshall 1842–1924), engleski ekonomista, smatrao je da razvoj biznisa zahteva nešto više od "hodanja utabanim stazama". Napravio je razliku između onih preduzetnika koji razvijaju nove i unapređuju metode poslovanja, koji ne mogu izbeći preuzimanje rizika, i onih koji slede već zacrtane "poslovne putanje" i ostvaruju funkciju nadgledanja. Po njemu, biznis zahteva tehnička znanja, znanja iz oblasti prodaje, sposobnost predviđanja i identifikovanja poslovnih šansi, liderske kapacitete, želju za usavršavanjem performansi poslovanja. Zaključio je da vođenje profitabilnog preduzeća sjedinjuje dva važna elementa: organizovanje i primenu novih metoda i preuzimanje rizika. Na formiranje njegovih stavova imala je jak uticaj teorija evolucije *Čarls Darvin-a* (Charles Darwin 1809-1882). Zato je verovao da nova mala preduzeća preživljavaju, rastu i razvijaju se tokom procesa prirodne selekcije.

**Rano–američka neo–klasična škola.** Predstavnik ove škole, *Džon Klark* (John Bates Clark 1847-1938) je prvi izneo drugačiji stav u vezi preuzimanja rizika u preduzetničkom procesu. Klark je smatrao da preuzimanje rizika nije preduzetnička aktivnost, već aktivnost vlasnika. Preduzetnika je posmatrao kao osnovnu polugu koja treba da vrati ekonomiju u stanje ekvilibrijuma (ravnoteže).

*Frenk Najt* (Frank Hyneman Knight 1885-1972) američki ekonomista i jedan od osnivača čikaške ekonomske škole, razradio je dalje koncept rizika. Smatra se prvim neoklasičnim ekonomistom koji je identifikovao tu specifičnu preduzetničku funkciju. Razgraničio je prenosivi i neprenosivi rizik i predložio je teoriju profita vezanu za neprenosivi rizik, ekonomske promene i razlike u preduzetničkim sposobnostima. Najt je preduzetnike smatrao za podskup menadžera [15]. Prema njemu, preduzetništvo je neraskidivo vezano sa rizikom. Preduzetnik je osoba koja je spremna da rizikuje svoju karijeru i finansijsku sigurnost zbog biznis ideje, ulažući svoje vreme i kapital u neizvestan posao.

**Austrijska neo–klasična škola.** *Ludvig fon Mizes* (Ludwig Heinrich Edler von Mises 1881-1973), jedan od najznačajnijih predstavnika ove škole preduzetništva, je smatrao da u imaginarnoj konstrukciji ravnotežnog sistema niko nije preduzetnik. Međutim, u dinamičkoj stvarnosti svaki učesnik je preduzetnik.

Jedan od najvećih ekonomskih mislilaca svih vremena, *Jozef Šumpeter* (Joseph Alois Schumpeter, 1883-1950), predstavlja ujedno i jednu od najznačajnijih figura u istoriji misli o preduzetništvu. Za doprinos razvoju misli o preduzetništvu, Šumpe-

teru priznanje odaje i guru menadžmenta, *Piter Draker* (Peter Ferdinand Drucker 1909-2005).

Preduzetništvo je, prema Šumpeteru, sposobnost koja, potpuno nezavisno od vlasništva nad kapitalom, pretpostavlja inicijativu, autoritet, predviđanje i vođstvo. Više je stvar volje, nego intelekta. Ostao je poznat po pridavanju velike uloge preduzetnicima, odnosno prvi je precizno opisao ulogu preduzetnika u ekonomiji.

Preduzetnik je za Šumpetera pokretač tehnoloških promena (inovacija). Razlikovao je inovaciju u opštem smislu od preduzetničke inovacije. Podvlačio je da preduzetnik vrši inovacije ne samo tako što koristi inovacije drugih, već i uvođenjem novih načina proizvodnje, novih proizvoda i novih oblika organizacije. Ove inovacije, tvrdio je, zahtevaju jednako znanja i hrabrosti kao sam proces inovacije uopšte. Takođe je tvrdio da preduzetničke inovacije izazivaju talase "kreativne (pozitivne) destrukcije", Pod pojmom "kreativna destrukcija" Šumpeter podrazumeva proces industrijske transformacije koji prati radikalna inovacija. Kreativna destrukcija je proces razbijanja postojeće strukture kako bi se povećao njen kvalitet i efikasnost. Da bi se stvorilo nešto novo, mora se "uništiti" ono što već postoji. Znači, po Šumpeteru, glavni zadatak preduzetnika je da remeti ravnotežu, a ne da je uspostavlja. Njegova osnovna teza jeste: "Glavni zadatak preduzetnika je da ruši ekonomski "status quo" i to prvenstveno inovativnim aktivnostima".

Borbu za postizanje monopola od strane preduzetnika smatrao je pozitivnom, jer oni tada rade najbolje. Kreativna destrukcija je "motor" koji tera kapitalizam napred a za upravljačem sedi preduzetnik. Tvrdio je da preduzetnik ne mora da bude neko ko ulaže osnovni kapital ili pronalazač novog proizvoda, nego osoba sa poslovnom idejom. Šumpeterova knjiga "Istorija ekonomske analize" [16] i danas je najvažnije delo iz oblasti istorije ekonomske misli. U toj knjizi on baca širok i pouzdan pogled na ideje i rad pojedinaca i škola učenja o preduzetništvu tokom više od dva veka. Ipak, neki od njegovih stavova su sporni: danas preovlađuje mišljenje da je Adam Smit važniji nego što je Šumpeter verovao, a Leon Valras nešto manje važan, a Šumpeter mu je davao prvo mesto. Iako spada među velike ekonomiste, jednom je napravio veliku grešku. Upitao se 1942. godine: "Može li kapitalizam da preživi? Ne. Ne verujem da može". Brinula ga je realna mogućnost da intelektualci odbace kapitalizam i samim tim ga dovedu u opasnost, kao i rizik da preširoka državna intervencija ugrozi fine mehanizme preduzetništva i inovacija. Nadu je polagao u ekonomski uspeh kapitalizma, koji bi poništio ove pretnje.

Ideje su inače teško uhvatljive, ali u rukama preduzetnika one postaju, koliko moćne, toliko i profitabilne. Za ekonomiste koji se fokusiraju na opipljive strane poslovanja, kao što su novac, mašine ili zemlja, doprinos preduzetnika može izgledati zagonetno. Šumpeter se trudio da ovo razjasni: "Šta su to preduzetnici učinili? Oni nisu akumulirali nikakvu robu, nisu kreirali nikakav originalan način proizvodnje, nego su upotrebili postojeća sredstva proizvodnje na drugačiji način, prigodnije, ostvarivši veću korist. Oni su sproveli nove kombinacije... A njihov profit, višak bez ikakve obaveze, jeste preduzetnički profit."

### 1.3.3 Savremeno učenje o preduzetništvu

Po savremenom shvatanju preduzetništvo postaje četvrti faktor proizvodnje, pored tradicionalna tri rad, sredstva za rad i predmeti rada (prema nekim izvorima, npr. kod autora [17], u tri faktora proizvodnje spadaju rad, zemlja i kapital). Preduzetništvo predstavlja specifičan način razmišljanja i ponašanja pojedinca, i nije isključivo vezano za biznis. Sposobnost uočavanja potencijalne šanse je preduzetnički kvalitet broj jedan.

*Izrael Kirzner* (Israel Meir Kirzner 1930–?), predstavnik austrijske ekonomske škole i student *Ludviga fon Mizesa* (Ludwig Heinrich Edler von Mises 1881-1973), je smatrao da je suština preduzetništva u brzom reagovanju na profitne šanse koje se ukazuju na tržištu [18].

Prema *Teodoru Šulcu* (Theodore William Schultz 1902-1998), predstavniku američke ekonomske škole i dobitniku Nobelove nagrade za ekonomiju, preduzetništvo je čin realokacije resursa, a preduzetničke sposobnosti nisu urođene, već se mogu steći. Sugerise da se preduzetničko ponašanje može demonstrirati i u oblastima koje nisu direktno vezane za biznis. Preduzetništvo se ogleda u sposobnosti promene oblasti delovanja kao odgovor na promene vrednosti rada.

*Mark Keson* (Mark Casson 1945–?), jedan od najuglednijih savremenih britanskih ekonomista, smatra da je preduzetnik neko ko se specijalizovao za donošenje "pravih" odluka [19].

*Džefri Timons* (Jeffrey A. Timmons 1942-2008), profesor preduzetništva na Babson koledžu (Babson College) i Harvardskoj poslovnoj školi (Harvard Business School), vidi preduzetništvo kao sposobnost da se nešto kreira i praktično napravi "ni iz čega – iz nule". To je osećaj za prepoznavanje šanse tamo gde drugi vide "haos, kontradikciju, konfuziju".

*Vilijam Bajgrejv* (William D. Bygrave), jedan od vodećih savremenih autoriteta u oblasti preduzetništva i profesor na Babson koledžu, smatra da je preduzetnik svaka ona osoba koja započinje novi biznis [20]. Njegovo mišljenje je da preduzetnik može da bude revolucionaran samo u retkim situacijama. Malo je poslova tj. firmi koje mogu da iniciraju "talas" kreativne destrukcije (J. Shumpeter).

*Hauard Stivenson* (Howard H Stevenson), profesor poslovne administracije na Harvardskoj poslovnoj školi (Harvard Business School) i jedan od najvećih autoriteta u oblasti preduzetništva na svetu. Hauard ima svoju definiciju koja je opšteprihvaćena na tom univeritetu, i šire, koja glasi: Preduzetništvo je nastojanje da se iskoristi šansa, bez obzira na resurse koji se trenutno poseduju" [21].

Preduzetništvo je danas jedan od ključnih izvora privrednog rasta i razvoja. Do 1984. godine samo 300 univerziteta je nudilo Preduzetništvo kao predmet, a 2009. godine oko 2.000 univerziteta širom sveta.

## 1.4 Definicija preduzetništva

Različita gledišta u različitim vremenskim razdobljima donela su i različite teorijske definicije preduzetništva. Preduzetništvo je moguće definisati sa različitih aspekata, i zato se postojeće definicije sagledavaju kroz sledeće tri grupe definicija:

- Preduzetništvo kao *faktor proizvodnje* (ekonomska definicija) - Preduzetništvo je četvrti faktor proizvodnje, pored tradicionalna tri: rad, sredstva za rad i predmeti rada. *Rad* – čovek sa svojim kreativnim sposobnostima; *Sredstva za rad* (u užem i širem smislu) – traju više proizvodnih ciklusa (amortizacija); *Predmeti rada* – koriste se samo u jednom proizvodnom ciklusu (troše se u potpunosti). U nekim literaturama, npr. u [17], autori navode da u tri tradicionalna faktora proizvodnje spadaju: rad, zemlja i kapital.
- Preduzetništvo kao *karakteristika pojedinca* - Preduzetnički poduhvat je rezultat urođenih (nasleđenih) osobina koje pojedinac ima i koje ga izdvajaju od drugih ljudi.
- Preduzetništvo kao *način ponašanja* (razmišljanja) - Preduzetništvo predstavlja specifičan način razmišljanja (ponašanja) pojedinca, i nije isključivo vezano za biznis.

Definicije preduzetništva pojedinih savremenih teoretičara koje se mogu pronaći u literaturi jesu:

- Preduzetništvo predstavlja sposobnost da se iskoristi nova šansa, što će dovesti do "ispravke" tržišta i vratiti ga ravnoteži. (Kirzner 1973)
- Preduzetništvo je akt inovacije koja podrazumeva oplemenjivanje postojećih resursa novim kapacitetima koji stvaraju bogatstvo. (Drucker 1985)
- Preduzetništvo je nastojanje da se iskoristi šansa, bez obzira na resurse koji se trenutno poseduju. (Stevenson 1985)
- Preduzetništvo predstavlja stvaranje novog biznisa koji ne kopira postojeći, već sadrži neke elemente novine. (Rumelt 1987)
- Preduzetništvo je način mišljenja, rezonovanja i delovanja orjentisanih ka novim šansama i balansiranom liderstvu. (Timmons 1997)
- Preduzetništvo je stvaranje novog preduzeća. (Low i Mac Millan 1998)
- Preduzetništvo je proces u kojem se stvaraju nove organizacije. (Gartner 1998)
- Preduzetništvo je proces putem kojeg pojedinci i timovi stvaraju vrednost dovođenjem u vezu jedinstvenih inputa kako bi se iskoristile šanse iz okruženja. (Morris 1998)

- Preduzetništvo obuhvata organizaciono stvaranje i inovaciju koja se javlja u okviru ili van postojeće organizacije. (Sharma i Chrisman 1999)
- Preduzetništvo je sposobnost osobe da zapazi povoljnu priliku za posao, da prikupi potreban kapital i da započne posao preuzimajući rizik da neće uspeti, ali u nadi da će postići uspeh.
- Preduzetništvo, ili ono što zovemo "alhemija" je sposobnost stvaranja nečega ni iz čega. "Alhemičari" su oni ljudi koji ni iz čega stvaraju kompanije, osnivaju organizacije, inoviraju, bez dozvole od bilo koga i bez ikakvog planiranja (Čarls Hendi-filozof i suosnivač Londonske poslovne škole).
- Preduzetništvo je način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombinovanjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije [22]. (EU 2003)

## 1.5 Učesnici preduzetničkog procesa

Preduzetništvo kao teorijsku disciplinu treba doživljavati kao sistem vrednosti, način razmišljanja i kulturološki fenomen. Ponašanje preduzetnika, kao nosioca preduzetničke aktivnosti, se može pratiti kroz tri faze:

1. Sposobnost da se uoči šansa.
2. Spremnost na promenu stanja (na bolje). "Ko reskira, taj profitira!"
3. Verovanje da je uspeh moguć. "Iduće godine u ovo vreme bićemo milioneri!"

Sposobnost da se uoči šansa je jedna od ključnih stvari za uspeh preduzetnika. U svakom problemu leži potencijalna šansa. Preduzetnik treba uvek da traži oblasti u kojima potrebe ljudi nisu zadovoljene ili su zadovoljene na neadekvatan način i da u njima realizuje svoju biznis ideju. Suosnivač kompanije Soni (Sony), *Akio Morita* (Akio Morita), je jednom prilikom, u vezi sposobnosti uočavanja šansi, ispričao priču o trgovcu koji je poslat na ostrvo u Pacifiku kako bi prodao cipele. Trgovac je odmah po dolasku na ostrvo poslao faks svojoj kompaniji tražeći premeštaj na novo mesto, jer urođenici sa ostrva nisu nosili cipele. Nakon toga, na ostrvo je došao drugi trgovac. Odmah je poslao faks kompaniji tražeći "pojačanje", jer je uočio veliko i potpuno neiskorišćeno tržište. *Tomas Edison* (Thomas Alva Edison), čuveni američki pronalazač i preduzetnik je rekao: "Većina ljudi propušta šansu zbog toga što je ona obučena u radnički kombinezon i podseća na svakodnevni posao."

U vezi sa većitim pitanjem, da li preduzetnička ideja mora da bude revolucionarno nova da bi neko bio preduzetnik, *Hju MekLeod* (Hugh MacLeod), konsultant i ilustrator, je izneo interesantan stav: "Ideja ne mora da bude velika. Ona samo mora da promeni svet."

Jedno od pitanja koje se često postavlja je da li preduzetnik treba da radi ono što voli. *Tomas Stemberg* (Thomas Stemberg), osnivač *Stejpls* (Staplesa), kompanije koja se bavi prodajom kancelarijske opreme, je bio jasan: "Mislim da je koncept



”slediti svoju strast” veoma glupa ideja. Ja sledim veliko tržište koje mi daje šansu da zadovoljim potrebe kupaca i zaradim novac.”

Preduzetnički proces zahteva veći broj učesnika bez kojih nema efikasnog preduzetništva [23].

**Preduzetnici.** To su pravna ili fizička lica koja na različite načine i u različite kombinacije relevantnih faktora spajaju preduzetničke ideje s neophodnim kapitalom, organizuju preduzetnički poduhvat, odnosno proizvodnju, pokušavajući da zadovolje neku potrošačku potrebu, povrate uloženi kapital i kontinuirano zarađuju željeni, odnosno što veći profit, pri čemu lično preuzimaju sve rizike i odgovornost za buduće učinke (dobit ili gubitak) svoje preduzetničke aktivnosti.

**Inovatori.** To su pravna ili fizička lica koja poseduju znanja i/ili nadarenost za smišljanje i osmišljavanje novih tehnoloških rešenja, sirovina, materijala, postrojenja, pribora, aparata, alata, proizvoda, usluga i sl. kao i različitih inovacija na području proizvodnje ili usluga. To su osobe koje obično nemaju ambicija (znanja, nadarenosti, novca i sl.) da svoju inovaciju realizuju u sopstvenoj režiji, tako da svoje patentirane ideje prodaju preduzetnicima koji preuzimaju sve tržišne rizike (rizici realizacije njihovih zamisli-ideja), a pri tome i jedni i drugi dobro zarađuju.

**Investitori.** To su pravna ili fizička lica koja svoj ili tuđi kapital pokušavaju plasirati u različite novčane transakcije ili preduzetničke poduhvate sa ciljem da ga što bolje oplode, pa ga pod različitim uslovima pozajmljuju preduzetnicima ili na druge načine profitno angažuju. Naziv investitor kod nas se pogrešno koristi kao sinonim za preduzetnike - ulagače, a na Zapadu investitori su zapravo ”prodavci” novca (kupci akcija, kreditne banke, berzanski mešetari, različiti državni fondovi, investicioni fondovi i ino-učesnici na tzv. tržištu novca i kapitala).

**Preduzetnički agenti.** To su pravna ili fizička lica koja na različite načine i različitim kanalima pokušavaju da efikasno spoje (posreduju) preduzetnike sa izvorima ideja i/ili kapitala, pri tome im nude i mnoštvo savetodavnih stručnih usluga sa tim u vezi, i tako pokušavaju da zarade svoj deo profitnog kolača.

**Menadžeri.** To su visoko edukovani stručnjaci koje preduzetnici (posebno oni koji odvajaju vlasništvo od upravljanja) angažuju za različite stručne poslove iz područja marketinga (praćenje i istraživanje tržišta, marketinški informacioni sistem, razvoj proizvoda, politika cena, nabavka i prodaja, distribucija i logistika, komuniciranje s tržištem, promocija i sl.), iz područja proizvodnje, humanih resursa, računovodstva, finansija, obrade i analize podataka, izvozno-uvoznih poslova, razvoja stručno-izvršnih ili upravljačkih poslova.

**Izvršioци.** To su specijalno edukovane osobe za pojedine izvršne poslove u proizvodnoj, trgovačkoj ili uslužnoj aktivnosti preduzeća koje preduzetnici, ili njihovi menadžeri, stalno, povremeno ili na druge načine angažuju kao zaposlene na različitim izvršnim, odnosno sasvim konkretnim poslovima u proizvodnji, trgovini ili uslugama.

**Država.** Država na svim nivoima (država, grad, opština, regija i sl.) upravne i samoupravne administracije sa primerenom pravnom regulativom i različitim merama

državno-upravne i lokalne politike. Cilj Države, bilo globalno ili lokalno, je da napravi stimulativan ambijent za razvoj preduzetništva.

## 1.6 Zablude o preduzetništvu

Sa prvim teorijskim razmatranjima preduzetništva shvatilo se da je ono zapravo ključni tržišni faktor i agens od čije efektivnosti zavisi ukupan razvoj svake društvene zajednice. U tom kontekstu centralno mesto zauzima sam preduzetnik, kao lice koje ulaže svoj kapital u određenu tržišnu ponudu, sa osnovnim ciljem da time ostvari i prisvoji određeni profit. Međutim, i pored današnjeg mnoštva naučnih radova na temu preduzetništva, u teoriji a naročito u preduzetničkoj praksi još postoje mnoge zablude koje se odnose na shvatanje pojma preduzetništvo [24].

- Prva zabluda u shvatanju preduzetništva je u tome što se ono povezuje samo za ulaganje u formiranje *novog preduzeća*. Pri tome se zaboravlja da se preduzeće, radi svog opstanka, stalno mora menjati i razvijati, pri čemu sve te promene zahtevaju nova ulaganja. To predstavlja bitan sadržaj preduzetničke aktivnosti.
- Druga zabluda se odnosi na poistovećivanje preduzetništva sa *malim biznisom*. Takvu tvrdnju najočiglednije demantuju brojna velika svetska preduzeća gotovo iz svih oblasti poslovanja naftne i automobilske industrije, trgovine, informacionih tehnologija, građevinarstva, mode, sporta, i dr. Takva preduzeća su sa profitom i od više stotina miliona dolara na godišnjem nivou, a nalaze se u vlasništvu pojedinaca. Zahvaljujući upravo koncentraciji velike sume kapitala u ličnom vlasništvu, kao i svojim dokazanim preduzetničkim sposobnostima i velikom iskustvu, oni su u mogućnosti da ulažu značajne sume novca upravo u poslove koji su tržišno najatraktivniji. Čak se i u našoj zemlji, u kojoj preduzetništvo tek počinje da se razvija, kroz tekući proces privatizacije izdvoji određeni broj preduzetnika koji su postali vlasnici nekoliko velikih naših fabrika. Naravno, ovi krupni preduzetnici samostalno ne vode velike firme, ali u njima u svim varijantama upravljaju.
- Treća zabluda se odnosi na određivanje delovanja preduzetništva samo u formi *privatnog preduzeća*. Preduzetnički oblici delovanja prisutni su i u preduzećima sa svim drugim oblicima svojine (mešovitim, zadružnim, pa i državnim), jer su u današnjim uslovima sva ona zavisna od delovanja tržišta, i shodno tome moraju da pronalaze načine opstanka na njemu. Taj opstanak uvek podrazumeva pronalaženje novih prostora delovanja, za čije osvajanje je potrebno stalno ulagati dodatna sredstva.
- Četvrta zabluda se odnosi na povezivanje preduzetništva samo za *privredna preduzeća*. Preduzetništvo deluje i u vanprivrednim sferama poslovanja, npr. nauci, kulturi, prosveti, sportu, zdravstvu, informisanju, bankarstvu i dr. Poslednjih decenija, u svetu, pa i kod nas, je čak značajno pojačan obim preduzetničkih aktivnosti i obima ulaganja u razne vidove tzv. javnih delatnosti,

posebno u oblasti informisanja, obrazovanja, zdravstva i sporta. Motivi takvog delovanja nisu humanističke i patriotske prirode, već se pre svega ispoljavaju u uočenoj mogućnosti ostvarenja visoke stope profita. Upravo iz razloga da takvim delovanjem ne bi dolazilo do ugrožavanja opštih društvenih interesa, pojedine od ovih delatnosti su u svom osnovnom obliku zakonom definisane kao neprofitabilne, npr: oblast formalnog obrazovanja, zapošljavanja i sl. To ne znači da u njima nema preduzetništva, već se i tu putem preduzetničkih aktivnosti stvara višak vrednosti koji se vraća u unapređivanje rada konkretne institucije, ustanove, udruženja i sl.

## 1.7 Zakonski okvir preduzetništva

Novim Zakonom o privrednim društvima [25] preduzetništvo je dvojako definisano: neposredno i posredno. Neposredno određenje pojma preduzetništva je urađeno uvođenjem institucije preduzetnika, kao fizičkog lica koje u vidu zanimanja obavlja delatnost radi ostvarivanja prihoda. Posredno određenje je sadržano u ustanovljavanju privrednog društva kao osnovne forme privrednog organizovanja i napuštanja ranijeg naziva preduzeća. Time je u ovoj oblasti izvršeno usaglašavanje našeg zakonodavstva sa regulativom Evropske unije u kojoj privredno društvo predstavlja osnovni pravni subjekat koji je nosilac preduzetničke delatnosti i preduzetništva. To potvrđuje i definisanje privrednog društva kao pravnog lica koje osnivaju pravna i/ili fizička lica radi obavljanja delatnosti u cilju sticanja dobiti.

Iz ovih definicija se jasno uočava da Zakon sve tržišne subjekte smatra preduzetničkim, što predstavlja značajnu novinu u našoj pravnoj praksi, a koja je ujedno priznavanje društvene i pre svega ekonomske realnosti. Ovakav pristup je razumljiv jer je u okolnostima tekućih ubrzanih tehnoloških procesa i neminovnosti prilagođavanja njima jedino preduzetnički pristup poslovanju daje šanse za osmišljavanje, kreiranje i realizaciju novih tržišno atraktivnih proizvoda i usluga, i obezbeđuje ostvarivanje dobiti za realizaciju buduće proširene reprodukcije.

Privredni subjekt je pravno ili fizičko lice koje obavlja delatnost proizvodnje i/ili prometa robe i/ili vršenja usluga na tržištu radi sticanja dobiti.

Zakon poznaje sledeće privredne subjekte [26]:

1. Preduzetnik<sup>1</sup>
2. Privredno društvo
  - 2.1 Ortačko društvo - "o.d."
  - 2.2 Komanditno društvo - "k.d."
  - 2.3 Akcionarsko društvo - "a.d."
  - 2.4 Društvo s ograničenom odgovornošću - "d.o.o."
3. Javno preduzeće
4. Zadruge
5. Ostali subjekti koji se, u skladu sa zakonom, registruju u Registar.

---

<sup>1</sup>Od 1. januara 2006. godine u Registar privrednih subjekata registruju se i preduzetnici.

Privredni subjekat mora biti registrovan u registru privrednih subjekata, kod Agencije za Privredne Registre (APR). Registar privrednih subjekata jeste jedinstvena, centralna, javna, elektronska baza podataka o privrednim subjektima, formirana za teritoriju Republike Srbije, u koju se podaci unose i čuvaju, u skladu sa zakonom [26]. U Registar se registruju osnivanje, povezivanje i prestanak privrednog subjekta, statusne promene i promene oblika organizovanja tog subjekta, podaci o privrednom subjektu od značaja za pravni promet, podaci u vezi sa stečajnim postupkom, i dr. podaci određeni zakonom.

## 1.8 Klasifikacija preduzetništva

Preduzetničku funkciju obavljaju različiti subjekti u privrednim sistemima. U zavisnosti od vrste kapitala i svojine njihovi efekti u preduzetničkom poslu nisu isti. Preduzetništvo nije samo cilj privrednih subjekata, zato što je to savremeni trend razvoja, nego je to i sredstvo kojim se postiže veća efikasnost.

U zavisnosti od primenjenih kriterijuma, postoji različita klasifikacija preduzetništva. Uobičajeno je klasifikacija na osnovu dva tipa kriterijuma za podelu preduzetništva [17, 27]:

- Prema opredeljujućoj ulozi privrednih subjekata u razvoju preduzetništva.
  - Prema mestu pojave preduzetništva i faktorima okruženja.
- 
- Prema opredeljujućoj ulozi privrednih subjekata u razvoju preduzetništva, preduzetništvo može biti:
    - državno,
    - kolektivno, i
    - individualno.

**Državno preduzetništvo** je oblik intenzivnog privrednog razvoja, koji najčešće nastaje u nerazvijenim zemljama ili zemljama koje su radikalno promenile bitne osnove privrednog sistema, tako da je autoritet države u toj fazi razvoja, ne samo potreban, nego i neophodan. Različitim formama i modelima, putem srednjoročnih planova ili usvajanjem različitih strategija, država igra ulogu "glavnog preduzetnika" u korist svojih građana. Takav oblik privrednog rasta sprovodi se kroz kontrolu glavnih i velikih proizvođača, kroz državna preduzeća, putem kojih država podmiruje i druge, neekonomske potrebe. Ovakav oblik preduzetništva, u suštini, i nije preduzetništvo. Da bi se ocenio preduzetnički poduhvat i utvrdila njegova preduzetnička dobit, uvek mora da postoji i drugi privredni subjekt, a ne samo subjekt koji se analizira. Država nema konkurenciju, jer je po definiciji najjači ekonomski i politički autoritet na sopstvenom prostoru, a sama sa sobom se ne može upoređivati. Svaki rezultat koji ona postigne je najbolji i najveći. Sa druge strane, država je i institucija javne vlasti. Kada obavljaju preduzetničku delatnost, njeni organi nikada ne zaboravljaju subjekte javne vlasti i njihov autoritet. U nedostatku ekonomskih argumenata i ekonomskih kriterijuma, "potežu" se argumenti državnog autoriteta.

Pravo, preduzetničko tržište takve argumente ne priznaje.

**Kolektivno preduzetništvo** se definiše kao specifični tip preduzetništva u uslovi- ma društvene svojine i nekompetitivne privrede. Često se ovaj tip preduzetništva naziva "socijalnim preduzetništvom". Kolektivistički sistemi, zasnovani na oblicima svojine koji dominantno nisu privatnog karaktera, ne stvaraju šansu za razvoj pre- duzetništva. Kada je reč o preduzetništvu u kolektivističkom sistemu prvenstveno se misli na preduzimljive privredne rukovodioce članove radnog kolektiva, koji pose- duju radne i organizatorske sposobnosti za obavljanje ove uloge. Oni motive za svoju preduzimljivost ne zasnivaju na savladjivanju rizika u sticanju dobiti, nego su više ličnog karaktera i služe sopstvenoj reklami, i bez imovinske su koristi.

Po zagovornicima ovog tipa, nema bitne razlike između kapitalističkog i kolektivnog preduzetništva, a u nekim elementima, prednosti su na strani ovog drugog. Tu se misli na "ovladavanje radnika celinom procesa društvene reprodukcije", na samo- upravljanje, društvenu svojinu i svesnu i odgovornu poziciju direktora društvenog preduzeća. Međutim, ni ovaj tip preduzetništva nije preduzetništvo u pravom smislu te reči. Tome u prilog navodi se sledeće:

- Preduzetništvo podrazumeva određeni tretman svih faktora proizvodnje, kao robe, što se u kolektivističkom sistemu bitno razlikuje.
- Sistem odlučivanja u kolektivističkom privređivanju je kompromis ekonomske po- nude i moći odlučivanja grupa u kolektivu. Efikasno odlučivanje je preduslov pre- duzetništva, pa je malo verovatno da je radni kolektiv sastavljen u celini od kreativnih preduzetnika.
- Interno deoničarstvo kao "dokaz" preduzetničkog karaktera kolektivističke eko- nomije i dalje zadržava odnos jedna deonica–jedan glas, što je bio osnovni princip odlučivanja u samoupravljanju. Dakle, ne postoji koncentracija odgovornosti za donete odluke, a rizik donetih odluka se ravnomerno odnosi na sve članove kolektiva i tiče se najčešće pitanja ličnih primanja.

**Individualno preduzetništvo.** Nema preduzetništva bez konkurentnosti i bez privatne svojine. Zato državno i kolektivno preduzetništvo i nisu preduzetništvo u pravom smislu te reči. Pravo preduzetništvo je samo individualno preduzetništvo. Kada se govori o preduzetništvu onda se misli na individualno preduzetništvo, jer je preduzetništvo individualna sposobnost ljudi koja se može povećati obrazovanjem i iskustvom, ali koja se ne može "instalirati" ljudima koji su nemoćni da u privrednom okruženju prepoznaju unosne poslove, otkriju rizike njihovog obavljanja i metode pomoću kojih se najefikasnije ostvaruju.

Preduzetnik sam obavlja najveći broj poslova, a vremenom postaje i menadžer ili angažuje profesionalne menadžere koji, da bi ostvarili svoje poslovne zamisli, koriste sve veći broj pomoćnika. Rastom preduzeća, individualno preduzetništvo prerasta u složenije interesne oblike.

Preduzetništvo nije samo inoviranje faktora proizvodnje, nego i stvaranje novih ideja

u organizaciji i procesu proizvodnje u celini. Neki upravljački timovi znaju koji je biznis unosan i kako do tog biznisa doći, ali isto tako znaju koji rizik taj poslovni poduhvat nosi sa sobom, pa se neće tako lako odlučiti za njega. To nisu preduzetnici, već pripadnici menadžerskog sloja velikih korporacija. Za razliku od njih, određeni pojedinci preuzimaju inicijativu, pokazuju odgovornost, upravljaju rizikom i imaju viziju i istrajnost da vide stvari okončanim. Oni su jedini u stanju da primene koncepciju koja se svodi na postupak "odbaci i stvaraj novo" (scarp and build), a to su preduzetnici.

Može se zaključiti da je samo individualno preduzetništvo pravo, a ostali oblici su njegovi surrogati. Društvo, koje razvija slobodnu inicijativu ljudi, a posebno privredni sistem koji favorizuje otvorenu tržišnu utakmicu, ima šansu da uključi preduzetništvo kao četvrti faktor proizvodnje. Ostala, kvazipreduzetnička društva, sa ostacima realsocijalističke prošlosti, takvu šansu nemaju. Deklarativno zalaganje za razvoj preduzetništva neće dovesti do preduzetničke ekonomije.

- Prema mestu pojave i faktorima okruženja, preduzetništvo može biti:
  - unutrašnje, i
  - spoljno.

**Unutrašnje preduzetništvo** ili interno preduzetništvo je termin koji se koristi za označavanje preduzetničkih aktivnosti zasnovanih na preduzetničkom inovativnom duhu unutar već uspostavljenih organizacija. Međutim, s obzirom na to da korporacije predstavljaju najznačajnije legalne oblike biznisa u razvijenom svetu, u savremenoj literaturi sve je dominantniji termin **korporativno preduzetništvo**.

Autori *Šarma* i *Krisman* (Pramodita Sharma and Sankaran James J. Chrisman) definišu korporativno preduzetništvo preko tri tipa fenomena koji se odvijaju unutar korporacije [28]:

- Rađanje novog biznisa unutar postojeće organizacije, koji se označava kao korporativni poduhvat;
- Transformacija postojeće organizacije kroz obnovu ili preoblikovanje ključnih ideja na kojima je građena;
- Inovacija.

Slično ovome, na bazi trenutnog stanja istraživanja u ovoj oblasti, autori *Kuratko* i *Hodžits* (Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts) definišu korporativno preduzetništvo kao proces u kome pojedinac ili grupa pojedinaca u asocijaciji sa postojećom organizacijom kreira novu organizaciju ili podstiče obnovu ili inovacije unutar organizacije [29, 30]. Ovakva definicija podrazumeva sledeće elemente procesa:

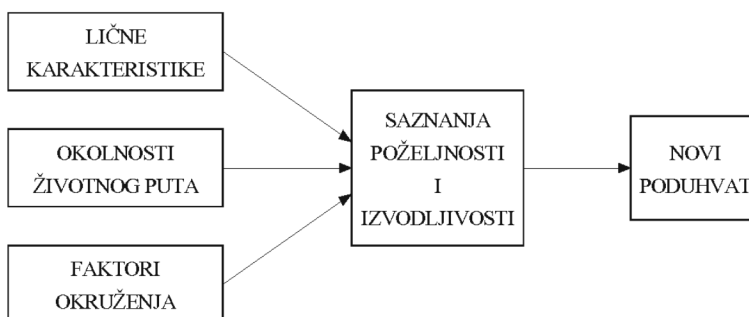
- Strategijska obnova - uvođenje organizacione obnove koja uključuje glavne strategijske i/ili strukturne promene;
- Inovacija - uvođenje nečeg novog na tržište;
- Korporativni poduhvat - korporativni preduzetnički napor, koji vodi stvaranju nove biznis organizacije unutar korporativne organizacije.

**Spoljno preduzetništvo** direktno utiče na ponašanje rukovodstva kompanije. Naime, preduzetništvo podrazumeva da je svaki biznis kao organizovani poslovni sistem smešten u određeno uže ili šire okruženje. Uočene i dostignute inovacijske i preduzetničke ideje iz okruženja direktno podstiču interno preduzetništvo i parolu "kad mogu drugi možemo i mi". Posredne (indirektne) koristi od eksternog preduzetništva su velike:

- stvara se preduzetnički i takmičarski duh u preduzeću;
- uči se na tuđim uspesima i greškama;
- istražuju se mogućnosti i šanse;
- strategijom imitiranja mogu se postići značajni efekti bez velikih finansijskih sredstava.

## 1.9 Faktori koji utiču na preduzetništvo

I pored mnogobrojnih studija, istraživanja i analiza i dalje ne postoji usaglašeno mišljenje zašto pojedini ljudi biraju samozapošljavanje, a neki rade za druge. Kao faktore koji utiču na preduzetničko ponašanje navode se obično: lične karakteristike, okolnosti životnog puta i faktori okruženja, prikazano na Slici 1.1.



Slika 1.1: Faktori koji utiču na preduzetništvo [31]

**LIČNE KARAKTERISTIKE.** Jedno pitanje koje zaokružuje preduzetništvo je da li preduzetnici imaju osobine ličnosti i prethodno iskustvo koje ih izdvaja od ostalih. Ako je tako, svesnost o takvim karakteristikama može olakšati određivanje koji pojedinci imaju najbolje šanse za uspešno lansiranje novih poduhvata. Jedan broj studija upućuje baš na ovo pitanje fokusirajući uglavnom ličnost, iskustvo i druge lične karakteristike koje bi mogle da objasne zašto neki ljudi postaju preduzetnici, a drugi ne.

Psiholog David McClilend je tvrdio da preduzetnici teže da imaju veliku *potrebu za dostignućem*, tj. preuzimanje lične odgovornosti da bi se ostvarili zadati ciljevi. Preduzetnici zaista imaju tu potrebu, ali ona ne ističe preduzetnike, jer visoku potrebu za dostignućem možemo pronaći i kod rukovodilaca, prodavaca, itd. Verovatno da je visoka potreba za dostignućem važan sastojak preduzetničkog us-

peha, kao što je korisna osobina i u drugim zanimanjima, koja uključuju preuzimanje lične odgovornosti da bi se ostvarila značajna dostignuća [31].

Druga karakteristika koja je pronađena kod preduzetnika je **unutrašnji skup kontrole**, tj. to je težnja da se sopstvenim radom kontroliše sudbina preduzetnika. Osobe sa unutrašnjim skupom kontrole teže da se osećaju kako u velikoj meri kontrolišu svoju sudbinu kroz sopstveni trud. Sugerise se da unutrašnji skup kontrole može da posluži za izdvajanje uspešnih od neuspešnih preduzetnika.

Jedna karakteristika koja izdvaja preduzetnika od rukovodioca je **visoka tolerancija nejasnoće**. Velika tolerancija nejasnoće znači da je pojedinac sposoban da nastavi da radi efektivno čak i kada su situacije visoko neizvesne. Pošto preduzetništvo uključuje početak novih poduhvata, tu je često uključen i veliki stepen nesigurnosti.

Istraživanja porodičnog okruženja u detinjstvu preduzetnika su razmatrala pitanja kao što su redosled rođenja deteta i zanimanje roditelja. **Redosled rođenja deteta** je veoma bitna lična karakteristika. Jedinci i prvorođena deca imaju veće tendencije ka preduzetništvu usled povećane pažnje roditelja, što dovodi do sticanja većeg samopouzdanja koje može da podstakne preduzetništvo.

Sa druge strane, istraživanja su pokazala da **zanimanje roditelja** takođe utiče na afinitet deteta ka preduzetništvu. Rezultati istraživanja su pokazali da preduzetnici imaju očeve koji već imaju neki biznis. Oni često imaju i majke preduzetnike, ili čak oba roditelja preduzetnika.

Drugi fokus ispitivanja je bio **nivo obrazovanja** preduzetnika. Iako stručna literatura tvrdi da su preduzetnici manje obrazovani od ostalih, novije studije sugerišu da je suprotno verovanje tačno. Preduzetnici teže da su bolje obrazovani od proseka populacije. Unutar preduzetničkih rangova postoji velika raznolikost stečenog obrazovanja. Žene preduzetnici su posebno sklone ka sticanju diplome o visokom obrazovanju.

**Starost** je još jedna karakteristika pogodna za objašnjavanje preduzetničkih aktivnosti. Iako je doba između 25 i 40 godina često pominjano kao period kada pojedinci najčešće postaju preduzetnici, taj raspon je po svemu sudeći širi, i to od 22 do 55 godina života. Pojedinci mogu postati preduzetnici i pre 22. godine, ali su takvi slučajevi manje mogućí zbog toga što takvi pojedinci nemaju dovoljno obrazovanja, iskustva i finansijskih resursa da krenu u stvaranje novih poduhvata. Posle 55. godine, smanjena energija i fizički problemi ometaju neke, ali sigurno ne sve, potencijale preduzetnika [31].

**Radno iskustvo** je značajan faktor u osnivanju novog preduzeća. Nekoliko studija pokazuje da je u novim poduhvatima bar jedan od osnivača prethodno radio u istoj privrednoj grani, kao što je i novi posao. Stvaranje novih poduhvata postaje lakše posle prvog posla, dajući značaj principu koridora. Koridor princip tvrdi da proces početka novog poduhvata pomaže preduzetnicima da sagledaju i druge mogućnosti koje nisu mogli da uvide ili iskoriste dok nisu započeli inicijalni poduhvat. Pojedinci koji počinju svoje preduzetničke karijere u ranijem životnom dobu mogu bolje da



iskoriste princip koridora zbog potencijalno duže preduzetničke karijere [31].

**OKOLNOSTI ŽIVOTNOG PUTA.** Nekoliko tipova okolnosti životnog puta povećava verovatnoću da će neki pojedinac postati preduzetnik [31].

*Nezadovoljavajuće radno okruženje* se odnosi na okolnost u poslovnoj situaciji pojedinca koje primoravaju tu osobu da razmišlja o napuštanju posla i započinjanju novog poduhvata. Jedan uobičajen faktor je jako nezadovoljstvo ili samim radom ili sa nekim drugim aspektima radnog okruženja, kao što je neprimerena kontrola. Drugi čest faktor je odbijanje nadređenih da priznaju vrednost inovativnih ideja.

*Negativno iskustvo* se odnosi na situacije koje čine velike promene u stilu života pojedinca. To može biti: dobijanje otkaza, razvod braka, bolest ili smrt u porodici, dostizanje srednjeg doba, emigriranje u neku drugu zemlju, itd.

*Razvoj karijere u nepovoljnim okolnosima* u kojima se jedna osoba kreće od jedne aktivnosti karijere do druge, kao što je završavanje studija, završetak vojnog roka, završetak velikog projekta, napuštanje roditeljskog doma, i sl.

*Ljudi od pozitivnog uticaja* – mentori, menadžeri, investitori, profesori, potencijalni partneri, su osobe koje podstiču pojedince da započnu sopstveni posao.

**FAKTORI OKRUŽENJA.** Postoji izvestan broj faktora iz okruženja koji stimulišu ili destimulišu preduzetništvo. Mnogi od ovih faktora su zapravo osnovni zahtevi neophodni za normalno obavljanje posla, kao što su: adekvatno finansiranje, tehnički sposobna radna snaga, pristupačnost snabdevača ili tržišta, dostupnost zemljišta i infrastrukture, dostupnost transporta, itd. Drugi više indirektni faktori su: prisustvo iskusnih preduzetnika, postojanje inkubatora, uticaj vlade, stav populacije i životnih uslova, itd.

## 1.10 Teorija preduzetništva

U literaturi je moguće pronaći nekoliko teorija preduzetništva koje ukazuju na osobine preduzetnika i uslove za stvaranje preduzetnika. To su pre svih, 4C teorija i komparativne teorije preduzetništva.

Teorija preduzetništva koja se naziva 4C može se shvatiti kroz četiri osnovna pojma [32]. Pojmovi su engleske reči koje počinju slovom C, a naziv teorija 4C predstavlja akronim tih reči.

1. Karakteristike (**C**haracteristics),
2. Sposobnosti (**C**ompetencies),
3. Uslovi (**C**onditions),
4. Kontekst (**C**ontext).

Karakteristike se odnose na psihološke osobine. Sposobnosti ukazuju na to da postoje određene veštine. Uslovi se odnose na povoljnosti u okruženju (porodica, preduzeće, zajednica) kao i razvoj novih proizvoda, usluga i ideja. Kontekst su sile iz makro okruženja koje su većeg obima i koje, takođe, mogu pogodovati preduzetničkim

funkcijama. One su manje podložne uticaju, ali se i one mogu oblikovati.

Ovi faktori mogu da imaju pozitivan i negativan uticaj na preduzetništvo. Najbolja je situacija kada svi oni imaju pozitivan predznak. Ako neki od njih ima negativni predznak potrebno je delovati u pravcu njegovog menjanja.

Definisanje komparativnih teorija polazi od dva osnovna obeležja: ličnosti preduzetnika (pasivno i aktivno reagovanje) i okruženja (pasivno i aktivno menjanje). Na osnovu ovih dimenzija moguće je generisati četiri teorijska modela [32], kao što je prikazano na Slici 1.2.

		Okruženje	
		pasivno	aktivno
Osoba	pasivna	Teorija o posedovanju « onog pravog »	Teorija nužnosti
	aktivna	Teorija o velikoj ličnosti	Teorija o združenom delovanju

**Slika 1.2:** Komparativne teorije preduzetništva [33]

U slučaju da je osoba pasivna i da deluje u pasivnom okruženju radi se o teoriji posedovanja "onog pravog". Ta teorija govori o preduzetniku koji očigledno ima neku osobinu koja mu omogućava da u nepovoljnim okolnostima stvori novi poduhvat. Kada je osoba pasivna, a okruženje aktivno, u pitanju je teorija nužnosti, gde se preduzetnik više stvara, nego što poseduje preduzetničke karakteristike koje su mu date rođenjem. Teorija o velikoj ličnosti apostrofira aktivnog preduzetnika koji je radio na stvaranju novog poduhvata u pasivnom okruženju. Ako su i osoba i okruženje aktivni radi se o združenom delovanju gde preduzetnik aktivno okruženje doživljava kao veoma poznatu sredinu u kojoj se odlično snalazi.

## Glava 2

# Preduzetnik kao privredni subjekt

Piter Draker (Peter Ferdinand Drucker 1909-2005) opisao je preduzetnika na sledeći način: *"Jedni su ekscentrici, drugi su konformisti; neki su debeli, a drugi su vitki; jedni su zabrinuti, drugi opušteni; neki često piju, drugi su apstinenti; neki imaju veličanstven šarm i toplinu, a neki su poput ledene štuke."*

Procenjuje se da samo 3-5% ljudi u svetu imaju talenat za preduzetništvo, bez obzira na njihovo obrazovanje. Oni koji nemaju talenat, moraju da uče i da steknu dodatna znanja, ali i oni sa talentom takođe treba da uče. Intuicija, stečeno znanje ili diploma, prethodno radno iskustvo ili ljubav prema nekom poslu, možda su dovoljni za pokretanje posla, ali sigurno nisu dovoljni za uspešno vođenje biznisa.

### 2.1 Pojam preduzetnika

Kao što preduzetništvo (engl. "entrepreneurship") potiče od francuske reči "entreprendre", što znači činiti, preuzeti, uraditi nešto, i reč "preduzetnik" (engl. "entrepreneur") potiče od iste reči i može se u slobodnoj formi prevesti kao činitelj, preduzimač, proći-između, preduzimač-između. Termin prvi put upotrebljava francuski teoreticar Kantijon u svojoj raspravi o prirodi trgovine 1730 god. (objavljen 1755. god.) gde je kao preduteznike prikazao zakupce zemljišta, trgovce, zanatlije, građevinare, slikare, lekare, advokate... naglašavajući njihov rizik u poslovanju i deleći ih pri tome na: preduzetnike sa sopstvenim radom i preduzetnike sa sopstvenim kapitalom.

Preduzetnik je pravna forma organizovanja privrednih aktivnosti od strane jednog fizičkog lica, radi obavljanja delatnosti u cilju ostvarivanja prihoda. Takođe, preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice, nikako pravno lice, koje za svoje poslovne obaveze odgovara celokupnom sopstvenom imovinom. Jedno fizičko lice može biti preduzetnik u više organizovanih individualnih privrednih subjekata [34].

U srpskom jeziku termin preduzetnik praktično označava dva različita pojma:

- institucionalizovan preduzetnik, registrovan u skladu sa zakonom, koji je kao takav privredni subjekt;
- preduzetnik u širem smislu - svako lice koje se bavi poslovnim aktivnostima. Čak se u poslednje vreme, preduzetnikom smatra i neko ko je zaposlen u nekom preduzeću, ali bez krute strukture. Ovakav preduzetnički pristup je sve više prisutan u velikim kompanijama - zaposlenima se daje veća sloboda i prostor za kreativnost i samostalnije delovanje.

## 2.2 Istorijski razvoj i definicija preduzetnika

Preduzetništvo je uvek imalo važnu ulogu u razvijanju i prestrukturiranju tržišne privredne, a bilo je presudno i u tzv. prelaznim razdobljima kada su nastajale civilizacijske promene. Tim periodom se smatra npr. prelaz od agrarne na industrijsku civilizaciju u XV i XVI veku, ili aktuelni prelaz iz industrijske u informatičku civilizaciju, što vremenski participira sa prelazom iz komandne ekonomije u socijalno-tržišnu ekonomiju u tzv. tranzicijskim zemljama, dok su najrazvijenije zemlje sveta više ili manje u taj svet već ukoračile.

Sam termin preduzetnik, kao i shvatanje preduzetništva, imao je dugu i promenljivu evoluciju. U srednjem veku, termin preduzetnik se odnosio na glumca i na osobu koja nadgleda velike projekte. Od projektnog rukovodioca-preduzetnika se nije očekivalo da prihvati bilo koji rizik, nego samo da koristi obezbeđeni materijal. Tokom XVII veka, termin preduzetnik je nosio pojam rizika i korišćen je za pojedince koji su ušli u ugovorne aranžmane snabdevanja dobrima ili uslugama sa vladom, po fiksnoj ceni. Zbog toga što je ugovorna cena bila fiksna, preduzetnik je mogao ostvariti korist od bilo koje ekonomije proizvodnje, ali je takođe morao da apsorbuje eventualne gubitke – otuda nastaje osnov za rizik. U XVIII veku, termin preduzetnika je postavljen u konotaciji pojedinaca kojima treba kapital kako bi obavljali svoje aktivnosti, i tako je suprotstavljen obezbeđivačima kapitala. Tokom XX veka ugledni ekonomista Šumpeter, dodaje pojam inovacije rastućoj listi značenja za preduzetnika, videći preduzetnika kao nekog ko proba nove kombinacije i neistražene tehnologije.

Danas se može osnovano tvrditi da nema konsenzusa oko definisanja termina "preduzetnik", pa čak ni oko pristupa definisanju. Slobodno se može reći da definicija ima koliko i autora. Neki primeri definicija preduzetnika mogu se naći u sledećoj literaturi [8, 17, 27, 33, 35, 36, 37].

- Preduzetnik je osoba koja pokušava da profitira rizikom i inicijativom. (Oxford English Dictionary–2006.)
- Uopšteno posmatrano termin preduzetnik se primenjuje na nekoga ko uspostavlja nov entitet za ponudu novog ili postojećeg proizvoda ili usluge na novom ili postojećem tržištu, bilo da se radi o profitnom ili neprofitnom poduhvatu. (Wikipedia–2006.)
- Preduzetnik je inovator koji donosi nove kombinacije u cilju uvođenja novih dobara ili unapređenja postojećeg proizvoda, razvoja novih metoda proizvodnje, ot-

varanja novih tržišta i pronalaženja novih resursa, ili kreiranja novih formi organizacije poslovanja. (Schumpeter 1948.)

- o Preduzetnikova nagrada za preduzimanje inovativnih aktivnosti je mešavina moći, prestiža i profita. (Baumol 1993.)

- o Preduzetnici se služe inovacijom da koriste ili stvaraju pogodnost za ostvarenje profita na tržištu. Oni to čine premeštanjem ekonomskih resursa iz oblasti niže produktivnosti u oblast više produktivnosti i višeg dobitka, prihvatajući pri tome visok stepen rizika i neizvesnosti. (Burns 2001.)

- o Preduzetnici su one individue koje otkrivaju potrebe tržišta i pokreću nove firme u cilju zadovoljenja ovih potreba. (Longenecker, Moore, Petty 2003.)

- o Preduzetnici su ljudi koji kreiraju i razvijaju preduzeća. (Dabson 2006.)

Definicija preduzetnika koja se može pronaći u većini domaće literature glasi:

- o Preduzetnik je, pre svega, poslovno kreativan, inovativan, dinamičan čovek, spreman na rizik i maksimalne napore, sposoban da brzo uočava pojave, probleme i mogućnosti (prednosti, slabosti, šanse i pretnje), da pronalazi uspešne poslovne ideje, mesto na tržištu (tržišne "niše"), tehnologiju, proizvode, kapital, itd.

Za preduzetnika se kaže da nije dovoljno da bude dobar menadžer nego i dobar lider, nije dovoljno da dobro obavlja zadatke, već i da postavlja prave zadatke [23].

Analizom navedenih definicija mogu se izdvojiti sledeći osnovni koncepti:

- Preduzetnik je nosilac rizika;
- Preduzetnik je nosilac vlasništva nad kapitalom;
- Preduzetnici su izuzetni pojedinci;
- Preduzetnici su lideri;
- Preduzetnici kreiraju ekonomski ekvilibrijum<sup>1</sup>;
- Preduzetnici kreiraju ekonomski disekvilibrijum<sup>2</sup>;
- Preduzetnici su inovatori;
- Preduzetnici imaju pojačanu budnost prema prilikama.

Koncept preduzetništva ima širok raspon značenja. U jednom kontekstu preduzetnik je osoba vrhunskih sposobnosti i talenata, koja krči put promenama, dakle, ličnost sa osobinama koje se mogu naći u vrlo malom broju populacije. U drugom kontekstu je definicija da su preduzetnici osobe koje hoće da rade za sebe.

## 2.3 Preduzetnik - nekad i sad

Do osamdesetih godina prošlog veka preduzetnik je opisivan kao neka verzija "ka-uboja" koji upravlja svojim poslom kroz komercijalni rodeo bez pomoći edukacije bankara ili drugih eksperata [38]. Preduzetnici su tada bili viđeni kao osnivači malog

---

<sup>1</sup>Ekvilibrijum je osećaj psihičke, ali i fizičke ravnoteže unutar živih bića. Može se odnositi na fizički i biološki balans, ali i na lično stanje, socijalne sisteme, ekonomsko stanje, reflektivni ekvilibrijum u etici, i dr.

<sup>2</sup>Disekvilibrijum predstavlja stanje sistemske neravnoteže, odnosno stanje u kome se sistemi približavaju stanju haosa.

biznisa sa jakom nezavisnom prirodom i sklonošću dramatici. Oni su bili rađani, a ne stvarani.

Stvari su danas prilično drugačije, profil opisanog preduzetnika se menja u novu klasu profesionalnih preduzetnika koji se oslanjaju više na svoje znanje i intelektualne sposobnosti koje poseduju, nego na samu intuiciju. Danas su preduzetnici obučeni da koriste metode i postupke za analiziranje okruženja. Preduzetnik uživa u osećaju kontrole svoje vlastite ekonomske sudbine i mogućnosti da radi za sebe, a ne za druge. Novi preduzetnici stižu iz različitih sredina, mnogi su napustili preduzeće, zbog njihovog smanjenja ili su bili primamljeni pitanjima boljeg statusa, velikih para ili želje za kontrolom vlastitog života. "Biti u kontroli vlastite sudbine, biti vlastiti šef, poprima privlačnost veću nego ikad pre" [39].

**Tabela 2.1:** Profili preduzetnika nekada i sad [39]

<b>PREDUZETNICI</b>	
<b>NEKADA</b>	<b>DANAS</b>
1. Osnivači malih biznisa 2. Šef 3. Sam tragač 4. Tajanstven 5. Samouveren 6. Intuitivan 7. Oštro odlučivanje 8. Muškarac vlasnik	1. Profesionalni preduzetnik 2. Lider 3. Kreator mreže 4. Otvoren 5. Radoznao, željan znanja 6. Biznis plan 7. Usklađenost 8. Mešovito vlasništvo
<b>IDEJA</b>	<b>IZVRŠENJE</b>
U 1982. god. 80% izvršnih direktora 500 velikih preduzeća su verovali da je njihov uspeh zasnovan na jedinstvenim idejama i idejama sa pravom svojine.	U 1992.god. 80% izvršnih direktora 500 velikih preduzeća kažu da su ideje za njihove kompanije bile uobičajene, a da duguju svoj uspeh superiornom izvršenju.
<b>ZNANJE TRGOVINE</b>	<b>ZNANJE BIZNISA</b>
Eastern, jednu od prvih avio linija u SAD, osnovao je pilot Eddie Rickenbacker.	Federal Expres, brzi isporučilac usluga aviona, razvijen je biznis planom napisanim od Fred Smitha dok je bio student na MBA
<b>AUTOMATIZACIJA</b>	<b>INOVACIJA</b>
Tehnologija omogućava poslovnim automatima da rade ono što su ljudi uvek radili.	Tehnologija dozvoljava ljudima da čine stvari kao nikada pre.

Današnji uspešni preduzetnik, kako bi uvećao vlastite šanse za uspehom i razumeo preduzetničku ulogu i šansu, treba da pronađe odgovore na sledeća pitanja:

- Šta pretpostavlja jedna preduzetnička karijera?
- Šta je razlika između dobre prilike i dobre ideje?
- Da li je prilika koju razmatra prava za njega?

- Koji su kontakti i mreže potrebni i kako da ih razvije?
- Koje finansijske izvore strategije i mehanizme treba da koristi?
- Koliki su minimalni resursi potrebni da se održi kontrola?

Osposobiti se za pronalaženje odgovora na ova pitanja može omogućiti zapošljavanje ili značajnu karijeru u firmama koje idu putevima preduzetništva.

Bilo da je mlad ili poslovan čovek sa dosta godina iskustva, da bi bio uspešan preduzetnik treba da nauči kako da pokrene svoju kreativnost i kreativnost drugih, i kako da napravi razliku između dobre ideje i ozbiljne povoljnosti. Najbitnije za svakog preduzetnika je da nauči kako da postane samodovoljan i nezavistan i otkrije šta je to u preduzetničkom biću što odražava energiju i daje gorivo za ostvarenje njegovih snova.

## 2.4 Osnovne osobine preduzetnika

Osobine koje opisuju pojedince i njihove karakteristike neophodne da bi bili potencijalni preduzetnici su [32]:

1. **Preuzimanje rizika.** Preduzetnik je osoba koja preuzima rizike, tj. neko ko se bavi novim biznisom koji se obavlja van utvrđenih organizacija.
2. **Nezavisnost.** Preduzetnik je nezavisna osoba koja ne voli da radi za druge.
3. **Unutrašnji centar kontrole.** Oni koji veruju da imaju veliki uticaj na ono što im se događa, označeni su kao ljudi koji imaju unutrašnji centar kontrole. Oni koji veruju da je ono što im se događa rezultat sreće, označeni su kao ljudi koji imaju spoljni centar kontrole. Ljudi koji kreću u nove poduhvate pre pripadaju onim koji se orijentišu iznutra, nego ljudima čija se orijentacija određuje spolja.
4. **Živeti od uzbuđenja.** Iako neke osobe teže ka mirnom životu, drugi su okrenuti ka uzbuđenju i akciji. Preduzetnici se uklapaju u ovu drugu kategoriju, jer oni vole uzbuđenja koje donose novo i različito.
5. **Samoinicijativa.** Preduzetnici započinju stvari kada se na to odluče, koristeći vlastite ideje i energiju kao opravdanje.
6. **Samopouzdanje.** Preduzetnici imaju veliko samopouzdanje, snažnu veru u to da novi proizvod, usluga, ideja ili pristup koji propagiraju ima korist. Ovo samopouzdanje je neophodno jer drugi, uglavnom, ne podržavaju nove ideje. Stoga, potrebno je ne samo da veruje u novu ideju, već i da se ima dovoljno vere u sebe kako bi se prevazišlo neprijateljsko raspoloženje drugih i kritika.
7. **Prilagodljivost.** Preduzetnici moraju da budu prilagodljivi, jer se tržište i sistemi menjaju. Biznis mora da se menja zajedno sa njima.
8. **Upornost.** Preduzetnici su osobe koje ne posustaju uprkos preprekama.
9. **Dvosmislenost.** Preduzetnici mogu da tolerišu dilemu izbora koja stoji pred njima. Za neke osobe neke situacije su teške za razrešenje, opasne i psihološki problematične. To nije slučaj kada se radi o preduzetniku. Ne samo što neizvesnost

ima manje uticaja na preduzetnika, nego što su oni u stanju da je iskoriste i da je preokrenu u svoju korist.

10. **Obrasci prepoznavanja.** Preduzetnici su sposobni da razlikuju sukobe koristeći obrasce prepoznavanja. Oni su u stanju da vide kako se sve međusobno uklapa, hvatajući u svoj vidokrug i celu "šumu", dok ostali ostaju da se bore sa "drvećem". Dakle, preduzetnici imaju širok pogled na problem i hvataju se u koštac sa problemima.

11. **Mala potreba za pomoć.** Ovo je tesno povezano sa samopouzdanjem. Preduzetnici su veoma samouvereni, ali ipak, osećaju malu potrebu za pomoć od strane drugih.

12. **Visoka tolerancija nejasnoće.** Preduzetnik radi efikasno i u visoko neizvesnim situacijama.

13. **Preduzetnička tradicija u porodici.** U boljoj su poziciji potencijalni preduzetnici koji imaju jednog ili oba roditelja koji se bave nekim preduzetničkim poduhvatom.

14. **Nivo obrazovanja.** Sve se više polaže pažnje nivou obrazovanja. Paradigma da su preduzetnici nedovoljno obrazovani se menja. Žene su posebno sklone za sticanje visokog obrazovanja.

15. **Starost.** Po istraživanjima, najbolje doba za obavljanje preduzetničkih aktivnosti je između 22–55 godina starosti.

16. **Radno iskustvo.** Veće šanse za uspehom imaju potencijalni preduzetnici koji su već radili u privrednim granama u kojima žele da pokrenu novi biznis.

17. **Princip koridora.** Mlađi preduzetnici mogu bolje da iskoriste princip koridora zbog potencijalno duže preduzetničke aktivnosti.

18. **"Ono pravo".** Ova fraza rezimira psihološki pogled na preduzetništvo. Potrebno je imati određene osobine da bi neko bio preduzetnik.

## 2.5 Tipovi preduzetnika

U literaturi se mogu pronaći sledeći tipovi preduzetnika:

1. Preduzetnik koji samostalno radi.
2. Stvaralac tima – stvara veće preduzeće, stvara veći sistem proizvodnje.
3. Nezavisni inovator – tradicionalni inovator.
4. Multiplikator pristupa – neko ko kreira dobar poslovni pristup i stvara profit.
5. Eksploatator veličine – smanjuje ukupne troškove proizvodnje, a naročito fiksne troškove po jedinici proizvoda, a ujedno povećava obim proizvodnje tj. ostvaruje tzv. ekonomiju obima.
6. Agregator kapitala – ulaže veliki kapital.
7. Stručnjak za kupovinu i prodaju preduzeća – uz ostvarenje profita na osnovu visokih provizija.



8. Konglomerator – kupovinom akcija u jednom preduzeću koristi za kupovinu akcija u drugom.

9. Sposoban manipulator vrednosti – kada od par uzajamno povezanih poslova stvori kombinaciju poslova veće vrednosti.

Sa novim tehnologijama i razvojem tehnike javlja se još 4 tipa "Tehničkih preduzetnika", i to:

1. Istraživač – uključen je u procese razvoja na akademskom nivou.
2. Proizvođač – ima radno iskustvo u neposrednoj proizvodnji i razvoju proizvoda.
3. Korisnik – već je imao perifernu ulogu u razvoju, radio je u marketingu ili prodaji.
4. Oportunist – onaj koji u novim tehnologijama prepoznaje šansu.

U praksi se pojavljuje još jedan tip preduzetnika "Serijski preduzetnik", i to u dva oblika:

1. Odbrambeni serijski preduzetnik – njihovi su poduhvati već otkupljeni. Ovaj tip preduzetnika neće težiti otvaranju novog preduzeća kada naiđu finansijski problemi već će težiti da povrate svoje staro.

2. Oportunistički serijski preduzetnik – ovaj tip preduzetnika će težiti razvoju novog preduzeća, čak potpuno drugačijeg biznisa od prethodnog. Njihova vodilja je iskorišćavanje šansi koje se javljaju na tržištu.

## 2.6 Pozicija preduzetnika

Navođenje razlika između pojmova "preduzetnik" i "menadžer", kao i preciziranje njihovih aktivnosti, je predmet brojnih nesuglasica u stručnim krugovima, koji se bave ovom problematikom. Jedna grupa teoretičara menadžmenta naglašava da je jasno da preduzetništvo nije isto što i menadžment. Tako Nikolas Siropolis (Nicholas C. Siropolis) kaže: "Prvi zadatak menadžera je da postigne dobro funkcionisanje preduzeća. Menadžer uzima dobijene resurse—ljude i novac, mašine i materijal i usklađuje ih u proizvodnji. Za razliku od toga, prvi zadatak preduzetnika je da dovede do promene svrhe" [40].

Preduzetnici moraju da poseduju solidna menadžerska iskustva i biznis znanja pored kreativnih sposobnosti. Polazeći od ovih indikatora, profesor preduzetništva na Babson koledžu (Babson College), Džefri Timons (Jeffrey A. Timmons), je napravio razliku između inventora, promotera, menadžera i preduzetnika [1]. Dakle, odgovor na pitanje ko je preduzetnik i kako je pozicioniran u odnosu na njegovu kreativnost i inovativnost (prva promenljiva), i njegove stručnosti i poznavanje posla (druga promenljiva), može se definisati matricom koja je prikazana na Slici 2.1.

*Promoteri* (organizatori, pokretači), poseduju malo kreativnosti i inovativnosti, i malo stručnosti i poznavanja posla. Promoteri su skloni strategiji "instant obožavanja", na osnovu "jednog udarca", odnosno jednog uspešno urađenog posla. Nedostaju im veća kreativnost i ozbiljnija menadžerska znanja. Ne poseduju viziju

koja se zasniva na dugoročnom ostvarenju poslovnog uspeha. Zbog svega navedenog, promoteri nemaju analitičnost koja je potrebna za dublje razumevanje biznisa, kao i konceptualne veštine neophodne da se biznis kojim se bave sagleda kao celina.

		Stručnost i poznavanje posla	
		Mala	Velika
Kreativnost i Inovativnost	Velika	INVENTOR	PREDUZETNIK
	Mala	PROMOTER	MENADŽER ADMINISTRATOR

Slika 2.1: Pozicija preduzetnika [41]

Da bi neko postao *Inventor* (pronalazač), potrebno je dosta kreativnosti i inovativnosti, a malo stručnosti i poznavanja posla. Inventor se definiše kao kreativni genije. Kao rezultat takve kreativnosti, rađa se veliki broj ideja. Međutim, mnoge od tih ideja verovatno nikada neće biti komercijalizovane, jer njihov tvorac ima nedostatak menadžerskih znanja koja su mu neophodna za realizaciju.

Za *Menadžera–Administratora* (upravnik, direktor) potrebno je posedovati malo kreativnosti i inovativnosti, a puno stručnosti. Menadžeri poseduju veoma izražena menadžment znanja i veštine, ali su manje poznati po svojim kreativnim i inovativnim rešenjima. Njihov osnovni cilj je efektivnost i efikasnost. Na inovativnosti se ne insistira, a u birokratskom okruženju je često i nepoželjna.

Konačno, da bi neko bio *Preduzetnik*, potrebno je veoma mnogo kreativnosti, inovativnosti, stručnosti i poznavanja posla. Preduzetnik je veoma sposoban menadžer koji poseduje izuzetan nivo kreativnosti. Ove dve karakteristike mu omogućavaju da idejno kreira, koncipira i lansira određeni biznis, ali i da njime efikasno upravlja.

## 2.7 Karakteristike preduzetnika

Pored svega mora da ima sklonost za *imaginaciju–maštu*. On mora da se otiskuje iz stvarnog u nestvarno, iz mogućeg u naizgled nemoguće, iz sadašnjeg u buduće. U uslovima konkurencije mogu da pobede samo oni koji su ispred vremena, oni koji idu u korak sa vremenom već kasne. Pobeđuju samo oni koji idu u susret budućnosti, koji vrše njenu anticipaciju.

Preduzetnik je poslovni čovek koji u svom poslovnom delovanju *naslućuje, rizikuje, organizuje, racionalizuje i zarađuje*. Preduzetnici naslućuju dolazeće vreme i prome-

ne koje ono nosi sa sobom—nove ideje, nove programe, nove šanse.

Preduzetnici preuzimaju kontrolisani rizik. Oni koji idu poznatim, proverenim i uhodanim stazama mogu da zarade, ali skromnije iznose. Oni, osim izuzetaka, ređe gube i imaju konstantnu dobit—profit. Onaj preduzetnik koji rizikuje, može i da izgubi, ali češće dobija. Kada dobija, dobit je gotovo redovno veoma visoka.

Kada identifikuje i usvoji određenu poslovnu ideju i uđe u određeni rizik, preduzetnik nastoji da adekvatno organizuje svoje saradnike, da ih maksimalno zainteresuje, kako bi se svi zajedno založili za ostvarenje te ideje.

U cilju ostvarenja svoje poslovne ideje preduzetnik vrši određene racionalizacije, inovacije, adaptacije i sl. Za to mu je potrebna tzv. stvaralačka inicijativa. To ne znači da on mora da bude obavezno pronalazač, inovator, odnosno racionalizator. Bitno je da ne robuje nekoj staroj praksi, šemama i modelima. Zato preduzetnik mora da bude kritičan u odnosu na postojeće stanje i otvoren za nove ideje, za nova rešenja, za sve što je bolje. S tim u vezi, preduzetnik mora da ima smisla za adaptacije, asocijacije, za prihvatanje i prenošenje određenih rešenja iz drugih sredina u sopstvenu.

Pored navedenog, preduzetnik mora dobro da *poznaje posao svoje firme*: njen program, njene ciljeve i zadatke, teškoće sa kojima se ona susreće, kao i sve ostalo što je vezano za ostvarenje ciljeva organizacije. To istovremeno ne znači da preduzetnik treba da bude najbolji ekonomista, pravnik, tehnolog, programer itd. Za njega je bitno da zna posao svakog svog saradnika i to do te mere da bi njihov rad mogao da koordinira sa radom ostalih saradnika, radi kvalitetnog ostvarivanja ciljeva i zadataka organizacije. Za preduzetnika je bitno da zna opšte ciljeve i zadatke organizacije kako bi mogao da odvoji bitno od sporednog, važno od manje važnog. On ne treba da se gubi u detaljima.

Za preduzetnika je bitno da bude ubeđen u delotvornost svoje poslovne ideje, odnosno u program za koji se zalaže, tj. da *veruje u uspeh*. To njegovo uverenje ga čini odlučnim i nepokolebljivim pred teškoćama koje iskrsavaju u toku realizacije usvojenog programa. Što god vreme više odmiče u realizaciji usvojenog programa, on postaje sve odlučniji i uporniji, tako da ne priznaje stanje bez izlaza, bez perspektivnosti i sl. Preduzetnik zna da i iz najtežih situacija ima izlaza, samo ga treba pronaći.

Naravno, realizacija odabrane poslovne ideje, po pravilu, ne može se izvesti na prečac, panično, već strpljivo i postupno. Zato je za preduzetnika veoma bitno da bude *uporan i smiren* i da tu svoju mirnoću ume da prenese na svoje saradnike u periodu kada nastane stanje neizvesnosti i krize. To je toliko bitna osobina da neki preduzetnika shvataju kao ličnost koja je u stanju da kontroliše one situacije, stvarne ili potencijalne, u kojima se saradnici osećaju bespomoćno.

Dobar preduzetnik mora da bude *energičan*, odnosno treba da bude snažna ličnost koja će moći da pokrene sve oko sebe na ostvarenje pozitivnog programskog razvoja, ali istovremeno da uspešno zaustavi eventualne negativne tendencije koje se budu

ispoljile u funkcionisanju preduzeća.

Takođe, dobar preduzetnik mora biti *hrabar*. Ovde se misli na onu hrabrost koju čovek mora da ispolji u određenim periodima poslovanja, da ulazi u određene poslovne rizike, da nekada preduzima čak i određene nepopularne mere. Ukoliko u tim slučajevima ne pokaže dovoljno hrabrosti on po pravilu gubi autoritet, a često se ugrožava i kohezija i stabilnost firme.

## 2.8 Preduzetnički potencijal pojedinca

Uspešnost u samostalnom preduzetništvu prvenstveno zavisi od tri bitna faktora:

- preduzetnički potencijal pojedinca,
- kvalitet njegovog biznis plana, i
- efektivnost vođenja planiranog biznisa.

Kod preduzetničkog potencijala najvažnija je usklađenost psihičkih i obrazovnih osobina, sa zahtevima planiranja i vođenja malog biznisa. Pri tome treba spomenuti da su pojedincu potrebne sledeće psihičke osobine:

- prilagođenost (smirenost, stabilnost, opuštenost);
- društvenost (otvorenost za nova poznanstva, energičnost, samouverenost);
- savesnost (temeljnost, odgovornost i ambicioznost);
- saglasnost (poverljivost, uslužnost i kooperativnost); i
- intelektualna otvorenost (kreativnost i maštovitost).

Obrazovne osobine podrazumevaju stručnu spremu i obrazovanje stečeno tokom školovanja, a isto tako neprekidno sticanje novog znanja, kako bi se prevazišao stereotip da je obrazovanje stečeno u školi dovoljno, jer je učenje centralni resurs XXI veka, a postati majstor učenja glavni izazov ovog veka.

Teoretski gledano, stepen usklađenosti psihičkih i obrazovnih osobina pojedinca sa zahtevom planiranja i vođenja poslovnog poduhvata kreće se od visoke do niske usklađenosti. Visoka usklađenost podrazumeva uspešno bavljenje biznisom, a niska usklađenost podrazumeva da se ne može ostvariti uspešno bavljenje biznisom. Psihičke osobine služe za kvantitativno i kvalitativno usmeravanje sopstvene radne energije prema obavljanju preduzetničkih funkcija i poslova. Obrazovne osobine preduzetniku omogućavaju da te funkcije realizuje na najbolji način.

Treba istaći da između preduzetničkih psihičkih i obrazovnih osobina ne vlada naglašena skladnost. Naime, većina psihičkih osobina preduzetnika je izraz nasleđa (genetike) i izvršenog njihovog korigovanja preko ostvarenog obrazovno-vaspitnog uticaja, pri čemu one imaju nezavisnu ulogu u odnosu na obrazovne osobine. U tom kontekstu, određene psihičke osobine direktno utiču na tempo i kvalitet preduzetničkog obrazovanja. Zato se u načelu može konstatovati da u međusobnom odnosu psihičke osobine imaju pretežno nezavisan, a obrazovne zavisan karakter.

Međutim, u samoj praksi, pri obavljanju svojih poslova i funkcija, preduzetnik integralno koristi svoj preduzetnički potencijal, odnosno jednako koristi svoje psihičke

i obrazovne osobine. Naravno, kvalitet tog jedinstva može biti različitog nivoa, što posledično utiče na preduzetnikovu uspešnost u odabiru, organizovanju i vođenju biznisa.

Kada je reč o psihičkim osobinama preduzetnika, izvršena istraživanja su ukazala na mnoga neslaganja u dobijenim istraživačkim rezultatima. Većina istraživača se jedino slaže sa tim da uspešan preduzetnik mora da ima normalne sposobnosti (naročito intelektualne) i da raspolaže ozbiljnije nenarušenim zdravljem. Međutim, kada se radi o osobinama ličnosti, istraživači su do sada identifikovali različite strukture tih osobina koje imaju uticaj na preduzetnikovu radnu uspešnost.

Danas su, u tom smislu, naročito poznate preduzetničke klasifikacije S.C. Harpera, W.G. Dyera, J.A. Timmsona i drugih, među kojima ima mnogo sličnosti, ali i nekih manjih razlika. Detaljnijom analizom svih tih istraživačkih rezultata, može se konstatovati da uspešan preduzetnik, u odnosu na opšti prosek, treba da na višem nivou ima određene psihičke osobine, koje su prikazane u Tabeli 2.2.

**Tabela 2.2:** Autotest za procenu ličnih psihičkih osobina preduzetnika [35]

<b>RELEVANTNE PSIHIČKE OSOBINE</b>	<b>OCENA (1–5)</b>
1. Uspešnost u rešavanju problema	
2. Spremnost na poslovno rizikovanje	
3. Takmičarska nastrojenost	
4. Akciona samouverenost	
5. Prilagodljivost promenama	
6. Društvena komunikativnost	
7. Realnost u oceni pojava	
8. Orijentisanost ka budućnosti	
9. Uočavanje poslovnih šansi	
10. Radna posvećenost	
11. Sklonost ka poslovnoj saradnji	
12. Otpornost na stresove	
<b>UKUPNO BODOVA:</b>	

Psihičke osobine se mogu testiranjem ili autotestiranjem meriti, za šta se kao merilo mogu koristiti ocene u rasponu od 1–5 bodova. U tom slučaju konkretno lice može sakupiti najmanje 12, a najviše 60 bodova. Empirijski rezultati ukazuju na to da, po ovom testu, uspešan preduzetnik minimalno treba da sakupi 40 bodova. Pri tome je važno napomenuti da se adekvatnim psihičkim uvežbavanjem postignuti bodovni skor u manjoj meri može podizati (npr. do 10 bodova), što praktično znači da su preduzetničke psihičke osobine u većini stvar nasleđa. Naravno, sopstvene psihičke osobine svaki potencijalni i aktivni preduzetnik treba detaljno da poznaje, jer mu one moraju biti orijentacija pri konstatovanju da li je on za preduzetništvo, kao i koje od ovih osobina je neophodno da poboljša vežbanjem.

Kada su u pitanju obrazovne osobine preduzetnika, one su u suštini izraz obrazovnih zahteva preduzetničkih funkcija i poslova. Takođe, i ovo područje je bilo

predmet mnogih svetskih istraživanja, pri čemu su, u osnovi, dobijeni neusklađeni rezultati. Međutim, pažljivijim proučavanjem svih tih rezultata dolazi se do zaključka da uspješan preduzetnik mora da raspolaže znanjima iz određenih oblasti koje su prikazane u Tabeli 2.3.

Prilikom samovrednovanja potencijalni preduzetnik treba da poznaje prvih šest obrazovnih osobina u informativnom, a preostalih šest u operativnom obliku. Takođe, i obrazovne osobine preduzetnika se mogu testiranjem meriti, gde se kao merilo mogu koristiti iste ocene od 1–5 bodova. I u ovom slučaju, konkretan preduzetnik može sakupiti od 12–60 bodova, a uspješan preduzetnik mora minimalno da sakupi 40 bodova. Nasuprot teškoj izmenljivosti psihičkih osobina, obrazovne osobine se učenjem mogu maksimizirati. Sa nivoima svojih obrazovnih osobina svaki potencijalni i aktivni preduzetnik treba da bude upoznat i da teži da ih učenjem digne na što viši nivo.

**Tabela 2.3** Autotest za procenu ličnih obrazovnih osobina preduzetnika [35]

ADEKVATNE OBRAZOVNE OSOBINE	OCENA (1–5)
1. poznavanje privrednog zakonodavstva	
2. poznavanje privrednog sistema	
3. poznavanje delovanja tržišta	
4. poznavanje tržišne konkurencije	
5. poznavanje marketinških tehnika	
6. poznavanje poslovne ekonomike	
7. poznavanje proizvodnih tehnologija	
8. poznavanje uslužnih tehnologija	
9. poznavanje organizacije biznisa	
10. poznavanje ljudskog faktora	
11. poznavanje poslovne informatike	
12. poznavanje poslovne administracije	
UKUPNO BODOVA:	

Znači, da bi preduzetnik bio uspješan, prema predloženom testiranju, treba iz svakog od ovih testova da sakupi više od 40 bodova. Izvesna tolerancija u tome je dozvoljena prvenstveno kod obrazovnih osobina, jer se one, relativno brzo, mogu poboljšavati učenjem.

Preduzetnička aktivnost, kao ni bilo koja druga samostalna aktivnost, se ne može uspešno realizovati ukoliko njegov nosilac (preduzetnik) nema obrazložen biznis (poslovni) plan uspostavljanja i ostvarivanja te aktivnosti. Pri izradi biznis plana preduzetniku mogu pomagati i drugi stručnjaci, međutim, on i dalje ima vodeću ulogu. U odnosu na preduzetnički potencijal pojedinca i kvalitet biznis plana, efektivnost vođenja biznis plana ima zavisnu ulogu, obzirom na činjenicu da uspeh preduzetnika prvenstveno zavisi od karakternih crta i stručnih kvalifikacija pojedinca i uspešno i kvalitetno napravljenog biznis plana.

## 2.9 Sposobnosti preduzetnika

**Preduzetnikova posvećenost poslu.** Preduzetnik je spreman na velika odricanja i da živi sa uspehom i neuspehom svog poslovanja. Oni koji žele da zaplove vodama preduzetničkog poslovanja moraju na samom startu da znaju da je to veoma težak posao. "Medeni mesec" koji je vezan za početak realizacije određene ideje u praksi, veoma brzo biva zamenjen radnom nedeljom koja traje 60–80 radnih sati. To po pravilu znači potiskivanje porodice i prijatelja u drugi plan. Preduzetnik treba da bude svestan činjenice da njegovo poslovanje nije sprint na 100m, već dugi i iscrpljujući maraton [36]. Vrlo je malo uspeha "preko noći". Uspeh nije samo rezultat posedovanja genijalne ideje ili identifikovanja određenog nepopunjenog proizvoda na tržištu. Poslovanje traži pre svega strpljenje i istrajnost. Kao što Marfi reče: "*Ako je splavarenje na mirnim vodama vaš stil, idite i radite u nekoj velikoj firmi, ali ako je kanu na divljim vodama ono što volite pokušajte sa preduzetničkom firmom*".

Nikada se sve ne može držati pod punom kontrolom, i nikada se sve ne može predvideti, a nekada je čak izuzetno potrebna sposobnost improvizacije. Ako bi koristili bokstersku terminologiju, preduzetnik mora da demonstrira spremnost da primi udarac, da ga amortizuje, da stekne određene pouke i da se tako organizuje da sledeći put ostvari svoje planirane ciljeve.

**Preduzetnik i preuzimanje rizika.** Preduzetnik je svestan činjenice da pokretanje poslovnog poduhvata i njegovo upravljanje podrazumeva elemente rizika, ali i činjenici da on upravlja tim rizikom. Sam preduzetnik određuje nivo prihvatljivog rizika i pokušava da shvati šta dobija, a šta gubi ako rizikuje. Mnogi pristupi kao ključni momenat u definisanju preduzetništva ističu rizik. Zbog takvog stava preduzetnici veoma oprezno ulaze u svoje poslovne aranžmane, preuzimajući samo "kalkulisani" rizik. Mnogi preduzetnici ističu da oni nisu "kockari" i da u svom nastupu pokušavaju što je više moguće da eliminišu elemente rizika. Drugim rečima, suština prihvatanja rizika leži u sposobnosti adekvatnog upravljanja rizikom.

Svako ima svoj sopstveni nivo tolerantnog rizika, koji zavisi od toga šta neko dobija ili gubi u određenoj situaciji. Čak i da rizik podrazumeva propast poslovanja, takav krah može biti veliko iskustvo, koje će sutra možda omogućiti veliki uspeh. U tom kontekstu treba tumačiti i sledeću devizu: "*Bolje je pokušati propasti, nego nikada ne pokušati*". Priče o najuspešnijim preduzetnicima govore da su pre postizanja svojih velikih poslovnih uspeha, oni imali ozbiljne promašaje i propuste. Ono što ih je na kraju učinilo uspešnim je bilo "učenje na greškama". Tomas Edison (Thomas Alva Edison 1847-1931) je potrošio deset godina, praveći neprekidno greške, da bi na kraju otkrio kako da napravi niki-alkalnu bateriju. Kada su ga pitali zašto je pravio toliko puno grešaka, Edison je odgovorio: "Greške... o čemu vi to pričate? Danas poznajem 25.000 načina kako da napravim bateriju."

**Preduzetnik kao lider.** "*Ako nešto krene naopako, ja sam kriv. Ako nešto ispadne relativno dobro, onda je to naša zasluga. Ako nešto ispadne mnogo dobro, onda je to vaša zasluga.*" /Beer Brajant (Paul William "Bear" Bryant), legendarni ragbi

trener/

Ključni element u preduzetništvu je liderstvo. To je proces u kome jedna individua utiče na ponašanje ljudi, usmeravajući ih na ostvarenje definisanih ciljeva preduzeća. Lider pored toga mora imati razumevanja i kontrolisati ponašanje saradnika u poslovanju. On ima krajnji cilj da njegovi zaposleni ostvare svoje sopstvene želje i ciljeve kroz proces ostvarenja ciljeva preduzeća.

Kod izučavanja liderstva, najpre se naglasak stavljao na identifikovanje ličnih karakteristika efikasnog lidera. Sredinom pedesetih godina XX veka ovaj koncept je napušten i prihvaćena je teorija "liderskog procesa". U osnovi ova teorija se bazira na pretpostavci da se lider može stvarati. On se ne rađa – možda je to kralj Artur za okruglim stolom, sa ovčijim butom u jednoj ruci i Eskaliburom u drugoj, ili Džordž Vašington sa svojim ljudima na pramcu brodića koji seče ledene talase reke Delaver, ili Franklin Ruzvelt, Vinston Čerčil i Josif Staljin pred fotografskim aparatom malo pre nego što su izdali posleratni svet; ili Mahatma Gandi i profil njegovog koščatog lica sa naočarima u mirnoj borbi za nezavisnost Indije.

Saga o liderima i njihova suština oduvek je privlačila psihologe, akademike i istoričare. Da li su lideri, kao drevni kraljevi, deca božanskog providenja? Ili se zlatna kašika prenosi sa oca na sina? Ili lideri izrastaju iz svog vremena, a njihove se osobine oblikuju kroz plime i oseke događanja koja ih okružuju. Mada je opšte prisutno mišljenje da veliki ljudi zaista stvaraju istoriju, istinitost ove pretpostavke, kako smatra Demokrit, Gregor Berns - nikada nije dokazana.

Verovanje da se lideri rađaju je mit ili da ih odgajaju za takvu ulogu. Svako može biti lider i niko nije posebno predodređen za to, smatra Hauard Has u svojoj knjizi "Lider u svakom od nas" [42]. Svejedno je gde kupujete garderobu, navodi on dalje, i da li ste završili poznate i jake škole, Andover, Jejl ili Harvard, i ko vam je bio otac. Predsednik Hari Truman, koga je Din Ejkson jednom nazvao "najvećim malim čovekom u istoriji", bio je provincijski političar sa gimnazijom koji je voleo poker i dobru čašicu, i koji nije uspeo kao trgovac galanterijskom robom. Ipak u pravom momentu je uskočio u predsedničke pantalone Franklina Ruzvelta, kao da su nosili isti broj. Tri meseca kasnije doneo je jednu od možda najznačajnijih – i najbolnijih odluka u istoriji – o bacanju atomske bombe na Hirošimu i Nagasaki.

U novije vreme, Margaret Tačer, sa svojim oksfordskim obrazovanjem, izgubila je vlast kao premijer Veliki Britanije. Njen politički naslednik bio je četrdesetsedmogodišnji Džon Mejdžor, čovek sa nezavršenom gimnazijom i iz skromne sredine. Stidljivi dečak, bez mnogo prijatelja, Mejdžor je odrastao u dvosobnom stanu u siromašnom kraju Londona i napustio školu u šesnaestoj godini da bi izdržavao roditelje. Menjajući poslove, radio je kao pripravnik u računovodstvu i mešao beton kao građevinski radnik; devet meseci bio je na socijalnoj pomoći. Mada nikada nije stigao do fakulteta, u svet bankarstva i konačno, u lokalne političke vode uplovio je na munjevit način, što ga je 1979. godine dovelo i do parlamenta.

Ljudi sa urođenom inteligencijom poseduju pravi kvalitet lidera. No, drugo je pitanje



kako ih naterati da to uoče. Na žalost, mnogi odustanu od mogućnosti da postanu lideri pre nego što su čestito i pokušali, čak i onda kad im tržišna kretanja idu na ruku.

Veština lidera je nešto što se može naučiti, ali je vrlo retko predviđena univerzitet-skim programom u školama poslovanja. Za mnoge studente koncept leaderske veštine je enigma, kao pokušaj da se odgonetne šta je značio Ružin pupoljak, poslednja misteriozna reč koju je izgovorio Građanin Kejn, pre nego što je izdahnuo. Naravno, mnogi studenti koji slušaju predavanja iz predmeta menadžment i/ili preduzetništvo neće postati lideri u svetu poslovanja, ali će shvatiti suštinu ove veštine, na koji način se ona stiče i kako se razvija u praksi. Čovek može biti osposobljen, ali ne i motivisan. Ne morate biti čudo od deteta. Većina ljudi poseduje pravi kvalitet koji bi im omogućio da postanu lideri, ali to čak i ne pokušavaju nastavljajući da veruju u mitove. A što se tiče bestselera o tome kako postati uspešan poslovan čovek, većina njih puna je smelih modernih fraza, koje vas uče žargonu, ali ne pravom jeziku leaderske veštine, odnosno praktičnom preduzetništvu. Ima u njima dovoljno nabrojanih elemenata koji čine lidera, ali im nedostaje suštinska mudrost praktičnog preduzetništva. Jasno je da je nekoga teško naučiti da bude preduzetnik, ukoliko su preduzetnici definisani jedinstvenim setom karakteristika i osobina, osim ako on već ne poseduje tražene ključne karakteristike.

## 2.10 Veštine preduzetnika

*"I dragom kamenu potrebna je ruka veštog majstota."*  
/Kineska nar. poslovice/

Mnogi istraživači naglašavaju "neuhvatljivost" ove problematike, kao i samog fenomena preduzetništva. Norman Majer je definisao preduzetničke veštine kao:

- Urođene sposobnosti ili dispozicija (sposobnosti koje se razvijaju bez specijalnog uvežbavanja-treninga), i
- Sposobnosti velikih ostvarenja (sposobnosti koje se stiču praksom, tj. trenin-gom i obukom).

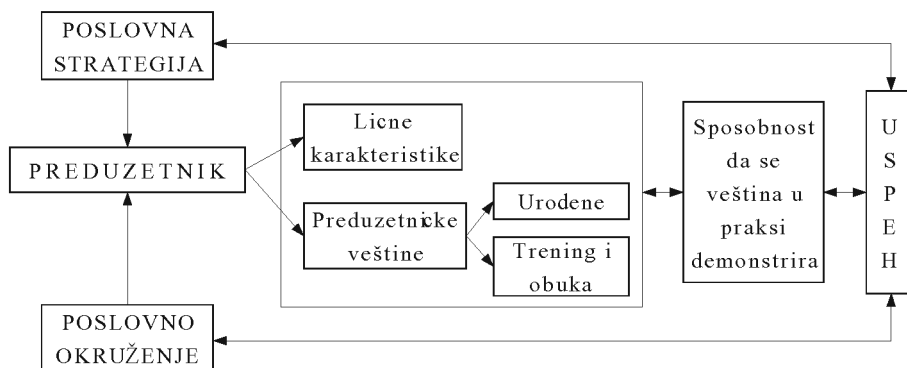
U svom pristupu Norman Majer predstavlja sledeće jednačine:

$$\text{VEŠTINA} = \text{DISPOZICIJA (urođene sposobnosti)} \times \text{TRENING (vežba)}$$

$$\text{PERFORMANSE} = \text{VEŠTINA} \times \text{SPOSOBNOST DA SE DEMONSTRIRAJU VEŠTINE}$$

Međutim, urađeni posao ne zavisi samo od veštine ili sposobnosti da se on uradi nego i od motivacije za taj posao. Jasno je da su neuspesi preduzetnika rezultat slabih dispozicija i/ili male uvežbanosti i/ili niske motivacije.

Na ovakvim polaznim osnovama, moguće je postaviti model preduzetničkog uspeha, koji uvažava elemente ličnih karakteristika preduzetnika, preduzetničkih veština, elemente poslovne strategije i odgovarajućeg okruženja (grana, industrija), kao što je prikazano na Slici 2.2.



Slika 2.2: Model preduzetničkog uspeha [43, 44]

U diskusiji stvaralačkog rešavanja problema, bilo da je vodi praktičar–preduzetnik, koji vrši generalizacije na osnovu sopstvenog iskustva ili neko drugi, uvek se naglašava uska veza između znanja i stvaralaštva.

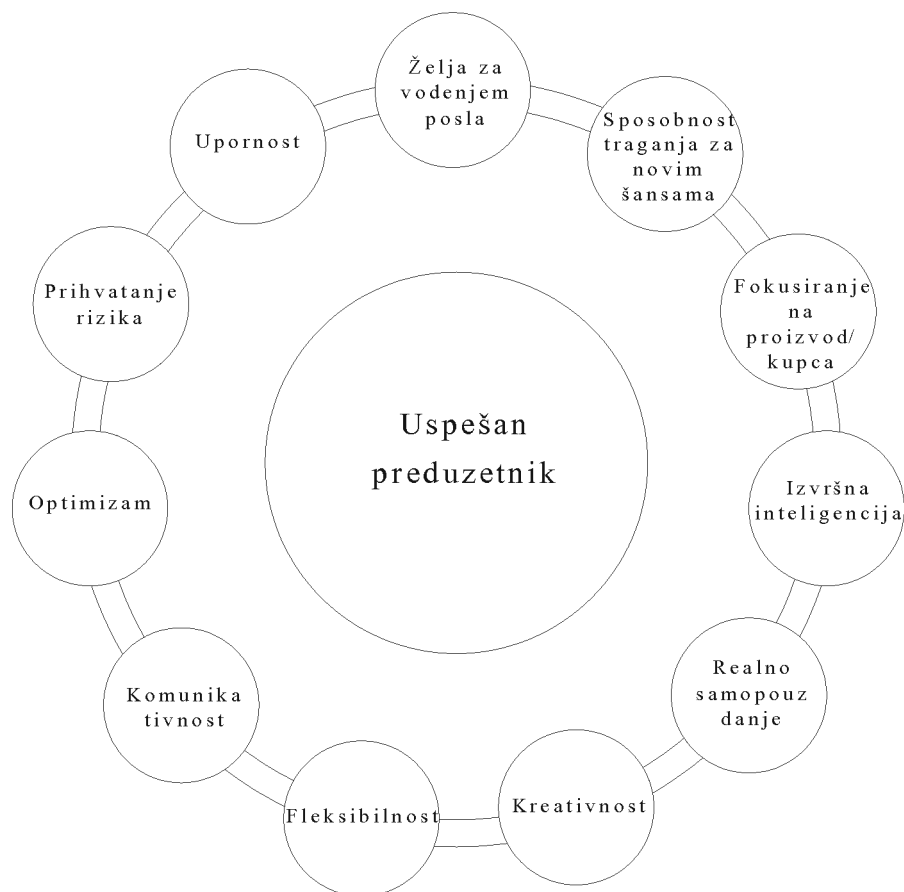
## 2.11 Karakteristike uspešnog preduzetnika

Koncept 10D čuvenog teoretičara William D. Bygrave navodi deset karakteristika uspešnog preduzetnika. Na neki način "prizemljuje" preduzetnika, pa se može učiniti da je preduzetnik, upravo onaj kojeg poznajemo iz komšiluka. On ističe sledećih deset karakteristika uspešnog preduzetnika, tj. navodi deset reči koje počinju slovom *D* na engleskom jeziku koje opisuju te karakteristike (otuda i naziv koncepta).

1. Sklon je sanjarenju (Dream), jer ima preciznu viziju određenog poslovanja u budućnosti.
2. Uverljiv je (Decisiveness), jer odluke donosi brzo i to je ključ njegovog uspeha.
3. Tvorac (Doer), jer što odluči vrlo brzo i ostvari u praksi.
4. Odlučan je (Determination), jer retko odustaje pa čak i kad se suoči s najtežim problemom i rešen je da istraje do kraja.
5. Posvećen je (Dedication), u potpunosti poslovanju i po ceni žrtvovanja prijateljstva i odnosa u porodici.
6. Odan je (Devotion) poslovnim prijateljskim odnosima (poslovnim partnerima) i spreman je pomoći.
7. Detaljan je (Details) jer ne dozvoljava da mu promakne ni najmanja sitnica.
8. Gospodar je sudbine (Destiny), jer baš sve drži u svojim rukama.
9. Novac (Dollars) vidi samo kao sredstvo za povećanje poslovnog poduhvata.

10. Distributer je (Distribute), jer je spreman na delegiranje ovlašćenja ključnim saradnicima, čak, pre nego članovima svoje porodice.

Uspešan preduzetnik se može sagledati i kroz integraciju sledećih karakteristika, kao što je prikazano na Slici 2.3.



Slika 2.3: Integracija karakteristika uspešnog preduzetnika [44]

1. **Želja za vodenjem posla.** Sama odluka o bavljenju sopstvenim biznisom potrazujeva i da postoji želja za vodenjem posla. Ta želja potiče od preduzetnikovog uverenja da će njegovo preduzeće pozitivno uticati na kvalitet njegovog života ali i drugih ljudi.

2. **Sposobnost traganja za novim šansama.** Jedna od osnovnih karakteristika preduzetnika je analiza tržišta i preferencija koje se na njemu iskazuju. Analizom tržišta preduzetnici stiču informacije o potrebama potrošača koje nisu zadovoljene ili nisu zadovoljene na adekvatan način ili očekivani način. Na osnovu navedenih informacija preduzetnici pokreću inovativne poslovne aktivnosti kako bi se iskazane potrebe potrošača zadovoljile. U tom procesu preduzetnici zapravo iskazuju sposobnost traganja za novim šansama.

3. **Fokusiranje na proizvod/kupca.** Obično proizilazi iz činjenice da su preduzetnici uglavnom zanatlije u srcu, da znaju kakav proizvod/usluga njihovom kupcu terba i da žele da mu to i obezbede.

4. **Izvršna inteligencija.** Sposobnost da se od ideje stvori održiv posao je preduzetnikova bitna odlika. Suština izvršne inteligencije je sposobnost da se misao, kreativnost i imaginacija pretvore u konkretne rezultate.

5. **Realno samopouzdanje.** Put od pojave ideje pa do njegove realizacije je obično dug, i zahteva puno vremena i energije. Za odluku o realizaciji ideje potrebno je postojanje realnog samopouzdanja. Postoje mnogi primeri, npr. Henri Ford je krenuo od male radionice u formiranju kompanije koja je zabeležena kao firma sa najvećim prilivom profita u preduzetničkoj istoriji.

6. **Kreativnost.** Uspešni preduzetnici su izuzetno visoko kreativne osobe. Kreativnost se najviše iskazuje prilikom inovacija povezanih sa novim proizvodom. Međutim, kreativnost se iskazuje i prilikom inovacija u nove sirovine, repromaterijale, novu tehniku i tehnologiju, novu organizaciju, nova tržišta, i dr.

7. **Fleksibilnost.** Analizirajući okruženje i novonastalu situaciju preduzetnik shvata svu potrebu za fleksibilnim prilagođavanjem svog organizacionog sistema novonastalim okolnostima. Preduzeća kao organizacioni sistemi koja se ne ponašaju fleksibilno i ne prilagođavaju svoje poslovanje promenama u okruženju povećavaju stepen entropije u njemu dovodeći u pitanje čak i njegov opstanak.

8. **Komunikativnost.** Tokom svog rada preduzetnici neprekidno komuniciraju sa svojim podređenima, nadređenima, menadžerima, kupcima, dobavljačima i drugim licima sa kojima se sreću u poslovanju. Komunikacija je obično *višeciljna* (veliki broj učesnika) i *multimedijalna*, jer se koriste različiti mediji u komunikaciji (telefon, telefaks, internet, društvene mreže)

9. **Optimizam.** Ukoliko neko sa puno optimizma rešava probleme sa kojima se sreće tokom realizacije svoje poslovne ideje (biznisa) gotovo je sigurno da pozitivni rezultati neće izostati. Ukoliko preduzetnik sa pesimizmom gleda na realizaciju nekog biznisa velika je verovatnoća da on neće biti realizovan sa pozitivnim finansijskim efektima. Generalno, optimizam povećava verovatnoću uspeha, a pesimizam smanjuje.

10. **Prihvatanje rizika.** U odnosu na "nepreduzetnike" preduzetnici su spremni da prihvate veću dozu rizika. Naravno to se nikako ne shvata kao spremnost preduzetnika na kocku, već spremnost da se verujući u svoje poslovne odluke preduzetnik upusti u rizik koji je većeg stepena nego što bi recimo prihvatio menadžer.

11. **Upornost.** Preduzetnici su osobe koje iskazuju visok stepen upornosti. To su osobe koje sebi postavljaju određen cilj i uporno se kreću ka njemu. Realizacija većine projekata zahteva obično duži vremenski period tako da je ova karakteristika izuzetno značajna za preduzetnika. Mogućnost neuspeha je vrlo izražena jer se uglavnom radi o novim i neizvesnim preduzetničkim poduhvatima.

## 2.12 Mitovi o preduzetnicima

Dobre strane preduzetništva, koje predstavljaju pokretače preduzetnika, samo su jedna i to primamljiva strana slike preduzetničkog poduhvata. Postoji i ona druga, koja se ogleda kroz neizvesnost prihoda, rizik gubitka uloženi sredstava, niži kvalitet života, nošenje kompletne odgovornosti, visok nivo stresa. . . Osim toga, u realnosti i primamljiva strana preduzetništva često se iskazuje samo kao niz pogrešnih opšte-prihvaćenih predstava, koje se nazivaju mitovima o preduzetnicima.

**1. Preduzetnik se rađa.** Ovaj mit proističe iz pogrešnog verovanja u postojanje preduzetničke genetske predisponiranosti, odnosno iz verovanja u postojanje preduzetničkog gena, koji opredeljuje mogućnost pojedinca da se uspešno ogleda u preduzetničkom procesu. Stotine istraživanja psihološkog i sociološkog karaktera nedvosmisleno ukazuju da takav gen ne postoji i da se preduzetnici genetski ne razlikuju od ostalih ljudi. Dakle, niko nije "rođen" da bude preduzetnik i generalno posmatrano svi imaju potencijal da to postanu. Ipak za profil preduzetnika uobičajeno se vezuje određeni skup karakternih osobina. Ove osobine nisu a priori ograničavajući faktor jer se razvijaju tokom vremena i evoluiraju od personalnog ka socijalnom kontekstu. Naime, iako se ljudi rađaju sa različitim talentima, njihov život je uslovljen okruženjem. Tako studije pokazuju da deca sa preduzetničkom porodičnom pozadinom češće postaju preduzetnici. Slično tome, ljudi koji lično poznaju nekog preduzetnika dva puta su češće uključeni u startovanje novih firmi u odnosu na one koji nemaju preduzetnički model ugledanja. Pored toga, bogatija porodica može obezbediti pojedincu bolje obrazovanje, fondove za inicijalna ulaganja u preduzetnički poduhvat i povoljnu mrežu kontakata. Opisani uticaj okruženja jeste povoljan, ali ne i opredeljujući faktor. Naime, mnogi preduzetnici potiču iz nerazvijenih zemalja, siromašnih porodica, nemaju vrhunsko obrazovanje, novac, ili kontakte. Oni su ipak ostvarili uspešne poduhvate zahvaljujući svojoj sposobnosti da uče, snalažljivosti i velikoj posvećenosti ideji o uspehu.

**2. Preduzetništvo se ne može naučiti.** Preduzetništvo je u suštini i stav pojedinca i proces. Istraživanja pokazuju da se kod pojedinca većina baznih vrednosti, ličnost, pogled na svet i odnos prema sebi formiraju tokom godina stasavanja. Neki stavovi su produkt određenih iskustava. Neka iskustva mogu uticati na izgradnju samopouzdanja, rast nivoa aspiracija i oblikovanja određenih ciljeva. Samopouzdanje može direktno uticati na stavove pojedinca prema riziku i njegovu sposobnost realizacije cilja. Međutim, ljudi mogu biti obeshrabrivani od strane drugih da se uključe u preduzetnički poduhvat, ali stav da se bude preduzetnik ne može se naučiti više nego što se može naučiti da se bude moralan. To, međutim, ne znači da će neko imati hrabrosti da bude preduzetnik ili će imati moralnu čvrstinu da deluje moralno u slučaju izazova. Iako se stav ne može naučiti, može se naučiti proces preduzetništva. Započinjanje novog poduhvata podrazumeva niz koraka. Ti koraci su predmet većine udžbenika iz preduzetništva i podrazumevaju određene tehnike i alate, koji se mogu naučiti. Učeći ove korake ljudi sasvim verovatno smanjuju početni strah od rizika započinjanja preduzetničkog poduhvata. Kada shvate da postoji tržišna prilika, da

imaju potrebne veštine i da mogu da obezbede potrebne resurse, onda se i njihov stav o startovanju poduhvata može promeniti. Pored toga, preduzetničke performanse podrazumevaju niz preduzetničkih i biznis veština, koje se mogu izgrađivati procesom formalnog i neformalnog učenja.

**3. Preduzetnik je svoj sopstveni gazda.** Mnogi ljudi započinju biznis sa idejom da će biti svoje gazde. I kada imaju svoj biznis i titulu direktora, ipak neće biti svoje gazde. U poslovanju ima mnogo "gazdi" od kojih preduzetnici na neki način i u određenoj meri zavise, kao što su dobavljači, kupci, država.

Naime, ukoliko u poziciji zaposlenog ima problema sa sugestijama nadređenog menadžera šta da čini i kako da unapredi svoje performanse, verovatno će imati još više problema u poziciji preduzetnika da prihvati sugestije kupca da nešto čini na drugačiji način. Nema većeg gazde od kupaca/klijenata. Kupac ne mora biti uvek u pravu, ali preduzetnik se neminovno mora suočiti sa njegovim sugestijama, konstruktivnim kritikizmom i primedbama. U stvari, od njega se očekuje da nađe način za prikupljanje sugestija i da pokaže zahvalnost na njima. Bez odgovora na tržišne zahteve nema mogućnosti za vođenje započetog biznisa. U ostalom, pored kupaca preduzetnik ima i druge "gazde" u vidu lokalnih i državnih institucija zaduženih za donošenje odluka o plaćanju taksi, poreza i doprinosa i drugih uslova poslovanja, za finansijsku kontrolu poslovanja, za inspekciju firme sa aspekta zaštite životne sredine, sigurnosti na radu, i sl.

**4. Većina poduhvata propada.** Često se citira podatak da 90% novih poduhvata propada u toku prve godine postojanja. Ova statistika nije ispravna. Prihvatljiva je, u stvari, tvrdnja da većina firmi koje se osnuju ove godine možda neće egzistirati posle pet godina. Neke od njih propadaju, neke se prodaju, neke osnivači gase, jer ne zadovoljavaju njihova očekivanja, a neke prosto nestanu. Znači, svakako postoji rizik, ali on varira zavisno od tipa poduhvata, iskustva preduzetnika i preduzetničkog tima, načina na koji se poduhvat finansira i niza ostalih faktora. Više od osamsto hiljada preduzetničkih firmi se otvara godišnje u USA. Veliki procenat ovih firmi osnivaju oni koji to čine prvi put i oni koji su već pokušavali i nisu uspeali. Njihov nedostatak sposobnosti, ili nedovoljni resursi koje su obezbedili stavlja ih u poziciju gde je neuspeh skoro neizbežan, naime, oni su osuđeni na propadanje, pre nego što su i započeli svoje poduhvate. Ovakva grupacija iskrivljuje statistiku o stepenu neuspeha preduzetnika.

**5. Uvek mogu započeti moj sopstveni biznis.** Smenjivanje sa određenog radnog mesta ili otpuštanje sa posla spada među najlošije razloge za pokretanje preduzetničkog poduhvata. Polazeći od pogrešnih razloga, ovakvi "nevoljni" preduzetnici retko imaju sve ono što podrazumeva uspešan poduhvat. Ukoliko su otpušteni, to može biti zbog nemanja volje ili nemogućnosti da se ispune zahtevi radnog mesta, što je samo po sebi u nesaglasnosti sa profilom preduzetnika. Ukoliko su degradirani, to znači da nisu ni opazili da se to priprema. Takav nedostatak percepcije nosi sa sobom opasnost da svojim preduzetničkim poduhvatom "promaše" promene na tržištu. Razlika između pojedinaca koji stvarno žele da budu pre-

duzetnici i "nevoljnih" preduzetnika može se opisati slikovito preko razlika između dve grupacije pojedinaca koji redovno džogiraju. Prva grupa džogira da bi bila u formi i to čini najveći deo svog života. Druga grupa počinje da džogira jer joj to predstavlja neki način bežanja od problema i traženja načina da se stvari dovedu u red.

**6. Uspeh u korporaciji garantuje uspešnog preduzetnika.** Biti uspešan kao profesionalac nije garancija za uspešnost u sferi preduzetništva. Preduzetništvo zahteva drugačije kvalitete, veštine i resurse. Za razliku od poslovanja korporacije preduzetništvo ima karakter žonglerskog čina. Naučnici tvrde da najbolji žongleri mogu žonglirati sa maksimalno šest objekata simultano. Žongleri koji pokušavaju da održe više od šest objekata u vazduhu mogu doživeti mentalni krah. Od preduzetnika se očekuje da istovremeno ima kontrolu nad brojnim faktorima različite prirode i on u start-up fazi podseća na žonglera koji pokušava da žonglira sa dvadeset objekata istovremeno. Takvim izazovima se ne podvrgavaju uspešni korporativni profesionalci u bilo kojoj oblasti poslovanja.

**7. Kratko radno vreme.** Smatra se da vlasništvo nad sopstvenim biznisom preduzetnika oslobađa uobičajene trke sa vremenom i brige oko radnog vremena i obezbeđuje mu mogućnost korišćenja slobodnog vremena, bez potrebe da se nekom pravda za to. Istina je da neki preduzetnici organizuju poslovanje svojih firmi tako da se ne zahteva njihovo stalno prisustvo. Međutim, većina preduzetnika izložena je sledećim izazovima:

- Zaposleni se ne pojavljuju redovno na poslu i nema ko da ih zameni osim preduzetnika. Većina malih preduzetnika radi sve poslove.
- Neki poslovi zahtevaju veoma specifična i licencirana znanja i veštine, što zaposlene čini ekstremno skupim. Kada biznis ne obezbeđuje dovoljno finansijskih mogućnosti za njihovo plaćanje, ove zadatke mora obavljati vlasnik.
- Preduzetnik neminovno troši znatno vreme na neizbežne aktivnosti, kao što je komuniciranje sa potencijalnim klijentima, komercijalni poslovi i komunikacija sa strukovnim asocijacijama.

**8. Preduzetnici su kockari.** Uobičajeno je mišljenje da preduzetnici preuzimaju (pre)veliki rizik, što ih čini sličnim kockarima. Istina je da je najveći broj preduzetnika sklon umerenom i proračunatom riziku, što je karakteristika i drugih ljudi. Postavlja se pitanje šta je osnova za formiranje ove pogrešne slike o preduzetnicima. Prvo, treba imati u vidu da preduzetnici imaju posao koji je manje struktuiran, što ih stavlja u poziciju da se suočavaju sa puno više nesigurnosti, više neizvesnih mogućnosti nego što je to slučaj sa ljudima koji imaju tradicionalna zanimanja. Drugo, preduzetnici imaju jaku potrebu za uspehom i oni biraju veoma izazovne ciljeve, pa se njihovo ponašanje u tom smislu predstavlja kao preuzimanje prevelikog rizika, ravnog kockarskom.

**9. Preduzetnici su mladi i energični.** Mišljenje o potrebi da preduzetnik bude mlad i energičan proističe iz uverenja da su ove karakteristike bitne pri donošenju odluke investitora da podrži preduzetnički poduhvat. U praksi investitori sliku o

snazi preduzetnika komponuju na osnovu nekoliko kriterijuma: iskustvo preduzetnika u oblasti u kojoj se predlaže poduhvat, veštine i mogućnosti koje podržavaju uspeh poduhvata, solidna reputacija, dokumentovana istorija uspeha (reference) i strast preduzetnika u odnosu na ideju. Prva četiri od pet pobrojanih kvaliteta očigledno pre favorizuju starije nego mlađe preduzetnike. Zbog toga je razumljivo što statistički podaci pokazuju da prosečni preduzetnik ima između 35 i 45 godina i ima deset i više godina radnog iskustva u većim firmama. Ovakvoj statistici doprinosi i pojava karakteristična za razvijene zapadne zemlje, posebno USA, u kojima se mnogi ljudi odlučuju na preduzetništvo kao alternativu penzionisanju. Tako podaci pokazuju da u USA 32% ranije penzionisanih ljudi otvaraju svoj biznis.

**10. Preduzetnici uživaju u javnom eksponiranju.** Ubedljiva većina preduzetnika ne privlači pažnju javnosti - oni je čak izbegavaju. Pažnja javnosti usmerena je ka veoma malom broju čuvenih preduzetnika, kao što su Bil Gejts ("Microsoft"), Stiven Džobs ("Apple") i Majkl Del ("Dell", Inc), koji verovatno uživaju u prisutnosti na medijima. Međutim, malo je ljudi koji se mogu setiti imena takođe velikih preduzetnika, osnivača svetski poznatih firmi kao što su "Google", "Nokia" ili "GAP", čije usluge i proizvode svakodnevno koristimo.

**Google Inc.** je američka javna korporacija, specijalizovana za Internet pretragu i reklamiranje na Internetu. Sedište je u mestu Mauntin Vju (*Mountain View*), Kalifornija. Google su osnovali Lari Pejdž (*Larry Page*) i Sergej Brin (*Sergey Brin*) dok su bili studenti na Univerzitetu u Stenfordu (*Stanford University*). Google je osnovan kao privatna preduzetnička kompanija 1998. godine.

**Nokia Corporation** je finsko preduzeće za telekomunikaciju koje je osnovao Knut Frederik Idstam (*Knut Fredrik Idestam*) u Tampereu 1865. godine. Kasnije je premeštena u mesto Nokija (*Nokia*), koje leži na obalama reke Nokijanvirta. Tom mestu kompanija duguje naziv koji i danas upotrebljava. Nokia Groop je osnovana 1966. godine spajanjem triju industrija. Danas je najveći svetski proizvođač mobilnih telefona sa sedištem u mestu Espo (*Espoo*) blizu Helsinkoja (*Helsinki*).

**The GAP, Inc.** je američki lanac prodavnica odevnih predmeta i pribora sa sedištem u San Francisku (*San Francisco*), Kalifornija. Osnivači su Donald Fišer (*Donald G. Fisher*) i Doris Fišer (*Doris F. Fisher*) 1969. godine.

## 2.13 Neki uspešni preduzetnici

**Primer 1.** Sredinom pedesetih godina prošlog veka *dr An Vang* (dr An Wang 1920–1990), kineski amerikanac, prvi je osmislio kompjutersku obradu teksta. U to vreme je bio tek usamljeni preduzetnik bez ugleda i kapitala. Verovatno nije ni sanjao da će njegov izum iz temelja uzdrmati službeničko poslovanje, njemu doneti bogatstvo i slavu, a tada osnovano preduzeće "Wang Laboratories" popeti na visoko mesto svetske rang liste u informacionoj industriji. Ono što je uradio bilo je generisanje nove kombinacije iz gotovih kockica znanja, što je dovelo do stvaranja nove industrije i nove pismenosti.

Bez obzira kako definisali problem, koliko naučili o problemskoj situaciji i koliko



hipoteza generisali, često nismo u stanju odmah da dođemo do dobrog rešenja. Ma koliko se trudili, ne možemo ući u dušu problema i ne možemo ga shvatiti. Tada valja privremeno odustati od svesnog bavljenja problemom i pozabaviti se drugim stvarima, ostavljajući podsvesnom da dalje na njemu radi. Ovakav pristup nije za odbacivanje, čak ni onda kad smo odabrali neko rešenje kao najbolje. Pričekamo li neko vreme da se oduševljenje nađenim rešenjem slegne, ostavljajući problem i dalje otvorenim, možda će nam kasnije, iznenada, sinuti neka bolja ideja.

Inkubacija je važna faza u procesu kreativnog rešavanja problema. Slikovito je možemo uporediti sa stanjem između začeca i rođenja. Ponekad traje samo sekund ili minut, ponekad će se protegnuti na dane, nedelje, pa i čitave godine. Sve to zavisi od plodnosti uma onoga ko rešava problem. Smatra se da je inkubacija vezana za naše podsvesno, koje funkcioniše po drugačijim principima od svesnog. Za razliku od racionalnog, logičkog, analitičkog i kritičkog razmišljanja koje vlada carstvom svesnog, podsvesno je slobodnije da povezuje ideje na neobičan i neočekivan, ponekad i bizaran način.

**Primer 2.** Za ovaj primer je vezan i engleski pojam "Serendipity", koji je gotovo nemoguće prevesti na srpski jezik. Najpribližniji prevod bi bio da je to sposobnost sretnog slučajnog otkrivanja. Proizašao je iz maštovite priče o dvojici istraživača koji su, u potrazi za nekom drugom zemljom, nehotice stigli u bogati i zanimljiv Serendip (sasvim nalik na Kolumbov put u Indiju koji se završio otkrićem Amerike). Zato serendipitetom nazivamo proces istraživanja pri kojem, tražeći nešto, pronalazimo nešto drugo što nismo tražili, ali što se pokazuje kao vredno i dostojno nalaženja.

Škotski mikrobiolog *Aleksandar Fleming* (Alexander Fleming 1881–1955) zaboravio je na stolu laboratorije neku bakterijsku kulturu koju je proučavao. Kako je frižider u kojem su se takvi uzorci držali bio zaključan, čistačica je kulturu ostavila preko noći pored otvorenog prozora. Na uzorak je pala plesan i uništila bakterije, a Fleming je tako sasvim slučajno došao u priliku da otkrije načelo iz kojega je proizašao penicilin, najvažniji lek-antibiotik prošlog veka.

*Serendipitet* se događa samo znatiželjnom i istraživačkom duhu. Da je Fleming bio pedantniji, ali ne kreativni istraživač, on bi verovatno propustio priliku koju mu je slučaj poklonio. Savestan i disciplinovan on bi uzorak ostavio tamo gde treba te se ne bi izložio riziku da mu ga nešto pokvari. A kad bi se već dogodila nevolja, možda bi, sa gađenjem na licu, bacio upropašćeni uzorak, umesto da ga znatiželjan, što se zapravo dogodilo, stavi pod mikroskop i dalje istražuje.

Serendipitet i aha-efekat nisu događaji i situacije koji padaju s neba. Nikad rešenje neće sinuti onome ko ga ne traži, niti će slučaj pokloniti novu ideju onome ko nije spreman da je prepozna i upotrebi. Kompjuterski hakeri najbolje poznaju ovaj fenomen. Igrajući se neistraženim i neobičnim funkcijama računara, često su naišli na mogućnost koju uopšte nisu tražili, a koja se zatim pokazala ključnom za rešavanje nekog problema.

**Primer 3.** *Kliv Sinklar* (Sir Clive Marles Sinclair 1940–?) dobio je od engleske kraljice lordovsku titulu 1983. godine. Bio je to vrhunac karijere koja se pokazala

izuzetno inventivnom, ali poslovno ne uvek dovoljno uspešnom.

Godine 1962. osnovao je svoje prvo preduzeće "Sinclair Radionics Ltd", koje je prodavalo pojačala za sastavljanje preko poštanskih narudžbenica. Uskoro je postao glavni dobavljač HI-FI opreme za englesku omladinu čiji je interes za modernu muziku naglo rastao. Godine 1972. lansirao je na tržište jeftini džepni kalkulator i ubrzo postao vodeći proizvođač profesionalne elektronike u Velikoj Britaniji. Kako su ga uvek više zanimale inovacije nego prodaja, počeo je da proizvodi digitalne satove i prve prave džepne televizore na svetu. Ovi projekti nisu se pokazali komercijalno uspešnim, pa je njegova firma došla na rub bankrota i bila otkupljena od Vladinog odbora za preduzeće. Godine 1979. osnovao je novo preduzeće "Sinclair Research Ltd.", čiji je glavni proizvod bio super-jeftini računar poznat kao ZX81. Za svega osamnaest meseci prodao je preko milion komada. Sledio je ne manje uspešni Spektrum, a zatim mnogo kvalitetniji QL. Osokoljen uspehom ovih projekata, Sinklar je stvorio novu verziju minijaturnog televizora, takozvani Micro Vision.

Sredinom osamdesetih godina "kola" su mu ponovo pošla nizbrdo. Njegovo kompjutersko poslovanje doživljavalo je prigovore kupaca zbog spore isporuke i slabog kvaliteta. Sinklar je na to odgovorio novom inovacijom, C5 električnim triciklom, vozilom koje je trebalo iz temelja da izmeni gradski transport. Ova savremena prikolica nije imala rikverc, postizala je brzinu od oko 24 km na sat, koristila je pedale za vožnju na jačoj uzbrdici i služila za prevoz jedne osobe. Ipak, vozilo je bilo jeftino, ekološki privlačno i šarmantno dizajnirano. Sinklar je verovao u svoj novi izum, ali tržište ga nije prihvatilo. U prva tri meseca prodato je svega osam hiljada komada, a loša procena tržišta prouzrokovala je ogromne gubitke.

"Ljudi su mnogo manje skloni promenama nego što sam zamišljao", tužno je priznao u novinskom intervjuu, kada se pokazalo da će ga projekat električnog automobila opet odvesti u bankrot. Ipak, poslovno je nekako preživeo i 1987. godine osnovao novu firmu "Cambridge Computer Company", čiji je prvi proizvod bio Z88, u reklamnoj kampanji nazvan prvim potpuno prenosivim i apsolutno delatnim ličnim kompjuterom.

Kliv Sinklar je svoje inovacije temeljio na jednostavnom principu. Istraživao je šta bi ljudi želeli da imaju, ali ne mogu sebi da priušte, a zatim bi pokušavao da razvije i ponudi takav proizvod uz što nižu cenu. Kad bi za poslovni uspeh bili dovoljni talenat i inventivnost, Sinklar bi bio jedan od najbogatijih pojedinaca na svetu. No, često su od kvaliteta ideje i proizvoda važniji marketing i prodajna služba. Sinklar je uvek voleo da radi sa malim timovima entuzijasta i brilijantnih mladih umova koji su bili voljni da razrađuju njegove ideje bez odmora i bez ograničenja. Nikad nije vodio računa o kvalitetu menadžmenta svojih preduzeća i bio je silno nestrpljiv da vidi nove proizvode što pre na tržištu. Često bi obećao javnosti nešto što posle nije bio u stanju da ispuni, pa je postepeno gubio kredibilitet i ozbiljnost, toliko važne za dobrog poslovnog čoveka.

**Primer 4.** *Viliam Henri Gejts III* (William Henry Gates III 1955–?), poznatiji kao *Bil Gejts*, trenutno najbogatiji čovek na svetu i tvorac najraširenijeg operativnog

sistema - Windows. Osnovnu i srednju školu završio je u Sijetlu, a Harvardski univerzitet napustio je na prvoj godini. Već sa dvanaest godina, još dok su kompjuteri bili veličine sobe i dok su samo naučnici radili na njima, napisao je svoj prvi program. Svoj sledeći program napravio je u srednjoj školi, u saradnji sa prijateljem Polom Alenom (Paul Gardner Allen 1953-?), sa kojim je nekoliko godina kasnije osnovao kompaniju "Traf-0-Data". U tom periodu upoznao je i Stiva Balmera (Steven Anthony Ballmer 1956-?), kasnije dobrog prijatelja, čoveka koji je danas predsednik "Microsofta". Kada Bil Gejts govori o kompjuterima, o tehnologiji, o poslovnoj strategiji, ili o svojoj viziji o budućnosti, čoveka zaprepasti količina informacija koje on ima u glavi i lakoćom kojom šeta po njima i donosi razne zaključke. Bil Gejts je zaista najuspešniji među najuspešnijima, on je i Tesla i Edison, ali Ford i Njuz Huvar našeg doba. Biti na čelu za njega znači gledati napred, istezati vrat što više u nepoznato. On predviđa probleme i pitanja koja će mu postaviti na sastancima, i pretpostavlja odgovore ljudi koji ga okružuju.

Sve do 1981. godine, Pol Alen i Bil Gejts radili su softver za tadašnje lidere u kompjuterskoj industriji. Revolucionaran korak u razvoju softvera desio se kada ih je IBM unajmio da naprave operativni sistem za prvi personalni računar. Njih dvojica kupili su sistem QDOS (Quick and Dirty Operating System) od druge kompanije i na osnovu njega napravili MS-DOS, koji su po licenci prodali IBM-u. Budući da je IBM osvojio ogromno tržište, nova firma - "Microsoft" dobijala je ogroman prihod zahvaljujući svojoj licenci i time sticala sredstva za dalji razvoj. Sledeći korak bio je razvoj Worda i Excela. Vrlo brzo razvijena je prva verzija Windows operativnog sistema, koji je prodat u više od milion primeraka. Već 1995. godine, Windows 95 napravio je pravi bum, obzirom na to da je prodat u više od sedam miliona kopija, i to samo u toku prvih šest nedelja od publikovanja. Tada je već bilo jasno da je Bil Gejts postao milijarder.

Neki od poznatih servisa ili proizvoda "Microsofta" namenjenih Intemetu su: Hot-mail, MSN, Microsoft Network, Intemet Explorer i slično. Još od 1995. godine pa do danas, Bil Gejts i njegova kompanija suočavaju se sa nizom tužbi zbog stvaranja monopola. Suđenja još uvek traju i veliko je pitanje hoće li kompanija ostati jedinstvena.



## Glava 3

# Organizovanje i razvrstavanje privrednih subjekata

Osnovni nosioci privrednih aktivnosti u poslovnoj ekonomiji jesu privredni subjekti. Njihovo organizovanje i funkcionisanje uređuje država, u skladu sa osnovnim postavkama privrednog, odnosno društveno-ekonomskog sistema. Privredni subjekti su osnovne ćelije privrednog sistema, kao složenog poslovnog sistema. U tom smislu, privredni subjekti ostvaruju određene aktivnosti i izvršavaju postavljene ciljeve u skladu sa postavljenim zadacima i ciljevima privrednog sistema, kao celine. Skup svih privrednih subjekata privređivanja (preduzetnici, privredna društva, javna preduzeća) koji egzistiraju na prostoru jedne države, čine privredu te zemlje.

Privredni subjekti se osnivaju zbog bavljenja nekom korisnom delatnošću. Poslovne delatnosti mogu biti: proizvodnja, promet (trgovina) i vršenje usluga na tržištu. Još prilikom osnivanja se određuje delatnost privrednog subjekta koju će obavljati tokom svog poslovanja. Društvo (država) je zainteresovano za normalno funkcionisanje poslovne aktivnosti subjekata privređivanja. Na taj način se omogućuje podmirenje određenih potreba društva.

Svoje poslovanje, putem tržišta, privredni subjekti stalno usmeravaju i prilagođavaju potrebama potrošača, odnosno društva. Na taj način se zadovoljavaju interesi uže i šire društvene zajednice-makroekonomije. Svojim poslovanjem privredni subjekti ostvaruju određene rezultate: obim proizvodnje, prometa i usluga, kao i ukupan prihod i dobit. Dobit predstavlja osnovni motiv i cilj poslovanja svakog privrednog subjekta. Dobit predstavlja razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, koji se ostvari u toku poslovanja. U tom smislu težnja svakog privrednog subjekta treba da bude usmerena na ostvarenje što povoljnijeg odnosa između prihoda i rashoda i boljeg finansijskog rezultata. Ostvarena dobit je preduslov proširene reprodukcije, većeg standarda zaposlenih, a preko izdvajanja u vidu javnih rashoda i povoljnijeg društvenog standarda. Drugim rečima, porast dobiti dovodi do opšteg poboljšanja odnosno do blagostanja ljudi.

Privredni subjekti (PD, JP) su pravna lica. Pravni status stiču upisom u Registar

privrednih subjekata kod nadležne institucije (Agencija za privredne registre–APR). Pravna obeležja privrednih subjekata su [49, 50]:

- firma, poslovno ime pod kojim posluje;
- sedište, mesto u kome se obavlja poslovna aktivnost;
- delatnost, predmet poslovanja;
- tekući račun, institucija preko koje se obavljaju novčani tokovi;
- imovina, pravo svojine na pokretnim i nepokretnim stvarima, novčana sredstva, hartije od vrednosti, i druga imovinska prava;
- radni kolektiv, opšta akta, poslovne knjige i dr.

U svom poslovanju privredni subjekti stupaju u razne imovinsko-pravne odnose, preuzimajući prava, obaveze i odgovornosti koje iz toga proizilaze. Privredni subjekti uživaju punu pravnu samostalnost, s tim što su u obavezi da se pridržavaju važećih propisa, dobrih poslovnih običaja i poslovnog morala.

Pored pravne, privredni subjekti uživaju i ekonomsku samostalnost. Ekonomsku samostalnost se ogleda u raspolaganju određenim sredstvima neophodnim za obavljanje delatnosti i pravo na samostalnost u privređivanju koje se ispoljava kroz pravo izbora predmeta poslovanja, vođenja poslovne politike, stupanju u poslovne aranžmane sa drugim subjektima, i dr. Ekonomska samostalnost privrednih subjekata odnosi se i na raspodelu i raspolaganju ostvarenog ukupnog prihoda i dobiti, u skladu sa propisima i u zavisnosti od svojih potreba. Osnovni ekonomski princip (ostvarivanje maksimalnog rezultata uz minimalna ulaganja) se upravo ostvaruje kroz ekonomsku samostalnost privrednih subjekata. To znači da ekonomska samostalnost omogućava da se efikasno koriste raspoloživi resursi i ostvari željena ekonomija poslovanja.

Za formiranje sekcija 3.1–3.5, i njihovih podsekcija, korišćena je sledeća literatura [25, 26, 46, 47, 48, 49, 50, 51].

### **3.1 Zakonski okvir prelaska na tržišno privređivanje**

Zakon o preduzećima, iz 1996. godine [45], u osnovi afirmiše tržišni model privređivanja privrednih subjekata. Osnovni oblici privrednih subjekata, prema ovom zakonu su:

- Privredno društvo,
  - društvo lica: ortačko društvo i komanditno društvo
  - društvo kapitala: akcionarsko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću.
- Društveno preduzeće.
- Javno preduzeće.

Privredno društvo postaje osnovni oblik organizovanja privrede. Ono svoje poslovanje zasniva na privatnoj svojini i dobiti, kao osnovnom motivu privređivanja. Organizuje se kao društvo lica i društvo kapitala (kompanije i korporacije). Društvo

lica se osniva u obliku ortačkog i komanditnog društva, a društvo kapitala u obliku akcionarskog društva (AD) i društva sa ograničenom odgovornošću (DOO).

Društveno preduzeće je oblik organizovanja privrede koji je ostao iz ranijeg perioda. Opravdanje za postojanje ovog privrednog subjekta se pronalazi u činjenici da je u periodu donošenja ovog zakona veliki broj društvenih preduzeća, raspoloživog društvenog kapitala i broja zaposlenih u njima, bilo prisutno u našoj privredi. Ovaj oblik je trebalo da bude privremenog karaktera i da se u što kraćem periodu privatizuje u neke oblike društva kapitala ili u javna preduzeća (ukoliko država to smatra opravdanim).

Javno preduzeće je oblik organizovanja državnog sektora. Reč je o preduzeću koje organizuje država, ona njime upravlja i odlučuje o svim bitnim pitanjima iz njegovog egzistiranja.

Preduzeća organizovana prema odredbama Zakona o preduzećima mogu se dalje povezivati putem kapitala ili ugovora. To su takozvana *povezana preduzeća*. Zakon o preduzećima predviđa sledeće oblike povezanih preduzeća:

- Matično i zavisno preduzeće (mešoviti holding, koncern),
- Preduzeće sa uzajamnim učešćem, i
- Holding.

U cilju unapređenja poslovanja i razvoja a ne sticanja dobiti, dva ili više preduzeća ili preduzetnika mogu osnivati *poslovna udruženja*. Poslovno udruženje ima status pravnog lica i stupa u pravni promet u svoje ime i za svoj račun i u ime i za račun svojih članova.

Takođe, preduzeće i preduzetnici na osnovu ugovora mogu da se povezuju i u druge oblike: konzorcijum, franšizing, zajednica privrednih društava, poslovna unija, poslovni sistem, itd.

Krajem 2004. godine Republika Srbija je donela Zakon o privrednim društvima [46]. Njime se zamenjuje raniji Zakon o preduzećima, donet 1996. godine, sem u delu koji se odnosi na javna i društvena preduzeća. Prema Zakon o privrednim društvima, privredna društva se osnivaju radi obavljanja neke delatnosti u cilju sticanja dobiti. Predviđene su četiri osnovne pravne forme privrednog društva:

- ortačko društvo,
- komanditno društvo,
- društvo s ograničenom odgovornošću, i
- akcionarsko (zatvoreno i otvoreno) društvo.

Svoje poslovanje privredno društvo zasniva sredstvima u privatnoj svojini. Fizička i pravna lica udružuju sredstva i, pri tom, obrazuju neke od oblika društva. Za svaku pravnu formu Zakon detaljno predviđa način osnivanja, upravljanja društvom, raspodelu dobiti i snošenja rizika, prestanak rada, itd. Takođe, društva mogu da se povezuju u šire oblike organizovanja kao što su: koncern, holding i grupa društava. Pored privrednih društava, kao oblici organizovanja privrede i dalje su prisutna javna

preduzeća. Njih organizuje država, odnosno jedinice lokalne samouprave, u skladu sa odgovarajućim zakonskim propisima koji uređuju ovu oblast.

Novi Zakona o privrednim društvima stupio je na snagu 04.06.2011. godine [25], a primenjuje se od 01.02.2012. godine. Osnovni razlozi za njegovo donošenje su:

- Otklanjanje prisutnih teškoća u primeni prethodnog Zakona, pre svega, u delu korporativnog upravljanja, zaštite vlasničkih prava u pravnom prometu, kao i zastupanje interesa različitih grupa unutar privredna društva.

- Usklađivanje Zakona o privrednim društvima sa zakonima koji su doneti nakon usvajanja prethodnog Zakona, u prvom redu, sa Zakonom o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, odnosno sa Zakonom o tržištu kapitala.

Zakon o privrednim društvima predstavlja jedan od najvažnijih sistemskih zakona. On uređuje pravnu osnovu za razvoj privrednog sistema u našoj zemlji. Njegovim donošenjem obezbeđuje se:

- Uređenje ove oblasti u skladu sa zakonodavstvom (direktivama) Evropske unije.
- Prilagodavanje zakonskih rešenja objektivnim okolnostima u kojima posluju privredna društva, uz otklanjanje uočenih nepreciznosti i slabosti ranijeg Zakona.
- Novi pristup upravljanja društvom, slobodnim izborom jednodomnog i dvodnog sistema upravljanja.
- Veća zaštita prava manjinskih akcionara.
- Potpunija zaštita poverilaca.
- Povećana odgovornost direktora.
- Društvena odgovornost članova i akcionara društva, itd.

Prema Zakonu, privredno društvo je pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti. To svojstvo ono stiče registracijom kod nadležne institucije. Osnovna obeležja privredna društva su:

- Privredna društva osnivaju osnivači. U toj ulozi mogu da se nađu sva fizička i pravna lica. Pod određenim uslovima, utvrđenim Zakonom, kao osnivači mogu da se jave i strana pravna i fizička lica.

- Osnivanje privrednog društva se vrši na osnovu osnivačkog akta. On može biti u formi ugovora, ako se radi o više osnivača, ili odluka, kada društvo osniva samo jedan osnivač.

- Prilikom osnivanja privrednog društva osnivači obezbeđuju potrebna sredstva za početak rada (osnivački kapital). Visina osnivačkog kapitala uređuje se osnivačkim aktom, i može biti u novcu, materijalnom obliku, u obliku prava, kao i radu i izvršenim uslugama, u skladu sa Zakonom.

- U okviru privrednog društva, zavisno od pravne forme, mogu se obrazovati organi upravljanja. Zakon predviđa dva sistema upravljanja: jednodomni i dvodomni. Kod jednodomnog organi upravljanja su skupština i direktor, a dvodnog skupština, nadzorni odbor i direktor.

- Pored osnivačkog akta, odnosi u društvu mogu da se dalje uređuju ugovorom (kod ortačkog i komanditnog društva i društva sa ograćenom odgovornošću) i statutom kod akcionarskog društva.



Zakon o privrednim društvima predviđa četiri pravne forme privrednog društva:

1. ortačko društvo
2. komanditno društvo
3. društvo s ograničenom odgovornošću
4. akcionarsko društvo.

Pored toga, ovim Zakonom uređeno je i poslovanje preduzetnika, kao privrednog subjekta.

## 3.2 Preduzetnik

Zakon o privrednim društvima, prvi put, detaljno definiše pravni položaj preduzetnika, počev od osnivanja, preko funkcionisanja i statusnih promena, do prestanka rada. Time je prestao da važi raniji Zakon o privatnim preduzetnicima. Prema Zakonu, *preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koji je kao takav registrovan u skladu sa Zakonom o registraciji.*

Za obaveze nastale obavljanjem svoje delatnosti preduzetnik odgovara celokupnom svojom imovinom, a u tu imovinu ulazi i imovina koju stiče obavljanjem delatnosti. Potrebno je napomenuti da nastale obaveze preduzetnika ne prestaju ni nakon njegovog brisanja iz registra.

Svoju delatnost preduzetnik obavlja pod poslovnim imenom, koje sadrži ime i prezime preduzetnika, opis pretežne delatnosti, oznaku "preduzetnik" ili "pr", sedište i adresu. Mesto iz koga se upravlja poslovanjem, predstavlja sedište preduzetnika. Svoju delatnost preduzetnik može obavljati i izvan sedišta, u skladu sa Zakonom (izdvojeno mesto).

Takođe, preduzetnik može da obavlja sve delatnosti koje nisu zakonom zabranjene, za koje ispunjava propisane uslove, uključujući i stare i umetničke zanate i poslove domaće radinosti.

Preduzetnik može prestati sa obavljanjem delatnosti dobrovoljno, odjavom, ili po sili zakona. On gubi svojstvo preduzetnika brisanjem iz registra privrednih subjekata. Po sili zakona preduzetnik prestaje sa radom u sledećim slučajevima:

- smrću ili trajnim gubitkom poslovne sposobnosti;
- istekom vremena, ako je obavljanje delatnosti registrovano na određeno vreme;
- ako je poslovni račun u blokadi duže od dve godine;
- ako je pravosnažnom presudom utvrđena ništavnost registracije preduzetnika;
- ako mu je pravosnažnom presudom, izvršnom odlukom nadležnog organa ili suda časti komore u koju je učlanjen izrečena mera zabrane obavljanja delatnosti;
- u slučaju prestanka važenja odobrenja, saglasnosti i drugog akta nadležnog organa koji je zakonom propisan kao uslov za registraciju;
- u drugim slučajevima propisanim zakonom.

Zakon omogućava preduzetniku da može doneti odluku o nastavku obavljanja delatnosti u formi privrednog društva. Pri tome, preduzetnik odnosno fizičko lice ostaje

odgovorno celokupnom svojom imovinom za obaveze nastale u vezi obavljanja delatnosti u svojstvu preduzetnika.

### 3.3 Privredna društva

Zakon o privrednim društvima, kao što je već istaknuto, sadržao je pravne forme uređene ranijim zakonom – ortačko društvo, komanditno društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo. U poslovnom imenu pravne forme se mogu označavati svojim skraćenicama, i to: "o.d." za ortačko društvo, "k.d." za komanditno društvo, "d.o.o." za društvo sa ograničenom odgovornošću i "a.d." za akcionarsko društvo.

#### 3.3.1 Ortačko društvo

Ortačko društvo predstavlja društvo dva ili više ortaka koji su neograničeno solidarni celokupnom svojom imovinom za obaveze društva. Ugovor o osnivanju, kao osnivački akt, obavezno sadrži: podatke o osnivačima (ortacima), poslovno ime, sedište društva, delatnost, vrste i vrednosti uloga svakog ortaka, kao i druge elemente od bitnog značaja za društvo i ortaka.

Ukoliko ugovorom o osnivanju društva nije drugačije regulisano, ortaci u društvu unose uloge jednake vrednosti. Ulozi mogu biti u novčanom i nenovčanom obliku: stvari, prava, rad i izvršene usluge.

Poslovođenje društvom obavljaju svi ortaci, ali to pravo može biti preneto na jednog ili više ortaka.

Ostvarena dobit društva raspoređuje se između ortaka na jednake delove, ako ugovorom o osnivanju nije drugačije uređeno.

Ortačko društvo prestaje sa radom u slučaju:

- likvidacije društva;
- istekom vremena na koje je osnovano;
- odlukom ortaka;
- sudske odluke;
- otvaranjem stečaja nad ortakom ako je pravno lice;
- ako je u društvu ostao samo jedan ortak, a u roku od tri meseca od dana kada je u društvu ostao samo jedan ortak društvu ne pristupi novi ortak;
- nastupanje bilo kojeg drugog razloga određenog ugovorom o osnivanju;
- zaključenjem stečaja;
- statusne promene.

Brisanjem iz registra okončava se poslovna aktivnost društva.

### 3.3.2 Komanditno društvo

Komanditno društvo je privredno društvo koje ima najmanje dva člana, od kojih najmanje jedan za obaveze društva odgovara neograničeno solidarno (komplementar), a najmanje jedan odgovara ograničeno do visine svog neuplaćenog, odnosno neunetog uloga (komanditor).

Ugovor o osnivanju komanditnog društva sadrži sve one elemente kao i kod osnivanja ortačkog društva. Ulozi osnivača društva uređuju se osnivačkim aktom (ugovorom), i mogu biti u novčanom i nenovčanom obliku kao i kod ortačkog društva.

Komplementari i komanditori učestvuju u deobi dobiti i pokriću gubitka društva srazmerno svojim udelima, ako osnivačkim aktom nije drugačije uređeno.

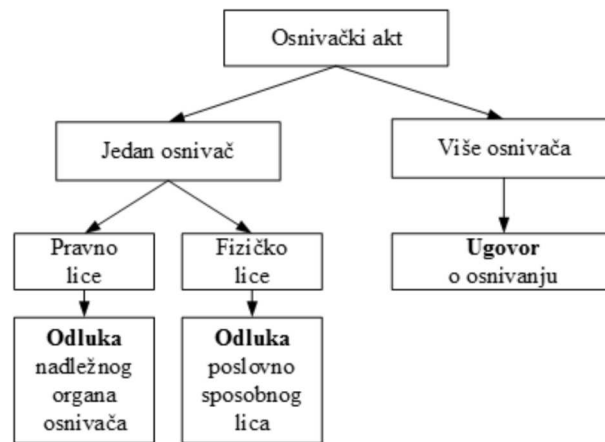
Poslovođenje društvom je u nadležnosti komplementara. Komanditori ne mogu voditi poslove društva niti ga zastupati.

Komanditno društvo prestaje sa radom pod istim okolnostima kao i ortačko društvo.

### 3.3.3 Društvo s ograničenom odgovornošću

Društvo s ograničenom odgovornošću je društvo u kome jedan ili više članova društva imaju udele u osnovnom kapitalu društva, s tim da članovi društva ne odgovaraju za obaveze društva, osim u slučajevima predviđenim zakonom.

Osnivačkim akt je u formi odluke ili ugovora, u zavisnosti od broja osnivača, kao što je prikazano na Slici 3.1.



Slika 3.1: Osnivački akt

Osnivačkim aktom se uređuju najvažnija pitanja iz poslovanja društva kao što su:

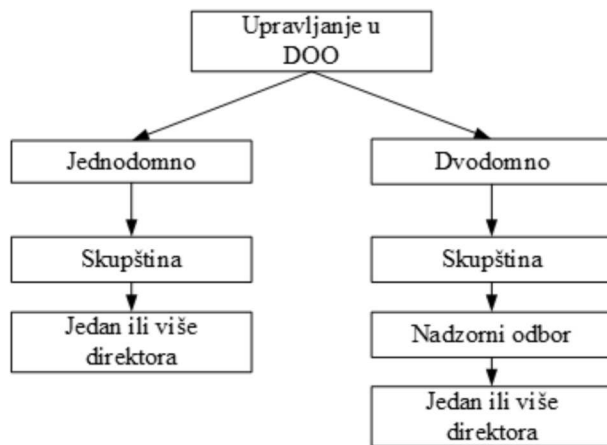
- lično ime i prebivalište, odnosno poslovno ime i sedište članova društva;
- poslovno ime i sedište društva;
- pretežna delatnost;
- ukupan iznos osnovnog kapitala;

- iznos novčanog uloga, odnosno novčanu vrednost i opis nenovčanog uloga svakog člana društva;
- vreme uplate, odnosno unošenje uloga u osnovni kapital društva;
- udeo svakog člana društva u ukupnom osnovnom kapitalu izražen u procentima;
- organi društva i njihova nadležnost.

Minimalni osnovni kapital društva iznosi 100 dinara, i on se odlukom skupštine može povećati, odnosno smanjiti, ali ne ispod minimalnog iznosa.

Svoj udeo u društvu, član društva stiče srazmerno vrednosti njegovog uloga u ukupnom osnovnom kapitalu. Udeli nemaju svojstvo hartije od vrednosti, pa se ne mogu sticati, niti se njime može raspolagati upućivanjem javne ponude. Po osnovu udela član društva ima pravo glasa u skupštini, učešće u dobiti društva, učešće u likvidacionom ostatku, kao i druga prava predviđena zakonom.

Nezavisno od broja članova - osnivača društva sa ograničenom odgovornošću, Novi Zakon o privrednim društvima krajnje precizno je dao osnivačima mogućnost da se u osnivačkom aktu, u zavisnosti od svojih potreba, opredele da li će upravljane biti organizovano kao *jednodomno* ili *dvodomno*. Ovaj način upravljanja i mogućnost izbora sistema upravljanja u firmi je u skladu sa evropskim zakonodavstvom, gde se takođe primenjuje ova opcija izbora. Kod jednodomnog upravljanja organi društva su: skupština i jedan ili više direktora, dok kod dvodomnog skupština, nadzorni odbor i jedan ili više direktora, kao što je prikazano na Slici 3.2.



Slika 3.2: Organi upravljanja kod DOO

Skupština je najviši organ i čine je svi članovima društva. Ona odlučuje o najvažnijim pitanjima vezanim za poslovanje društva. Pored toga društvo ima jednog ili više direktora. Direktor vodi poslovanje društva i odgovoran je za njegov zakoniti rad.

Kada je upravljanje društvom dvodomno ono pored skupštine i direktora ima i nadzorni odbor, koji kontroliše rad direktora. Njega bira skupština društva.

Društvo s ograničenom odgovornošću prestaje sa radom brisanjem iz registra privred-

nih subjekata, zbog sprovedenog postupka likvidacije, stečaja u skladu sa zakonom o stečaju, kao i statusnih promena koje imaju za posledicu prestanak društva.

### 3.3.4 Akcionarsko društvo

Akcionarsko društvo je društvo čiji je osnovni kapital podeljen na akcije koje ima jednog ili više akcionara koji ne odgovaraju za obaveze društva, sem u slučajevima predviđenim zakonom. Za obaveze, društvo odgovara celokupnom svojom imovinom.

Pored osnivačkog akta (odluka, ugovor) određena pitanja uređuju se statutom društva, kao što su:

- poslovno ime i sedište društva;
- delatnost poslovanja;
- visina upisanog i uplaćenog osnovnog kapitala;
- bitni elementi izdatih akcija svake vrste i klase u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište kapitala;
- vrste i klase akcija i drugih hartija od vrednosti koje je društvo ovlašćeno da izda;
- posebni uslovi za prenos akcije;
- postupak sazivanja skupštine;
- organi društva i njihov delokrug, broj njihovih članova, bliže uređivanje načina imenovanja i opoziv tih članova, kao i način odlučivanja tih organa;
- druga pitanja u vezi poslovanja društva.

Akcije su hartije od vrednosti koje emituje akcionarsko društvo od kojih proizilaze određena imovinska i vlasnička prava. Najbitnije imovinsko pravo je pravo na udeo pri raspodeli dobitka – pravo na dividendu. Najbitnije vlasničko pravo je pravo na upravljanje društvom (kod običnih akcija). Prava su srazmerna broju akcija koje akcionar poseduje. Ostala prava koja proizilaze od akcija su: pravo preče kupovine, pravo na informacije, pravo na učestvovanje u likvidacionoj masi.

Akcionarsko društvo izdaje akcije u dematerijalizovanoj formi i glase na ime. Ranije su akcije štampane u papirnatom obliku, imale su svoj oblik i izgled sa jasnim oznakama da su u pitanju akcije kao hartije od vrednosti. Imale su svoj plašt i kupon, da bi poslednjih godina dobile novi oblik saglasno razvoju informatike. Plašt akcije i kuponski deo predstavljaju osnovnu akcionarsku ispravu kojom se potvrđuju prava koje akcija nosi. Plašt kao deo akcije sadrži sledeće elemente: oznaku da je to akcija, vrstu akcije, nominalni iznos na koji glasi akcija, naziv i sedište izdavaoca–emitenta, serijski broj akcije sa potpisom ovlašćenog lica kompanije koja je izdala akciju. Kuponski deo akcije sadrži kupon za isplatu dividendi. Kupon sadrži i podatke koji se odnose na godinu u kojoj se isplaćuje dividenda, naziv emitenta, serijski broj i dr. Danas umesto akcija u papirnom obliku - firma može izdati potvrdu koja sadrži podatke koji su sadržani na plaštu akcije. Razvoj informatike doveo je to toga da se danas akcije sve manje štampaju u papirnom obliku već se registruju kao elektronski zapisi u kompjuterskim evidencijama. U stvari akcije se sada registruju u nematerijalnom obliku, kao elektronski zapis. Pored imena i prezimena vlasnika ak-

cija i njegovog matičnog broja u Centralnom registru za hartije od vrednosti se nalazi samo broj akcija određene firme koju to lice poseduje, i svakako sa odgovarajućim osobinama koje karakterišu tu akciju a koje su označene saglasno standardima koji se primenjuju za akcije. Mora se znati da bez obzira o kojem se obliku akcija radi, one uvek predstavljaju pisanu potvrdu (certifikat) koji daje pravo njihovom vlasniku da upravlja sa akcionarskim društvom i da ostvaruje prinos koji akcije donose.

Akcije se nalaze u Centralnom registru hartija od vrednosti i sada ne poseduju vizuelni oblik i nemaju fizički izgled. Vlasnik akcija može samo posedovati potvrdu izdatu od strane firme-emitenta, na kojoj pored imena i prezimena mora postojati i upisan broj akcija koje neko lice poseduje. U svakoj nacionalnoj državi se nalazi određena ustanova koja je zadužena da se brine i čuva hartije od vrednosti njihovih zakonitih imalaca. U našoj zemlji je to Centralni registar hartija od vrednosti, ustanova koja je jedina zadužena za registraciju i čuvanje podataka o zakonitim imalcima hartija od vrednosti. Rad Centralnog registra odvija se saglasno propisanim pravilima i Zakonskom regulativom.

Akcionarsko društvo može izdavati akcije sa ili bez nominalne vrednosti. Nominalna vrednost jedne akcije ne može biti niža od 100 dinara.

Akcije mogu biti obične i preferencijalne (prioritetne). Osnovna razlika između njih je u tome što obične akcije daju osnovna prava, dok prioritetne akcije ne daju pravo na upravljanje ali zato imaju prednost kod isplate dividendi.

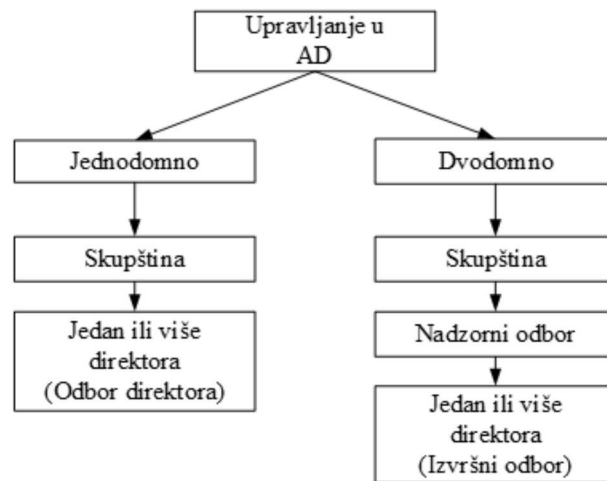
*Obične akcije* imaoce daju pravo: učešća i glasanja na skupštini, isplate dividendi, učešća u raspodeli likvidacionog ostatka ili stečajne mase, prečeg sticanja običnih akcija i drugih finansijskih instrumenata zamenljivih za obične akcije, druga prava utvrđena zakonom i statutom društva.

*Preferencijalne (prioritetne)* akcije daju imaoce jedno ili više povlašćenih prava i to: pravo na dividendu u unapred utvrđenom novčanom iznosu ili procentu od njene nominalne vrednosti, koja se isplaćuje prioritetno u odnosu na imaoce običnih akcija, da participira u dividendi koja pripada imalcima običnih akcija (participativna preferencijalna akcija), prvenstvo naplate iz likvidacionog ostatka ili stečajne mase, mogućnost pretvaranja ovih akcija u obične akcije ili u drugu klasu preferencijalnih akcija, prodaja akcija akcionarskom društvu, itd.

Minimalni osnovni kapital akcionarskog društva iznosi 3.000.000 dinara. On se tokom poslovanja može uvećati, odnosno smanjiti.

Prilikom osnivanja akcionarskog društva, osnivač/i u zavisnosti od svojih potreba odlučuju da li će upravljanje društvom biti *jednodomno* ili *dvodomno*. Kod jednodomnog upravljanja organi društva su: skupština; i jedan ili više direktora, odnosno odbor direktora. Odnosno, jednodomno upravljanje znači da društvo ima jednog ili više direktora. Ukoliko AD sa jednodomnim upravljanjem ima tri ili više direktora, oni formiraju *odbor direktora* koji ima i svog predsednika. Kod dvodomnog upravljanja organi društva su: skupština; nadzorni odbor; i jedan ili više izvršnih direktora, odnosno izvršni odbor. Odnosno, ukoliko AD sa dvodomnim upravljanjem ima tri

ili više izvršna direktora, oni formiraju izvršni odbor koji ima i svog predsednika. Upravljanje društvom je prikazano na Slici 3.3.



Slika 3.3: Organi upravljanja kod AD

Skupština odlučuje o svim bitnim pitanjima iz poslovanja društva. Direktor rukovodi poslovanjem društva i odgovoran je za njegov rad. Društvo može imati jednog ili više direktora. Oni mogu biti izvršni i neizvršni. Nadzorni odbor bira skupština i njegov delokrug je uređen zakonom i statutom društva.

Društvo prestaje sa radom brisanjem iz registra privrednih subjekata, po istom osnovu kao i društvo s ograničenom odgovornošću.

### 3.3.5 Povezivanje privredna društva

Privredna društva organizovana prema Zakonu o privrednim društvima mogu dalje da se povezuju u šire oblike. Povezivanje društva može biti putem:

- učešća u osnovnom kapitalu ili ortačkim udelima (društva povezana kapitalom);
- ugovora (društva povezana ugovorom); i
- kapitala i ugovora (mešovito povezana društva).

U tom smislu, povezivanjem društva formiraju se sledeći oblici:

- grupa društva (koncern);
- holding; i
- društva sa uzajamnim učešćem u kapitalu.

Kod grupe društva, kontrolno društvo pored upravljanja zavisnim društvom obavlja i druge poslove. Čine je kontrolno društvo i jedno ili više kontrolisanih društava kojima upravlja kontrolno društvo, ili kontrolno društvo i jedno ili više kontrolisanih društava koja su zaključila ugovor o kontroli i upravljanju, kao i društva koja nisu u međusobno zavisnom položaju, a kojim se upravlja na jedinstveni način.

Društvo koje kontroliše jedno ili više društva i koje za isključivu delatnost ima upravljanje i finansiranje tih društava, naziva se holding.

Društva sa uzajamnim učešćem u kapitalu su društva od kojih svako od tih društava poseduje značajno učešće u kapitalu drugog društva.

### 3.3.6 Poslovna udruženja

Dva ili više privredna društva ili preduzetnika u cilju unapređenja poslovanja i razvoja, a ne sticanja dobiti, mogu osnovati poslovno udruženje.

Poslovno udruženje ima status pravnog lica i istupa u pravnom prometu u svoje ime i za svoj račun i u ime i za račun svojih članova.

Ugovorom o osnivanju poslovnog udruženja uređuje se: poslovno ime, sedište i matični broj članova udruženja, poslovno ime i sedište poslovnog udruženja, cilj osnivanja, delatnost, organi upravljanja i njihova nadležnost, vreme trajanja poslovnog udruženja, obaveze članova, pristupanje, istupanje i isključenje članova, i dr.

Za svoje obaveze poslovno udruženje odgovara celokupnom svojom imovinom, a članovi u skladu sa osnivačkim aktom.

Poslovno udruženje ne može promeniti pravnu formu u neku od formi privrednih društava.

## 3.4 Javno preduzeće

Za obavljanje poslova od opšteg interesa, država, jedinice lokalne samouprave i autonomne pokrajine osnivaju javna preduzeća [47]. Pri tome, delatnost od opšteg interesa može da obavlja i privredno društvo i preduzetnik, kada im nadležni organ poveri obavljanje te delatnosti.

Pod delatnostima od opšteg interesa podrazumevaju se delatnosti od strateškog značaja za državu, jedinice lokalne samouprave i pokrajine, kao što su: proizvodnja, prenos i distribucija električne energije; proizvodnja i prerada uglja; istraživanje, proizvodnja, prerada i distribucija nafte i prirodnog i tečnog gasa; promet nafte i naftnih derivata; železnički, poštanski i vazdušni saobraćaj; telekomunikacije; izdavanje službenog glasila Republike Srbije; izdavanje udžbenika; upravljanje nuklearnim objektima; proizvodnja, promet i prevoz naoružanja i vojne opreme; upravljanja otpadom; informisanje; korišćenje, upravljanje, zaštita i unapređenje dobara od opšteg interesa (vode, putevi, mineralne sirovine, šume, plovne reke, jezera, obale, banje, divljač, zaštićena područja); kao i komunalne delatnosti.

Državni kapital javnih preduzeća podeljen je na akcije i udele određene nominalne vrednosti. Njega čine novčana sredstva uložena od strane države i pravo korišćenje nad sredstvima i pravima koja su u državnoj svojini.

Odluku o osnivanju javnog preduzeća na nivou države donosi Vlada, a kod jedinice lokalne samouprave i pokrajine tu ulogu ima Skupština. Osnivački akt sadrži: naziv

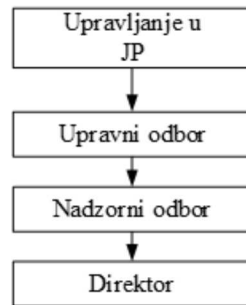


i sedište osnivača, poslovno ime i sedište javnog preduzeća, delatnost, prava, obaveze i odgovornosti osnivača prema javnom preduzeću i javnog preduzeća prema osnivaču, utvrđivanje i raspoređivanje dobiti i snošenje rizika, zastupanje javnog preduzeća, iznos osnovnog kapitala, kao i opis vrste i vrednosti nenovčanog uloga, organi javnog preduzeća, imovina koja se ne može otuđiti, odnosno imovina za čije je raspolaganje potrebna saglasnost osnivača, zaštita životne sredine, ostala pitanja od značaja za obavljanje delatnosti javnog preduzeća.

Ciljevi osnivanja javnog preduzeća su: obezbeđenje trajnog obavljanja delatnosti od opšteg interesa i urednog zadovoljavanja potreba korisnika proizvoda i usluga, razvoj i unapređenje obavljanja delatnosti od opšteg interesa, obezbeđenje tehničko-tehnološkog i ekonomskog jedinstva sistema i usklađenosti njegovog razvoja, sticanje dobiti, ostvarenje drugih zakonom predviđenih interesa.

Javno preduzeće za obaveze odgovara svojom celokupnom raspoloživom imovinom.

Organi javnog preduzeća su: upravni odbor-organ upravljanja; direktor-organ poslovođenja; i nadzorni odbor-organ nadzora, kao što je prikazano na Slici 3.4.



Slika 3.4: Organi upravljanja u JP

Upravni odbor i direktor čine upravu preduzeća. Kao organ upravljanja, upravni odbor: utvrđuje poslovnu politiku, donosi dugoročni i srednjoročni plan rada i razvoja i godišnji program poslovanja, donosi statut, odlučuje o smanjenju i povećanju osnovnog kapitala, odlučuje o osnivanju zavisnog društva kapitala, usvaja izveštaj o poslovanju i godišnji obračun, odlučuje o izdavanju, prodaji i kupovini akcija, kao i prodaji udela u javnom preduzeću ili kupovini udela u drugom preduzeću, odnosno privrednom društvu, vrši i druge poslove utvrđene osnivačkim aktom i statutom. Predsednika i članove upravnog odbora imenuje i razrešava osnivač.

Direktor javnog preduzeća, koga imenuje osnivač: predstavlja i zastupa preduzeće, organizuje i rukovodi procesom rada i poslovanjem privredna društva, odgovara za zakonitost rada preduzeća, predlaže program rada i plan razvoja i preduzima mere za njegovo sprovođenje, podnosi finansijske izveštaje, izveštaj o poslovanju i godišnji obračun, izvršava odluke upravnog odbora, vrši i druge poslove predviđene zakonom, osnivačkim aktom i statutom.

Nadzorni odbor vrši nadzor nad poslovanjem javnog preduzeća i svoj izveštaj o izvršenom nadzoru dostavlja osnivaču i upravnom odboru.

### 3.5 Razvrstavanje privrednih subjekata

Privredna društva mogu da se različito posmatraju, sagledavaju i razvrstavaju. U zavisnosti od kriterijuma klasifikacije postoje više vrsta privrednih društava. Obično se koriste opšte prihvaćene podele privrednih društava prema:

- veličini;
- nameni proizvoda;
- ulozi u procesu reprodukcije;
- privrednim oblastima i granama, itd.

#### 3.5.1 Privredna društva prema veličini

Veličina je bitna karakteristika privrednih društava. Ona umnogome predodređuje njegov status, položaj, kao i ekonomski i organizacioni aspekt poslovanja.

Teškoće koje se javljaju kod ove podele ogledaju se u izboru i primeni odgovarajućih kriterijuma za razvrstavanje privrednih društava. U literaturi se može naći veliki broj pokazatelja koji na svoj način određuju veličinu privredna društva. Prema novom Zakonu o računovodstvu [48], razvrstavanje privredna društva po veličini izvršeno je na osnovu tri kriterijuma, i to:

1. broja zaposlenih;
2. ostvarenog ukupnog prihoda; i
3. vrednosti imovine.

Pored starih kategorija malog, srednjeg i velikog pravnog lica, novim Zakonom o računovodstvu, uvedena je još jedna kategorija - mikro privredni subjekti. Znači, polazeći od navedenih kriterijuma, sva privredna društva se dele na **mikro**, **mala**, **srednja** i **velika**.

• U *mikro* privredna društva razvrstavaju se ona pravna lica koja ne prelaze dva od sledećih kriterijuma:

1. prosečan broj zaposlenih (na bazi časova rada) 10 radnika;
2. poslovni prihod 700.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti;
3. prosečna vrednost poslovne imovine (izračunata kao aritmetička sredina vrednosti na početku i na kraju poslovne godine) 350.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti.

Ostale karakteristike mikro privrednih društava su:

- veoma mali obim poslovanja;
- poseduju veoma visok stepen fleksibilnosti u poslovanju;
- obavljaju poslove koji su nerentabilni za mala, srednja i velika društva;
- prosta organizaciona struktura;

• U *mala* privredna društva razvrstavaju se ona pravna lica koja prelaze dva kriterijuma koja se odnose za mikro privredna društva, ali ne prelaze dva od sledećih kriterijuma:

1. prosečan broj zaposlenih (na bazi časova rada) 50 radnika;
2. poslovni prihod 8.800.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti;

3. prosečna vrednost poslovne imovine (izračunata kao aritmetička sredina vrednosti na početku i na kraju poslovne godine) 4.400.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti.

Ostale karakteristike malih privrednih društava su:

- mali obim poslovanja;
- poseduju visok stepen fleksibilnosti u poslovanju;
- obavljaju poslove koji su nerentabilni za srednja i velika privredna društva;
- uglavnom su radno-intenzivnog karaktera, tj. sa znatnim udelom radne snage;
- uprošćena organizaciona struktura, jednostavna organizacija rada, mali udeo administracije, i dr.

• U *srednja* privredna društva razvrstavaju se ona pravna lica koja prelaze dva kriterijuma koja se odnose za mala privredna društva, ali ne prelaze dva od sledećih kriterijuma:

1. prosečan broj zaposlenih (na bazi časova rada) 250 radnika;
2. poslovni prihod 35.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti;
3. prosečna vrednost poslovne imovine (izračunata kao aritmetička sredina vrednosti na početku i na kraju poslovne godine) 17.500.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti.

Ostale karakteristike srednjih privrednih društava su:

- veći obim poslovnih aktivnosti u odnosu na mala privredna društva;
- viši nivo tehničke opremljenosti;
- solidna primena nauke i tehnike u poslovanju;
- veći nivo fleksibilnosti nego velika privredna društva;
- relativno razvijena podela rada;
- u organizacionoj strukturi privrednih društava zastupljene su osnovne poslovne funkcije.

• U *velika* privredna društva razvrstavaju se pravna lica koja prelaze dva kriterijuma koja se odnose za srednja privredna društva. To znači da je:

1. prosečan broj zaposlenih (na bazi časova rada) je veći od 250 radnika;
2. poslovni prihod je veći od 35.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti;
3. prosečna vrednost poslovne imovine (izračunata kao aritmetička sredina vrednosti na početku i na kraju poslovne godine) je veća od 17.500.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti.

Ostale karakteristike velikih privrednih društava su:

- veliki obim poslovanja
- primena savremene nauke i tehnologije u poslovanju;
- raspolazu modernom tehnikom (robotizacija, automatizacija, informaciona tehnologija);
- mada nisu fleksibilna, uspešno održavaju ekonomsku i poslovnu stabilnost na duži rok;
- proizvodnja je uglavnom specijalizovana;
- zastupljena je savremena organizacija rada uz širok spektar poslovnih funkcija;
- kao poslovni sistemi obično su nosioci razvoja širih područja (regiona).

Nezavisno od ispunjenosti kriterijuma, banke i druge finansijske organizacije, društva za osiguranje, davaoci finansijskog lizinga, dobrovoljni penzioni fondovi, investicioni fondovi, berzansko-brokerske i druge slične organizacije smatraju se velikim pravnim licima, dok su preduzetnici mikro pravna lica, u smislu Zakona o računovodstvu.

### 3.5.2 Privredna društva prema nameni proizvoda

U zavisnosti od namene proizvedenih dobara, privredna društva se dele na:

- privredna društva koja proizvode sredstva za proizvodnju, i
- privredna društva koja proizvode potrošna dobra.

Prvoj grupi, pripadaju privredna društva koja proizvode predmete namenjene daljoj proizvodnji, tj. reprodukciji, a drugoj grupi, privredna društva čiji proizvodi služe krajnjoj, finalnoj potrošnji.

Može se izvršiti podela privrednih društava i na:

- ekstraktivna, i
- prerađivačka.

Delatnost ekstraktivnih privrednih društava je eksploatacija sirovina, a prerađivačkih njihova dalja prerada i finalizacija.

### 3.5.3 Privredna društva prema funkciji u procesu reprodukcije

Prema funkciji koju imaju u procesu društvene reprodukcije privredna društva se razvrstavaju u tri grupe, na:

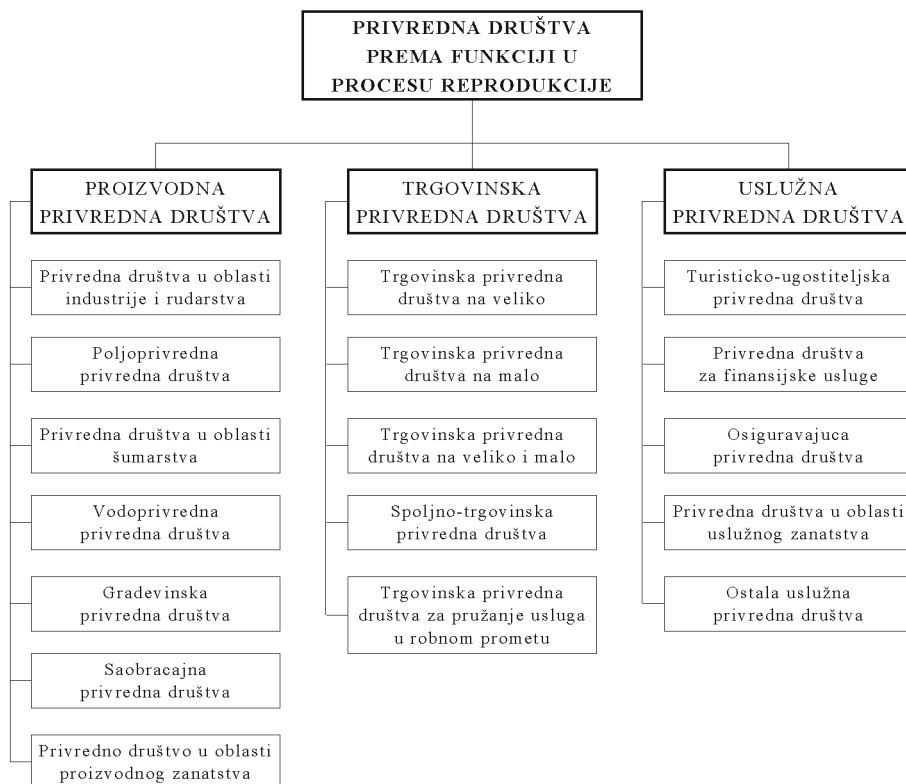
- Proizvodna;
- Trgovinska (prometna); i
- Uslužna.

Poslovna preokupacija proizvodnih privrednih društava je proizvodnja materijalnih dobara. Tokom tehnološkog procesa troše se sirovine, materijali i drugi inputi, menjaju njihova fizička, hemijska i druga svojstva i stvaraju upotrebne vrednosti radi podmirjenja potreba korisnika. Proizvodnja je nužnost i uslov opstanka ljudskog društva. Njome se bavi veliki broj privrednih društava razvrstanih u više privrednih oblasti i grana.

Trgovinska privredna društva obavljaju prometne aktivnosti, odnosno poslove robnog prometa. Ona u izvesnom smislu predstavljaju sponu između proizvodnje i potrošnje, usklađujući određene suprotnosti između ove dve faze procesa društvene reprodukcije. Trgovinska privredna društva svoju poslovnu aktivnost obavljaju na tržištu.

Osnovna delatnost uslužnih privrednih društava je pružanje raznovrsnih usluga, i mogu biti proizvodnog i neproizvodnog karaktera.

Privredna društva razvrstana prema funkciji koju imaju u procesu reprodukcije prikazana su na Slici 3.5.



**Slika 3.5:** Privredna društava prema funkciji u procesu reprodukcije [50]

### Proizvodna privredna društva

Proizvodna privredna društva prisutna su u mnogim oblastima privrede. Egzistiraju u različitim oblicima u pogledu organizovanja, svojinskih odnosa i veličine.

*Industrija i rudarstvo* čine vitalnu privrednu oblast svake zemlje. Aktivnosti privrednih subjekata su usmerene na eksploataciji minerala, kao i preradu sirovina biljnog, životinjskog, mineralnog i sintetičkog porekla. Tu je naravno, i proizvodnja energije. Proizvodni proces je visoko mehanizovan uz primenu robotizacije, automatizacije i informativne tehnologije. Zastupljena je masovna, lančana, velikoserijska i standardizovana proizvodnja, uz široku tehničku podelu rada.

Uobičajene podele industrije su na: tešku i laku, ekstrativnu i preradjivačku, industriju koja proizvodi sredstva za proizvodnju i industriju koja proizvodi sredstva za potrošnju itd. U zavisnosti od specifičnosti i karakteristika proizvodnje, industrija se razvrstava na veći broj grana, grupa i podgrupa.

Industrija ima veliki uticaj na privredni i uopšte društveno-ekonomski razvoj. Obično se koristi kao pokazatelj nivoa privredne razvijenosti. Ona podstiče razvoj ostalih delatnosti, omogućava ubrzanu privredni rast i izmenu privredne strukture, doprinosi porastu zaposlenosti i uvećanju standarda stanovništva.

*Poljoprivreda* je najstarija privredna delatnost. Ona i danas znatnom broju stanovništva obezbeđuje zaposlenje i izvore prihoda. Dugi niz godina poljoprivreda je bila osnovno i jedino zanimanje ljudi, da bi vremenom, a naročito tokom 19. veka, to mesto u izvesnoj meri ustupila industriji. Osnovne specifičnosti poljoprivrede su: organski karakter proizvodnje, visoka zavisnost proizvodnje od prirodnih uslova, svojina nad zemljištem kao najvažnije sredstvo rada u poljoprivredi, uslovljenost razvoja poljoprivrede mnogim društvenim i ekonomskim faktorima, i dr.

U oblasti poljoprivrede zastupljeni su različiti oblici organizovanja subjekata privredivanja kao što su: poljoprivredna privredna društva, poljoprivredna dobra, zemljoradničke zadruge, poljoprivredna gazdinstva.

Poljoprivreda, kao privredna delatnost, obuhvata proizvodnju materijalnih dobara (primarnih proizvoda) biljnog i životinjskog porekla. Njena osnovna uloga je obezbeđenje proizvoda za ishranu stanovništva, kao i sirovina za određene industrijske grane. Sem toga, poljoprivreda je značajno tržište mnogih industrijskih proizvoda.

Privredna društva u oblasti *šumarstva* obavljaju poslove podizanja, negovanja, zaštite i iskorišćavanja šuma, sakupljanja šumskih plodova i lekovitog bilja, kao i lova i uzgoja divljači, a delatnost *vodoprivrede* je uređenje, zaštita i iskorišćavanje voda.

*Građevinarstvo* čini značajnu privrednu oblast i obuhvata poslove projektovanja i izgradnje privrednih i ostalih građevinskih objekata. U zavisnosti od vrste objekata koji su predmet izgradnje, građevinarstvo se deli na visokogradnju, niskogradnju i hidrogradnju, a tu su još i instalaterski, elektro-monterski, molerski i drugi završni radovi. U poslednje vreme došlo je do značajnih promena u organizaciji i tehnologiji gradnje. Kod visokogradnje sve je više zastupljena serijska i masovna proizvodnja. Industrijski način rada obezbeđuje bolje i efikasnije poslovanje, brži i jeftiniji način gradnje i dr.

Saobraćajna privredna društva spadaju u grupu proizvodnih privredna društva. Njihov zadatak je prevoz materijalnih dobara, ali i putnika, pošte i informacija. Saobraćajna delatnost čine: suvozemni saobraćaj (železnički i drumski), vodeni transport (rečni, kanalski, jezerski i pomorski), vazdušni saobraćaj, PTT i posebne vrste saobraćaja. Zbog visoke tehničke opremljenosti saobraćaj spada u grupu kapitalno intenzivnih privrednih oblasti. To nameće potrebu efikasnog i racionalnog korišćenja saobraćajnih sredstava kako bi troškovi prevoza bili što niži, a time i njihov udeo manji u ceni koštanja i prodajnoj ceni proizvoda.

### **Trgovinska privredna društva**

Trgovinska privredna društva obavljaju poslove kupoprodaje robe. Ona kupuju robu od proizvođača i drugih subjekata i prodaju je krajnjim potrošačima. Time predstavljaju, u izvesnom smislu, posrednika između proizvodnje i potrošnje.

Prema obimu, načinu i karakteru prometa, trgovinska privredna društva se dele na: trgovinska privredna društva na veliko, trgovinska privredna društva na malo, trgovinska privredna društva na veliko i malo, spoljnotrgovinska privredna društva,

i trgovinska privredna društva za pružanje usluga u robnom prometu.

Trgovinska privredna društva na veliko, odnosno grosističke organizacije, kupuju robu u velikim količinama od proizvođača i uvoznika i prodaju je trgovini na malo i proizvodnim privrednim društvima (velikim potrošačima). Raspolazu velikim skladišnim prostorom, poseduju velike zalihe robe i ostvaruju veliki obim poslovanja.

Promet robe na malo obavljaju trgovinska privredna društva na malo ili kako se još zovu detaljisti. U zavisnosti od asortimana koji je predmet prometa, ona mogu biti organizovana kao specijalizovana ili mešovita trgovinska privredna društva. Trgovinska privredna društva na malo kupuju robu od proizvođača i trgovine na veliko i prodaju na malo krajnjim potrošačima. Svoje poslovanje obavljaju preko maloprodajne mreže sastavljene od klasičnih prodavnica, samousluga, robnih kuća, itd. Promet na malo mogu organizovati i proizvodna privredna društva kada u prodajnim objektima obavljaju prodaju robe iz svog proizvodnog asortimana.

Trgovinska privredna društva na veliko i malo u svojoj poslovnoj delatnosti objedinjuju funkcije trgovine na veliko i malo. Ova privredna društva (angrodetaljisti) kupuju robu u velikim količinama od proizvođača i uvoznika i prodaju je radi dalje prodaje trgovini na malo, ili preko svoje maloprodajne mreže krajnjim korisnicima.

Nosioci robnog prometa u međunarodnoj razmeni su spoljnotrgovinska privredna društva. Ona se bave poslovima uvoza (import) i izvoza (eksport) robe.

U okviru trgovinske delatnosti egzistiraju i mnoga privredna društva za pružanje usluga u robnom prometu. To su privredna društva za posredovanje u robnom prometu, komisije i špeditorske poslove, zastupanje inostranih firmi, obavljanje poslova skladištenja, kontrolu kvantiteta i kvaliteta robe, i dr.

### **Uslužna privredna društva**

Uslužna privredna društva pružaju brojne i raznovrsne usluge kao što su: ugostiteljske, turističke, bankarske, osiguranje imovine i lica, zanatske itd.

*Ugostiteljstvo i turizam* čine važnu, a u nekim zemljama i vodeću privrednu granu. Ugostiteljska privredna društva pružaju usluge smeštaja, ishrane i razonode u svojim ugostiteljskim objektima, bifeima, restoranima, kafanama, motelima i hotelima.

Turizam obuhvata privremena putovanja turista izvan svog mesta stalnog boravka radi odmora, upoznavanja kulturnih, istorijskih, prirodnih i drugih znamenitosti, lečenja, razonode i dr. Usluge u oblasti turizma pružaju turistička privredna društva.

Neposredno i posredno, turizam utiče na razvoj mnogih drugih privrednih delatnosti, kao što su poljoprivreda, saobraćaj, trgovina, zanatstvo, industrija. Zahvaljujući razvijenoj turističkoj delatnosti i kvalitetnom turističkom proizvodu mnoge zemlje ostvaruju značajne devizne prihode.

Usluge iz oblasti finansijskog poslovanja pružaju banke i druge finansijske organizacije. Njihova poslovna aktivnost se ogleda u prikupljanju novčanih sredstava i njihovom plasiranju u vidu kredita. Pored toga, ove organizacije obavljaju i druge

usluge u sklopu svog delokruga rada. Poslove osiguranja imovine lica obaljaju organizacije koje su registrovane za pružanje ovih usluga.

### **3.5.4 Privredna društva prema oblastima i granama privrede**

Prema određenim karakteristikama i odlikama privredna društva se mogu dalje razvrstavati na određene privredne oblasti, privredne grane, grupe i podgrupe. U našoj zemlji, prema jedinstvenoj klasifikaciji Republičkog zavoda za statistiku, privredna društva su razvrstana na sledeće delatnosti:

1. industrija i rudarstvo
2. poljoprivreda i ribarstvo
3. šumarstvo
4. vodoprivreda
5. građevinarstvo
6. saobraćaj i veze
7. trgovina
8. ugostiteljstvo i turizam
9. zanatstvo i lične usluge
10. stambeno-komunalna delatnost i uređenje naselja i prostora
11. finansijske, tehničke i poslovne usluge
12. obrazovanje, nauka, kultura i informisanje
13. zdravstvo i socijalna zaštita
14. društveno-političke zajednice i društveno-političke organizacije.



## Glava 4

# Kreativnost i inovativnost

*Vi gledate na stvari koje postoje i pitate se **zašto?**  
Ja sanjam o stvarima koje ne postoje i pitam se **zašto da ne!?!?**  
/George Bernard Shaw/*

Veoma je važno da se napravi razlika između *invencije* i *inovacije*, jer se često ovim pojmovima daje isto značenje. *Invencija* znači otkriće naučno ili tehničko. Inventivni proces ne sledi logiku razmatranja poznatih činjenica i vezuje se često za ono što se naziva "apstraktnim mišljenjem", mišljenjem izdvojenim iz konteksta poznatih stvari. Zato se invencija vezuje za proces kreativnosti. Početni korak preduzetničkog poduhvata pretpostavlja prepoznavanje preduzetničke prilike i generisanje ideja, što je u osnovi kreativni proces. Kreativnost je preduslov inovacije, tj. inovacija je transformacija kreativnih ideja u uspešnu aplikaciju [17].

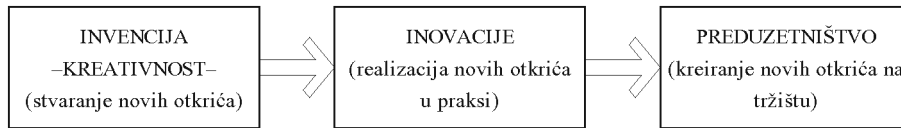
Dakle, *kreativnost* je mentalni proces koji uključuje stvaranje novih ideja, pojmova, ili rešenja problema, ili novih veza između postojećih ideja, pojmova ili rešenja. Sa naučnog gledišta, smatra se da proizvodi kreativnih misli (ponekad nazivanih divergentnim mislima) sadrže originalnost i primerenost. Alternativno i svakodnevno mišljenje pojma kreativnosti jeste jednostavno - stvaranje nečeg novog.

*Inovativnost* je sposobnost da se na nov način stavljaju stare ili nove ideje (otkrića–kreativna rešenja) u praksu, kako bi se poboljšao i obogatio ljudski život. U suštini nema potpuno korektne definicije invencije i inovacije, ali svaka se može svesti na to da je invencija – otkriće, a inovacija – način njene primene u praksi [52], tj. kreativnost (invencija) je razmišljanje, a inovativnost sprovođenje ideja u realnost.

Kreativnost i inovativnost (kreacije i inovacije) su glavni faktori preduzetništva, koji idu u susret promenama i potrebama društva, kao i osnovni kriterijum razlikovanja preduzetnika od običnog biznismena. Preduzetnički proces se može prikazati kao na Slici 4.1.

Kreativnost može postojati bez inovacije, ali inovacija ne može postojati bez kreativnosti. Danas se vrednost preduzetnika prepoznaje kroz koncepte kakvi su kreativnost, inovativnost i prepoznavanje prilika u dinamičnom okruženju. Takođe je

formalno prihvaćeno da su preduzetničke akcije ključ inovacija i efektivnije konkurencije.



Slika 4.1: Preduzetnički proces [17]

U svetu brzih i velikih promena, karakterističnih za početak XXI veka, kreativnost i inovacije imaju vitalan značaj za opstanak i uspeh kompanija svih veličina. Danas kompanije žive ili umiru zavisno od kvaliteta njihovih ideja i njihovom superiornom izvršenju.

## 4.1 Kreativnost

*Imaginacija je značajnija od znanja. Znanje je ograničeno.  
Imaginacija pokreće svet.  
/Albert Einstein/*

Kreativnost je sposobnost stvaranja nečeg novog veštinom mašte, bilo da je reč o novom rešenju nekog problema, novom metodu ili napravi, ili novom umetničkom predmetu ili formi. Ovaj termin obično se odnosi na bogatstvo ideja i originalnost razmišljanja, ali i praktičnost rada [53].

Kreativnost nije jedinstvena ljudska sposobnost nego kombinacija i interakcija specifičnih sposobnosti i karakteristika ličnosti orjentisanih na uočavanje problema i nalaženje novih rešenja. Znači, u terminima ljudskih sposobnosti kreativnost bi se mogla definisati kao sposobnost uočavanja problema i nalaženja novih rešenja. Ona uključuje radoznalost, primenu intelektualnih i drugih sposobnosti na rešavanju problema u nekom području, sa kreacijom nečega novog kao rezultatom. Kreativnost je sposobnost da se situacije, stvari i pojave posmatraju s novog mesta i nalaze nova, originalna rešenja ili, jednostavno, sposobnost da se stvari posmatraju na nov način. Neko je kreativan kada opaža nove odnose između prethodno nepovezanih stvari i proizvodi nove ideje i rešenja. Kreativnost predstavlja kognitivni (saznajni) proces razvoja ideje, koncepta, sredstava ili otkrića koje njegov kreator smatra novim. S obzirom na veliku važnost, kreativnost je predmet niza istraživanja.

Psihološka istraživanja pokazuju da se kreativni pojedinci razlikuju od nekreativnih u tri osobine:

- načinu i stilu mišljenja,
- emocionalnim karakteristikama, i
- karakteristikama ličnosti.

Kreativan stav označava orijentaciju ljudi na to da traže nova, neočekivana, neobična i duhovita rešenja problema, da odstupaju od utvrđenih navika i šablona, da se ne

priklanjaju onome što je već ustaljeno. Ljudi se mogu rangirati po osnovu sposobnosti na one koji "stvari čine bolje", odnosno adaptore, i na one koji "stvari čine drugačije" – kreatore, odnosno inovatore.

Na osnovu analize kreativnih i nekreativnih ljudi Steiner ističe četiri tipa osnovnih intelektualnih sposobnosti koje su odgovorne za kreativnost:

- **konceptualna fluentnost** – sposobnost brzog generisanja velikog broja ideja,
- **konceptualna fleksibilnost** – sposobnost da se jedan okvir referencija zameni za drugi,
- **originalnost** – sposobnost ili tendencija davanja neobičnih, netipičnih i prema tome i verovatnije novih odgovora na pitanja, situacije i interpretacije događaja,
- **preferencija kompleksnosti nad simplifikacijom** – traganje za novim izazovnim i složenim problemima nasuprot jednostavnim i lako razumljivim.

#### 4.1.1 Individualni faktori kreativnosti

Među mnoštvom pristupa kreativnosti, sve se više uobličava saznanje da individualna kreativnost zavisi od četiri faktora:

1. Znanje,
2. Intelektualna sposobnost,
3. Lične karakteristike, i
4. Motivacija.

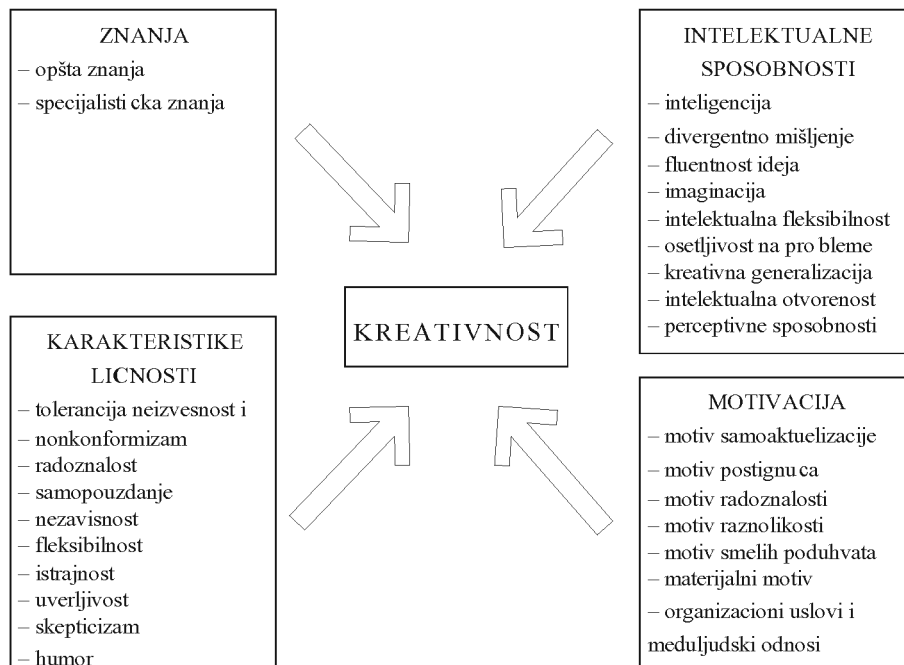
Na Slici 4.2, prikazani su individualni faktori koji su od presudnog značaja za nastanak kreativnog delovanja pojedinca odnosno ličnosti.

Kreativac se može prepoznati po tome što je otvoren, brzo misli, egoističan je, impulsivan, uverljiv, zahtevan, veran poslu, intelektualno znatiželjan, nezadrživ, agresivan, uveren u svoje sposobnosti, sklon estetici, introvertan, nezavisnog mišljenja, fleksibilan, emotivno nestabilan, osetljiv, radikalan, društveno neprilagodljiv, dominantan, sa smislom za humor i inicijativan. Natprosečni su kreativci širokog znanja i interesa, razvijene mašte, okrenuti budućnosti, individualci, sa težnjom ka postizanju rezultata, bez želje za moći nad drugima, bez strasti za vlašću, otvoreni za nove ideje i informacije, optimisti, sposobni da se koriste svim čulima, tolerantni i fleksibilni.

Kreativnost zavisi od dva tipa činilaca, i to:

- mikro činiooci – koji deluju u organizacijama,
- makro činiooci – koji izvire iz društvenog okruženja.

Glavni *mikročiniooci* su motivacija za stvaralački rad, kadrovska struktura i kvalitet inovacionog potencijala, način vođenja organizacije, primena modernih tehnika preduzetništva, podsticanja stvaralačkog mišljenja i slično. *Makroklimu* kreativnosti neke zemlje čini čitav sklop političkih i ekonomskih značaja njenog prostora, kao što je stepen demokratije, sloboda misli, stabilnosti zakonodavnog sistema i pravila pravne države, kvalitet infrastrukture. Društvo najbolje podstiče inovaciju i kreativnost onda kad dopušta, pa čak i stimuliše što veće razlike u mišljenju.



Slika 4.2: Individualni faktori kreativnosti [55]

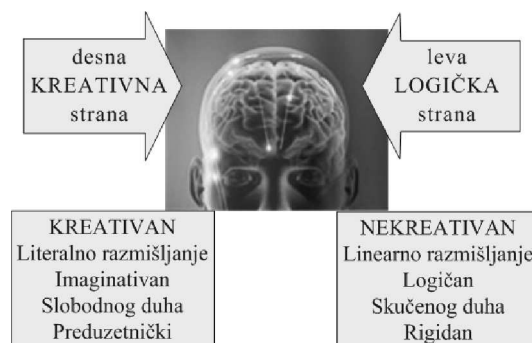
Osobe koje u svakodnevnom životu i radu ne pokazuju nikakve znake kreativnog ponašanja, ne mora da znači da ne poseduju određeni stepen kreativnosti. Njihova kreativnost je verovatno potisnuta vaspitanjem, obrazovanjem, uticajem okoline, rutinskim radom i životom, nepodsticana nagradama, neizložena izazovima. U takvom slučaju govorimo o blokadama kreativnosti koje mogu biti blokade lične kulture, psihološke, sociološke, političke, ideološke ili neke druge prirode. Ove napomene mogu biti korisne modernom preduzetniku čiji se posao, između ostalog, mora sastojati u prepoznavanju i motivisanju najkreativnijih među saradnicima.

#### 4.1.2 Kreativno razmišljanje

Osnovni element kreativnosti je veština kreativnog razmišljanja, koja se, nasuprot tradicionalnom stavu, može učiti. Istraživanja ljudskog mozga pokazuju da njegove hemisfere procesuiraju informacije različito i pri tome imaju tendenciju da dominiraju jedna nad drugom. Tako je leva strana mozga zadužena za jezike, logiku i simboliku, a desna strana za emocije, intuiciju i prostorne funkcije.

Leva strana mozga je zadužena za linearno, tj. vertikalno razmišljanje od jednog zaključka prema sledećem. Prema tome, razmišljanje levom stranom je usko fokusirano, sistematično i zasniva se na logičnom procesuiranju informacija. Desna strana obavlja nekonvencionalno, nesistematsko, lateralno razmišljanje - razmatrajući problem sa svih strana i preskačući sa jedne tačke posmatranja na drugu. Takvo nestrukturirano razmišljanje, koje procesuiraju informacije intuitivno - sve odjednom i oslanja-

jući se pri tome na vizualizaciju, podseća na slaganje slika u kaleidoskopu. Ovakvo razmišljanje je suština kreativnog razmišljanja, odnosno osnov odvijanja kreativnog procesa.



Slika 4.3: Kreativna i logička strana mozga [17]

Verovatno najbitnija karakteristika opisanog fenomena podeljenosti moždanih funkcija na levu i desnu hemisferu ogleda se u mogućnosti da pojedinac uči kako da drži kontrolu na dominacijom jedne ili druge strane, zavisno od konkretne situacije. Kompleksan proces preduzetništva zahteva obe vrste razmišljanja. Tako je kreativno razmišljanje osnov prepoznavanja preduzetničke prilike i generisanja kreativnih ideja, dok je sistematsko mišljenje neophodno za preispitivanje i procenu generisanih ideja i izbor najboljeg rešenja za dati problem. Dakle, preduzetnik koristi desnu stranu mozga za generisanje inovativnih proizvoda, usluga i biznis ideja, a zatim, koristeći razmišljanje svojstveno levoj strani mozga on procenjuje tržišni potencijal ideja koje su generisane.

### Primeri divergentnog (kreativnog) razmišljanja.

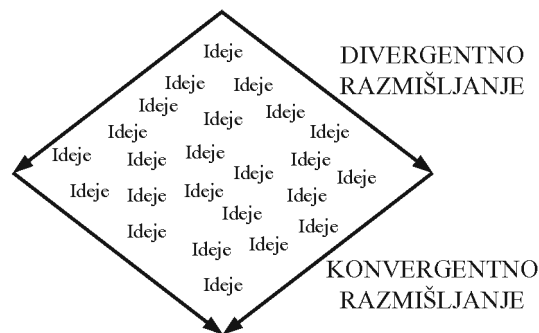
**Primer 1.** *Koliko je visok toranj?* Naučnik Murray Gell-Mann (1929–?), dobitnik Nobelove nagrade za fiziku i veliki zaljubljenik u matematiku pričao je o nezgodama jednog učenika srednje škole koji je u SAD morao da polaže ispit iz fizike kako bi bio primljen na univerzitet. Profesor ga pita: "Kako ćeš izmeriti visinu tornja pomoću barometra?". Mladić odgovara: "U džepu imam klupko konca, za njega ću vezati barometar, popnem se na toranj i spustim barometar a zatim izmerim dužinu konca." Profesor nemilosrdno odgovara: "Pao si!" Profesor je od učenika očekivao sledeći odgovor: "Barometar meri pritisak, a pritisak se menja s visinom (jer je pritisak vazduha na živu različit). Na svakih 10,5 metara živini stub u barometru se pomera za 1 milimetar. Na primer, ukoliko je pritisak na zemlji takav da pokazuje 760mm živinog stuba (ovo je mera na nivou mora 0 mnv), a na vrhu tornja 756mm, to znači:  $760 - 756 = 4mm$ ;  $10,5m/mm \cdot 4mm = 42m$ . Toranj je visok 42 metara."

Student se ipak nije predao. Obratio se sudu i sudija je dopustio da još jednom ide na ispit. Ovog puta ga je ispitao lično profesor Gell-Mann. Obratio se učeniku ovako: "Zaboravimo šta je bilo na prošlom ispitu. Evo barometra, ovde napolju je toranj, reci mi kako ćeš barometrom izmeriti visinu tornja." Učenik je napravio beleške i rekao: "Našao sam 21 rešenje pa ne znam koje je najbolje." Gell-Mann, iznenađen,

zatraži da nabroji sva rešenja. Mladić počne: "Prvo rešenje: staviću barometar na zemlju uz zid tornja pa ću napraviti zarez na zidu na vrhu barometra, onda ću barometar postaviti na zarez, pa napraviti novi zarez i tako dalje dok ne dođem do vrha. Drugo rešenje: Čekaću sunce, staviti barometar na zemlju i izmeriti njegovu senku pa uporediti sa senkom tornja i tako odrediti visinu, na način kako je to uradio Tales. Treće rešenje: popeću se na vrh tornja sa štopericom u drugoj ruci, baciću barometar i izmeriti vreme potrebno da padne na zemlju, pa po formuli zakona o sili teže i ubrzanja izračunaću visinu tornja ( $S = g \cdot t^2/2$ , gde je  $g \cong 9,81m/s^2$ ). Četvrto rešenje: izračunaću po padu pritiska (onako kako je drugi profesor tražio). Peto... šesto... sedmo... rešenje... Na kraju, dvadeset i prvo rešenje, koje možda nije baš "pošteno": otići ću do čuvara tornja, pokazaću mu barometar i pokloniću mu ga - ako mi kaže koliko je toranj visok!"

Prema Gilford-u (Joy Paul Guilford 1897-1987) mišljenje može biti *konvergentno* (logičko zaključivanje, traženje tačnog rešenja) i *divergentno* (stvaranje novih ideja, uživanje u procesu traženja što više tačnih rešenja). Divergentno mišljenje imaju kreativne osobe. Osobe koje koriste konvergentno mišljenje, iako inteligentne (poseduju veštinu mišljenja) mogu biti i netolerantne: smatraju kako postoji "ispravan i neispravan način rešavanja zadatka". Učenik-budući student iz primera "Koliko je visok toranj?" razmišlja divergentno (kreativno), a njegov profesor konvergentno.

Kreativno razmišljanje obuhvata dva tipa procesa razmišljanja: divergentni i konvergentni. *Divergentno* razmišljanje razvija i širi proces razmišljanja – započinje specifičnim problemom ili idejom, na kojima se zatim generišu različite perspektive. Svrha divergentnog razmišljanja je ignorisanje ograničenja i prihvatanje različitih mogućnosti. *Konvergentno* razmišljanje prati divergentno i sužava opcije koje su raspoložive u cilju postizanja određenog broja zadovoljavajućih rešenja problema. Kada se razmišlja konvergentno, počinje se od šire perspektive problema, a zatim sužava fokus na specifične teme ili opcije [54]. Na Slici 4.4 prikazano je divergentno i konvergentno razmišljanje.



Slika 4.4: Divergentno i konvergentno razmišljanje [54]

Najuspešnije ljude na svetu, oko 5% ljudske populacije, bez obzira da li su iz oblasti poslovnog uspeha, umetnosti, nauke, pronalazaštva, sporta ili duhovnosti, krasi jedna zajednička crta - razvijena sposobnost kreativnog razmišljanja.

**Primer 2.** *Zapis inteligentnog dečaka.* Gospodin Smit se vraća kući nakon uspešnog poslovnog putovanja. Vrlo je srećan i razmišlja o svojoj divnoj porodici i kako će oni biti srećni kad se vide. On zamišlja kako će za sat vremena avion sleteti na aerodrom, a gospođa Smit (njegova supruga) i njihovo troje dece će biti tamo i poželeti mu dobrodošlicu.

*Zapis kreativnog dečaka.* Gospodin Smit putuje iz Pariza gde je upravo dobio razvod od svoje žene. Sudiji je rekao kako više nije mogao podnositi život s njom. Stavljala je toliko kreme na lice preko noći da bi joj glava skliznula s jastuka i udarala u njegovu glavu. Sad razmišlja o novoj neklizajućoj kremi za lice.

Često se postavlja pitanje kako unaprediti korišćenje desne strane mozga. Evo nekoliko saveta koji će svakako pomoći.

- Uvek se pitaj: "Postoji li bolji način (put)".
- Pružaj izazov uobičajenom, rutinskom i tradicionalnom.
- Prepuštaj se dubokom razmišljanju i sanjarenju.
- Igraj mentalne igre, probajući da vidiš stvari iz različitih perspektiva.
- Shvati da postoji više od jednog pravog odgovora.
- Prihvati greške i padove kao normalne tragove na putu do uspeha.
- Dovedi u vezu sa problemom naizgled nevezanu ideju kako bi generisao inovativno rešenje.
- Imaj "helikopterske veštine" – mogućnost izdizanja iznad dnevne rutine i gledanje na stvari iz šire perspektive, a onda se strmoglavi dole i fokusiraj na oblast koju želiš da promeniš.

### 4.1.3 Barijere kreativnog razmišljanja

Kreativna snaga preduzetnika izložena je opasnosti gašenja pod dejstvom brojnih barijera koje se vremenom generišu. Barijere su praktično bezbrojne i mogu nastati zbog pritiska vremena, nepodržavajućeg menadžmenta, pesimističkih saradnika, rigidne politike kompanije, itd. Međutim, verovatno najteže barijere su one koje preduzetnik postavlja sam pred sebe.

U literaturi se često navode deset "mentalnih katanaca" koji limitiraju individualnu kreativnost:

1. Traganje za jednim "ispravnim" odgovorom
2. Insistiranje na tome da se "bude logičan"
3. Tvrdo praćenje pravila
4. Konstantna praktičnost
5. Neprihvatanje igre
6. Preterana specijalizacija
7. Izbegavanje dvosmislenosti
8. Strah od toga da se ne izgleda "budalasto"
9. Strah od grešaka i neuspeha
10. Predubeđenje "ja nisam kreativan".

Izbegavanjem navedenih deset "mentalnih katanaca" preduzetnici mogu osloboditi svoju kreativnost i kreativnost ljudi u svom timu. Uspešan preduzetnik mora prihvatati rizik, otkrivati nove ideje, pomalo se igrati, prihvatati neodređenost i stalno se pitati: "Šta ako?" Čineći to, oni razvijaju veštine, držanje i motivaciju - elemente potrebne za kreativnost, koja predstavlja ključ preduzetničkog uspeha.

Ranije se smatralo da osoba može biti rođena kao kreativna ili nekreativna, isključujući pri tome mogućnost učenja i unapređenja kreativnog razmišljanja. Međutim, nedvosmisleno je utvrđeno da se sistematskim praktikovanjem određenih tehnika može doprineti razvoju kreativnosti koja je potrebna za generisanje ideja. Iako se kreativnost teško može naučiti, postoje brojne metode i tehnike koje stimulišu inventivno (kreativno) mišljenje. Tehnike kreativnog mišljenja mogu se podeliti na integralne i analitičke. Kod integralnih tehnika se izdvajaju: oluja mozgova (brainstorming), zapisivanje misli (brainwriting), sinektika; dok kod analitičkih: kontrolna lista (checklist), lista atributa, morfološka analiza, tehnika ulaz-izlaz. Postoji još niz tehnika kreativnog mišljenja: fokus grupa, teorija šest šešira, analiza parametara, vrednosna analiza, naučna metoda, Gordon tehnika i druge. Njihovo poznavanje, bar u osnovnim crtama, korisno je ne samo modernim preduzetnicima, već i drugim zanimanjima, koja zavise od inovacija.

**Primer tehnike kreativnog razmišljanja.** *Teorija šest šešira* [56].

Teorija šest šešira za razmišljanje je tehnika razmišljanja u psihologiji koju je osmislio dr Edvard de Bono (Edward de Bono 1933-?), britanski psiholog, i opisao je u svom delu "Šest šešira za razmišljanje".

Ova tehnika ima za cilj uočavanje mogućnosti da se sve može posmatrati iz više uglova, i da, iako smo naučili da stvari, pojave, probleme, posmatramo na jedan način, možemo uspeti da vidimo stvari i iz drugog ugla. Potreba za ovakvom tehnikom pojavila se iz prostog razloga što je većina ljudi sklona da razmišlja uvek i o svemu na tako reći isti način. Od 1993. godine kada se pojavila, preko 200.000 ljudi prošlo je obuku pomoću tehnike šest šešira i budući da se pokazala kao veoma uspešna, koriste je mnoge od prestižnih svetskih firmi (IBM, NTT, Bel Kanada, Federal Ekspres, Eli Lili,...). Vežba je veoma praktična za bilo koju vrstu timskog rada u školi, firmi, među menadžerima. Posledica dobro shvaćene i odrađene vežbe jeste povećanje tolerancije kod određenih tipova ljudi, povećanje kritičnosti kod drugih, itd. U konačnom ishodu-bolji učinak u bilo kojoj vrsti posla.

**Vežba.** Postoji šest (simboličnih ili stvarnih) šešira od kojih svaki predstavlja određeni tip razmišljanja. Učesnici se podele u grupe od po (najbolje) troje. Svi dobiju istu temu za razmišljanje. Teme mogu biti usko profesionalne, životne, porodične, ili po potrebi, npr. brak, upravljanje firmom, reklamiranje proizvoda, odnos prema učenju, pisanje ličnog dnevnika. Spisak je neograničen.

Svaka grupa dobije jedan šešir uz objašnjenje koju vrstu odnosa prema temi on simbolizuje. Posebno je dobro podeliti šešire tako da svako dobije upravo onaj šešir čija je simbolika u suprotnosti sa njegovim uobičajenim načinom mišljenja. U Tabeli 4.1 je prikazana simbolika i primer iz *Evropskog jezičkog portfolija* u vezi teme: *Mačke*.



Tabela 4.1: Teorija šest šešira; vežba: Mačke [56]

Beli šešir	Neutralan, samo ga činjenice interesuju, kao mašina, ništa ne oseća. Koncentriše se na podatke, činjenice i informacije kojima raspolaže. Osoba kojoj je dodeljena bela boja mora da zaboravi na predloge, argumente i sugestije i da se koncentriše na to koje su informacije potrebne i raspoložive i na koji način se do njih može doći.	Mačke su životinje na četiri noge, imaju krzno i brkove, jedu miševе.
Crveni šešir	Jake emocije, osećajan, bes, mržnja, ljubav, simpatija, ne oseća potrebu za pravdanjem. Koncentriše se na svoja osećanja i predosećaje kada razmišlja o problemu i iznosi ih bez mnogo razmišljanja.	Mačke su prljave i sebične životinje koje se u porodici ponašaju kao diktatori. Mačke su slatke i dražesne krznene loptice, tople i mile životinje.
Crni šešir	Opresan, posmatra negativne strane, kritičar, mrzovoljan. Koncentriše se na rizike i negativne posledice, zagovara oprez i ističe sve što se ne može rešiti.	Mačke mogu prenositi bolesti, trudnice treba da ih izbegavaju, mogu izazvati alergiju, treba dobro razmisliti pre nego što se preuzme odgovornost i nabavi mačka.
Žuti šešir	Pozitivan karakter, optimista, pun nade, posmatra pozitivne strane, konstruktivan karakter, vidi samo najbolje. Optimista koji razmišlja o najboljim mogućim (realnim) rezultatima i kao protivteža Crnom šeširu zagovara pozitivne strane rešenja problema ili mogućnosti. Nije intuitivan kao Crveni šešir već svoj optimizam zasniva na logičkim osnovama.	Mačke su zaista korisne u kući zbog hvatanja miševa, nezavisne su i lake za održavanje.
Zeleni šešir	Kreativnost, nove ideje, novi način sagledavanja stvari, olakšava promene. Razmišlja kreativno, o mogućem napretku, o idejama koje mogu proizaći jedna iz druge, postavlja pitanje: "Da li se ovo može objasniti, napraviti, razumeti na bilo koji drugi način?"	Mislim da bi bilo dobro da osnujemo sopstveno društvo za čuvanje i gajenje mačaka.
Plavi šešir	Objedinjuje karaktere ostalih, ukazuje na nedostatke, na ono što je suvišno, na ono što je korisno da bi se izveli zaključci. Razmišlja izmaknuto iz teme problema, posmatra sa strane. To je osoba koja razmatra proces razmišljanja i kontroliše rad grupe.	Neko voli mačke, neko ih mrzi. Ne postoji logično objašnjenje, sve zavisi od osećaja i ličnih sklonosti.

Posle unapred određenog vremena (npr. 25 minuta), svaka grupa iznosi stav prema određenoj temi, zasnovan na simbolici šešira koji joj je dodeljen. Osoba/grupa kojoj je dodeljen plavi šešir (može biti trener-osoba koja zadaje i vodi vežbu, ali i jedna od grupa) na osnovu odgovora koje su dale ostale grupe, sačinjava teze/odgovore na osnovu simbolike plavog šešira.

Osnovna teza De Bona jeste da se u modernom društvu nedovoljno dobro razmišlja. On smatra da formalno obrazovanje ne razvija veštinu razmišljanja. Prema njegovim rečima, osnovno obrazovanje "uguši dve trećine potencijala za razmišljanje a fakultet preostalu trećinu". Smatra da je sadašnji način razmišljanja koji su ustoličili grčki filozofi, kako ih on naziva "tročlana banda Grka" (Sokrat, Platon, Aristotel), nedovoljno dobar zato što je on ograničen i retko kad može da donese nešto novo i revolucionarno. Ova trojica filozofa su rodonačelnici zapadnog načina mišljenja u pojmovima, kategorijama, modalitetima i silogizmima, odnosno logičkog mišljenja, koji verovatno jeste relevantan za nauku i filozofsko mišljenje, ali nije za kreativno mišljenje kome je tesno u kategorijama deduktivnog zaključivanja, a nemoguće za širenje u tesnim sudovima racionalnosti i umskih principa.

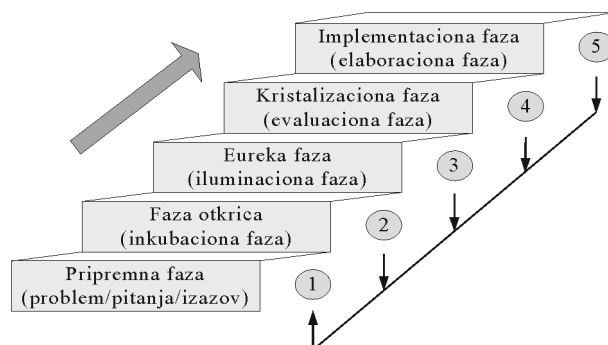
Veliki je broj teza da je kreativnost talenat sa kojim se neki ljudi rađaju, a dugi mogu samo da žale što ga nemaju. De Bono kreativnost postavlja kao veštinu koja se može naučiti, razvijati i primenjivati. Edvard de Bono polazi od teze da, osim što je vezan institucionalizovanim pravilima koje stičemo kroz paradigmu obrazovanja i ponašanja, prirodno je određeno da ljudski mozak funkcioniše tako da ne bude kreativan. Kada bi mozak funkcionisao tako da primarno bude kreativan, život bi bio nepodnošljiv. Sa 11 komada odeće koje razmatramo da nosimo ujutru, postoji 39.916.800 načina da se oni iskombinuju. Ako je za svaku kombinaciju potreban 1 minut, onda bi za sve kombinacije da se isprobaju na tako banalnom primeru, kao što je izbor odeće za taj dan pre konačnog odabira kombinacije koja nam se čini najboljom u svim kriterijumima, oduzele jedan prosečan ljudski vek – 76 godina.

Osnovna zadržka razvoju kreativnosti jeste verovanje u potpunu jednoobraznost stvari, smatra ovaj psiholog. Uzima primer jednostavnih matematičkih istina npr. većina ljudi veruje da ne postoji razlika između  $6+2=8$  i  $8=6+2$ . A razlika je veoma važna: 6 i 2 daju svakako 8. No, 8 može biti sastavljeno i od drugih kombinacija ( $5+3$ ,  $4+4$ ,  $7+1$ ,  $8+0$ ). Zašto je ovo važno? Zato što većina ljudi veruje da ako postoji adekvatan odgovor, nije potrebno misliti dalje. Ne može se biti "više od toga u pravu". Rezultat je odsustvo kreativnosti.

De Bono i njegove kolege su razvili niz sistemskih metoda u cilju povećanja sposobnosti ljudi za stvaranje, prepoznavanje i razvoj kreativnih ideja. Neki od ovih metoda deluju vrlo egzotično dok su drugi usmereni na poznate elemente kreativnog procesa. Provociranje "bega", provociranje "kamena spoticanja", slučajno izabran termin, tehnika "vlakna", samo su neke od de Bonovih tehnika kreativnog razmišljanja, koje su opisane u njegovoj knjizi "Ozbiljna kreativnost" [57].

#### 4.1.4 Kreativni proces

Kreativnost se može posmatrati kao kontinualan proces, koji se sa stanovišta pojedinca može podeliti u pet faza [17], kao što je prikazano na Slici 4.5.



Slika 4.5: Faze kreativnog procesa [17]

1. **Pripremna faza** (problem/pitanje/izazov). Ova faza podrazumeva pripremanje uma za kreativno razmišljanje, na osnovu čega pojedinac postaje osetljiv prema stvarima i problemima iz domena njegovog interesovanja. Da bi se razumeo realni problem posebno je bitno postaviti konkretna pitanja. U kontekstu prepoznavanja prilike, priprema se odnosi na prethodno, iskustvo i znanje, koje preduzetnik donosi u proces prepoznavanja. Dakle, pripremna faza kreativnog procesa obuhvata sve vidove formalnog i neformalnog obrazovanja i iskustvo stečeno na radnom mestu. Da su ovi aspekti relevantni za prepoznavanje prilike govore podaci istraživanja po kojima se dominantan procenat ideja (50–90%) pojavljuje na osnovu prethodnog iskustva preduzetnika.

Dobro definisanje promene često znači pola rešenja. Da bismo definisali šta želimo da promenimo potrebno je da znamo čemu težimo. Želja za inovacijom se obično javlja kad i mogućnost za njeno ostvarenje. Svrha postavljanja pitanja i istraživanja celokupne sredine, odnosno okoline, je u dobijanju realnih informacija o činjenicama koje se istražuju. Ta faza sadrži najviše rada i napora. Da bi se promena u jednoj organizaciji izvršila na kreativan način, izvršenju se mora prepustiti u potpunosti, svim čulima i čitavim intelektualnim potencijalom. Bilo kakva isključivost, zatvorenost, preduverenje, tvrdoglavost, krutost ili drugi oblici inhibicije otežavaju kvalitetno prikupljanje informacija i prouzrokovace da neke bitne činjenice ne budu uzete u obzir. Povezivanjem činjenica o samom okruženju otvara se mogućnost stvaranja novih ideja, tj. novih rešenja usmerenih ka promeni koju težimo.

Ovo je faza u kojoj se buduća ideja stavlja u neki kontekst. Što se bolja analiza napravi na samom početku to će se bolje sve spojiti u jednu celinu u kasnijim fazama. Takođe, ako se pametno slože delovi problema lakše će se doći do delova koji se mogu kombinovati i dovesti do rešenja. Ovde se postavljaju osnova pitanja: Ko?, Šta? Kada? Gde? Kako? Zašto? Koliko? Zbog čega?

Dakle, pripremna faza je faza u kojoj je aktivnija leva (logička) hemisfera mozga,

gde se definiše problem, prikupljaju informacije i vrši potraga za rešenjem.

**2. Faza otkrića** (inkubacija). Od posebne važnosti je imati svest koja obezbeđuje da seme ideja proklija. Pripremljena svest deluje kao katalizator za stimulisanje, koji obezbeđuje početak faze otkrića kreativnog procesa. Po pravilu kreativna rešenja ne dolaze jednostavno. Inkubacija podrazumeva promišljanje i preispitivanje. Sa aspekta preduzetništva inkubacija se odnosi na onaj deo procesa otkrivanja mogućnosti (prilike) kada preduzetnik zamišljeno gleda na ideju ili problem.

Smatra se da ideje najbolje naviru ispod praga svesnosti. Podsvesti je potrebno obezbediti vreme da se bavi informacijama prikupljenim u fazi pripreme. Zato se kaže da je ovo faza "nesvesnog" rada na rešavanju problema. Za razliku od racionalnog, logičkog, analitičkog i kritičkog razmišljanja koje vlada carstvom svesnog, podsvesno je slobodnije da povezuje ideje na neobičan i neočekivan, ponekad i bizaran način. Neki stručnjaci savetuju da nakon prikupljanja informacija treba ići na spavanje, jer mozak radi i dok spavamo, u prirodu i bavite se raznim aktivnostima, ili čak i na godišnji odmor. Usled same podsvesti, tj. usled naše mašte i kreativnosti, često se dešava da nove kreativne ideje iznenada sinu.

Ova faza kreativnog procesa, u kojoj je aktivnija desna (kreativna) hemisfera mozga, može biti jako dosadna, jer često izgleda kao da se ništa ne dešava. U stvari, tokom ove faze može izgledati da kreativna osoba dangubi. Ponekad je inkubacija svesna faza, a ponekad se odvija dok je osoba uključena u obavljanje potpuno drugih aktivnosti. U tom smislu, inkubaciona faza se može unaprediti, ostavljajući ideje da "sazrevaju" u kreativnom umu. To podrazumeva sledeće savete preduzetniku:

- odmaknite se od situacije,
- nađite vremena za dnevne snove,
- relaksirajte se i bavite se rekreacijom,
- sanjajte o problemu ili prilici,
- radite na problemu ili prilici u drugom okruženju.

**3. Eureka faza** (iluminaciona faza). Ključna reč za kreativnost je "Eureka!", nagla provala emocija i radosti. "Eureka" je grčka reč za "imam ga" ili "našao sam", koju savremeni Grci još uzvikuju kad nešto pronađu, bilo da je u pitanju nova teorija, ili izgubljeni ključ. Prva upotreba izraza pripisuje se Arhimedu, od kojeg je kralj Hijeron zatražio da ispita je li kruna napravljena od čistog zlata, ili u njoj ima i srebrne legure. Razbijao je glavu ovim problemom nekoliko meseci sve dok jednog dana, ulazeći u kadu i videvši da se voda prelila, nije uočio odnos između predmeta uronjenog u vodu i mase tj. težine istisnute tečnosti. Arhimedovo rešenje je bilo jednostavno. Najprije je izmerio koliko je kruna teška. Potom je pronašao grumen zlata i grumen srebra, koji su, svaki posebno, težili koliko i kraljevska kruna. Zatim je spustio krunu u posudu s vodom i izmerio za koliko se nivo vode izdigao. To isto učinio je i s grumenom zlata. Da je kruna bila izrađena od čistog zlata, voda bi se podigla do iste visine. Međutim, postojala je razlika. Grumen od čistog zlata istisnuo je veću masu tečnosti nego napravljena kruna. Osim toga, Arhimed je izmjerio i visinu vode koju je postigao uronjeni grumen srebra, i tako je mogao

izmeriti kakav je tačan odnos između zlata i srebra u kruni. Legenda kaže da je Arhimed bio toliko uzbuđen ovim otkrićem da je iskočio go iz kade i istrčao na ulicu Sirakuze (Sicilija) vičući pri tome: "Heureka!" ("Otkrio sam").

Dakle, trenutak otkrića, pojave ideje koja rešava problem u procesu inovacije zove se iluminacija (prosvetljenje) ili "aha-efekt" (kad nam nešto iznenada sine, često kažemo aha). Dobra ideja se verifikuje kroz primenu. Proces izbora najbolje ideje može se izvesti u skladu s nekim formalnim pravilima, primenjujući niz odabranih kriterijuma. Primenjivanje nove ideje, pre svega, predstavlja borbu protiv sumnjičavosti, straha, otpora, sumnji, ciničnosti, pa čak i ismevanja.

U iluminacionoj fazi kreativnog procesa, gde je aktivnija desna (kreativna) hemisfera mozga, prethodne faze se ujedinjuju da bi stvorile "eureka faktor", tj. da bi stvorile inovativnu ideju. Ova faza procesa se dešava u nekoj tački inkubacione faze u kojoj se odvija spontani "proboj napona" i sijalica se upali. To je bljesak prepoznavanja, odnosno shvatanja, kada se prepozna rešenje problema ili se rađa ideja. On se može desiti posle nekoliko minuta, a može i posle nekoliko godina.

U kontekstu biznisa ovo je momenat kada preduzetnik prepoznaje preduzetničku priliku. Ova pojava u nekim slučajevima gura kreativni, tj. preduzetnički proces napred, a u nekim slučajevima izaziva njegov povratak nazad, u pripremnu fazu. Na primer, preduzetnik može prepoznati priliku, ali pri tome može postati svestan da korišćenje njenog potencijala zahteva više znanja od onoga koje poseduje.

**4. Kristalizaciona faza** (evaluaciona faza). Kristalizacija je faza kreativnog procesa tokom koje generisana ideja postaje predmet proučavanja i analize sa aspekta njene izvodljivosti i održivosti. Mnogi preduzetnici, zaslepljeni bljeskom ideje, prave grešku preskačući ovu fazu i prelaze u fazu implementacije. Procena ideje mora biti veoma pažljiva i može zahtevati istraživanje, odnosno eksperimentalne testove i simulacije, pokretanje malih pilot programa, izradu prototipova i mnoge druge aktivnosti usmerene na proveru mogućnosti uspešne praktične implementacije. To podrazumeva metodičnost, nepristrasnost i pošten odnos prema rezultatima provere. Zato je u ovoj fazi aktivnija leva (logička) hemisfera mozga. Mnoge naizgled sjajne ideje rasprsnu se kao mehur od sapunice u procesu objektivne i svestrane provere.

U ovoj fazi preduzetnik ima ispred sebe ideju koja je proistekla iz faze iluminacije. Sada sledi nadograđivanje te ideje. Savet preduzetnicima je da stave ideju na papir i razmišljaju o njoj, crtaju, kreiraju, oblikuju, i sve to zapisuju. Ako se radi o započinjanju novog biznisa, ova faza se poklapa sa izradom koncepta biznis plana.

**5. Implementaciona faza** (elaboraciona faza). Nakon što je ideja razvijena, testirana, ocenjena i prihvaćena, potrebno je definisati detaljni plan za njenu konkretnu primenu. Faza implementacije je faza transformacije ideje u realnost, odnosno, materijalizacija kreacija i potvrda na tržištu.

Ideja može biti savršena, genijalna i revolucionarna ali ona ne postoji ako preduzetnik, kao njen kreator, ne zna da je na dobar način predstavi ili proda. Implementaciona faza je faza prezentovanja i ilustracije i bez nje je velika mogućnost

da ideja postane još jedna od milion onih neiskorišćenih.

Sa stanovišta preduzetništva, to je transformacija ideje u nešto vredno u obliku novog proizvoda, nove usluge ili novog biznis koncepta. Ukoliko se radi o započinjanju novog biznisa, ova faza se poklapa sa kompletiranjem biznis plana. U svakodnevnom životu, mnogi ljudi se pojavljuju sa kreativnim idejama o obećavajućim proizvodima i uslugama, ali većina njih ne stigne dalje od faze generisanja ideje. Upravo istrajnost na implementaciji ideja razlikuje preduzetnike od ostalih.

## 4.2 Inovativnost

*Da sam pitao svoje mušterije šta je to što bi oni hteli,  
njihov odgovor bi bio - bržeg konja.  
/Henri Ford/*

Glavni zadatak preduzetnika je stvaranje vrednosti na tržištu. Ogleda se u primeni kreativnosti i inovacija u rešavanju problema i korišćenju prilika sa kojima se ljudi susreću svakodnevno. Uspeh preduzetnika se zasniva na konstantnom smišljanju i činjenju novih stvari ili korišćenju starih stvari na nov način.

### 4.2.1 Pojam inovacije

Inovaciju, kao preduzetnički pojam, *Piter Draker* (Peter Ferdinand Drucker 1909-2005) određuje kao: "Specifično oruđe preduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu delatnost, pa stoga, preduzetnici moraju stvarati nešto novo, nešto različito, oni moraju menjati ili preobrazavati vrednosti" [58].

Inovacija predstavlja svaki sistem organizovanih i svrsishodnih aktivnosti usmerenih na stvaranje promena, kao što su: nov proizvod, proizvodni proces, organizaciona struktura, stil upravljanja, itd. Sam pojam potiče iz latinskog jezika od reči *in*, koja znači *u* i reči *novus*, koja znači *novo*.

Kaže se da inovacija kreira resurs. Inovacija dovodi do stvaranja novog resursa koji do tada nije postojao, ili je postojao ali nije imao upotrebnu vrednost, ili daje novu mogućnost upotrebe već postojećem resursu. Nafta, zemni gas i rude nisu se smatrali resursom sve dok čovek, kroz brojne inovacije, nije našao mogućnost da ih preradi i iskoristi.

Dva najvrednija resursa u današnjoj ekonomiji su vreme i informacija. Zbog toga je većina inovacija i skoncentrisana na njih. Treba voditi računa o činjenici da inovacije ne moraju biti samo tehničke prirode. Inovacije čak ne moraju biti ni fizički opipljive. Dobar primer je projektna organizacija koja je izazvala revoluciju u poslovanju preduzeća.

Na osnovu veličine promene koju sa sobom nose, inovacije se dele na:

– **Epohalne** inovacije koje obeležavaju jedan duži vremenski period. Epohalne inovacije drastično menjaju pravila igre na tržištu. Npr: pronalazak vatre,

pronalazak točka, pronalazak pisma, nastanak Interneta – svaki na svoj način su izmenili svet.

– **Konzervativne** inovacije koje uvode manje, ali korisne promene u svakodnevni život. Povećanje štedljivosti motora, uvođenje ekrana veće rezolucije kod mobilnih telefona, ili reorganizacija sektora u preduzeću su primeri konzervativnih inovacija.

– Inovacija zasnovana na **diferencijaciji proizvoda**. To su specifične inovacije koje izdvajaju proizvod u odnosu na ostale, kao što su promene u dizajnu, ambalaži ili pojedinim funkcijama. Ova vrsta inovacija služi za bolje pozicioniranje proizvoda na tržištu, pridobijanje novih kupaca, ”oživljavanje” starijeg proizvoda i slično.

Inovacije su neophodne za opstanak, rast i razvoj preduzeća, kao i za izmenu njegove konkurentske pozicije. Inoviranjem preduzeće stvara ”privremeni monopol”, koji mu omogućava da ostvari dodatni profit na tržištu.

Preduzetnička inovacija je sve ono što se na tržištu događa prvi put, što preduzetniku omogućava stvaranje profita. Inovativno preduzetništvo ogleda se u nekoliko područja:

- uvođenje novog, originalnog, diferenciranog ili modifikovanog proizvoda/usluge;
- uvođenje novih načina proizvodnje ili usluživanja;
- otkrivanje ili osvajanje novih tržišta ili tržišnih segmenata;
- otkrivanje ili osvajanje novih izvora sirovina;
- osmišljavanje i primenjivanje novog menadžmenta;
- osmišljavanje i primenjivanje novih marketinških strategija.

Iz prethodnog se može zaključiti da je inovacija uvek drugačiji način obavljanja neke proizvodne, uslužne ili mešovite preduzetničke aktivnosti. Na primer, kada neko otvori menjačnicu, onda taj nije preduzetnik–inovator, ali prvi ”McDonald” restorani bili su inovativno preduzetnički, jer do tada niko nije radio na taj način.

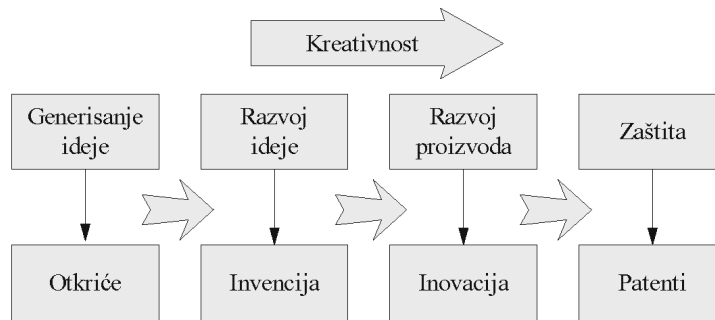
Socijalističko državno planiranje i svi oblici državnog uplitanja u privredne tokove nespojivi su s inovacijama i preduzetničkim društvom, jer prema Piteru Drakeru ”Inovacije moraju imati svrhu, a preduzetništvo brižljivo vođeno; inovacije moraju biti decentralizovane, nezavisne, specifične i mikroekonomske; bolje je kada su na samom početku skromne, prilagodljive; povoljne prilike za inovacije nalazimo u blizini samih događaja; one ne dolaze sa olujom, već sa šuškanjem povetarca, visoka tehnologija je samo jedno od područja inovativnosti, jer se velik deo inovacija nalazi i u drugim oblastima [58].

#### 4.2.2 Proces inovacije

Potrebno je jasno napraviti razliku između kreativnog procesa i procesa inovacije. Nova ideja, odnosno invencija predstavlja rezultat kreativnog procesa. Proces inovacije obuhvata transformaciju nove ideje ili tehnološke invencije u tržišni proizvod, uslugu ili proces. Odvijanje procesa inovacije se neizbežno zasniva na kreativnom procesu, i može se prikazati kao na Slici 4.6.

Kao što se može primetiti posmatranjem faza inovativnog procesa, inovacija mora

biti potvrđena na tržištu da bi bila "priznata" kao inovacija. U suprotnom, radi se samo o još jednom pronalasku (invenciji).



Slika 4.6: Proces inovacije [17]

Veoma je važno da se inovacija-izum zaštiti na tržištu, jer bez zaštite autorskih prava nema inovacije. Da bi se neki izum mogao patentirati<sup>1</sup> on mora da poseduje određena svojstva:

- da rešava neki tehnički problem,
- da bude nov,
- da ima određeni nivo inventivnosti, i
- da bude industrijski primenljiv.

Inovacioni proces se odvija u fazama i počinje idejom koja je nova, u najmanju ruku za organizaciju koja razmatra njeno usvajanje. Kada se ideja razvije, često u kombinaciji sa drugim idejama, može da postane "predlog" nešto što organizacija može da odabere da u to investira. Ukoliko se organizacija odluči da usvoji predlog, tada se obično traži investicija i prethodni načini rada možda treba da se promene, ponekad radikalno. Kada predlog postane realnost, u dobrom slučaju počinje da dodaje vrednost organizaciji - tada ispravno može da se opiše kao "inovacija". Tok procesa inovacije je predstavljen na Slici 4.7.

Svaka faza je element inovacionog procesa. Odvojeno one su važne ali same po sebi nisu inovacije. Inovacija zahteva da organizacija ima koristi od latentnog potencijala sačuvanog u ideji ("Prepoznajte veliko dok je još malo." - Sun Tzu). To je strategija za dobijanje i zadržavanje konkurentne prednosti.

Proces inovacije se može i drugačije predstaviti, u vidu sledećih VII faza:

I faza – inovativni proces generisanja ideje, koji uključuje razvoj rešenja za probleme i identifikovanje mogućnosti;

<sup>1</sup>Patent je skup ekskluzivnih prava, koja pronalazaču garantuje država ili neki drugi autoritet, štiteći njegov pronalazak od upotrebe, iskorišćavanja i prodaje od strane drugih fizičkih i pravnih lica. Patenti se dodeljuju za nove mašine, značajno poboljšanje već postojećih, industrijske proizvode, procese industrijske proizvodnje ili značajno poboljšanje već postojećih. Takođe se dodeljuju za nove hemijske smese, hranu, medicinske i farmaceutske proizvode, kao i procese za njihovu proizvodnju. U nekim zemljama, kao SAD, patenti se dodeljuju i za nove forme genetičkim inženjeringom modifikovanih biljki i životinja.

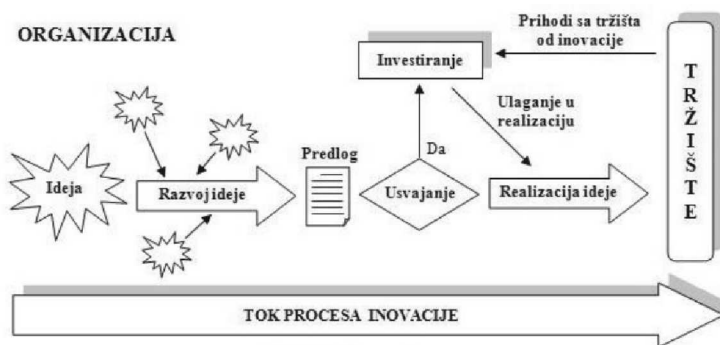


II faza – faza borbe da se unutar postojeće organizacije ostali uvere u valjanost ideje i obezbeđivanje resursa za njeno sprovođenje;

III faza – faza implementacije kroz sprovođenje projekata uz balansiranje između raspoloživih resursa i organizacionih potreba;

IV faza – faza "čuvanja kapije" i praćenje uticaja van organizacije;

V faza – sastoji se u uvođenju, ohrabrirvanju i pomaganju članovima tima.



Slika 4.7: Tok procesa inovacije [59]

Ovakva kompozicija preduzetničkog poduhvata očigledno je prilagođena inoviranju unutar postojeće organizacije, što znači da odgovara internom preduzetništvu.

VI faza – Kada se radi o preduzetništvu u užem smislu te reči, implementacija inovacije podrazumeva i *kreiranje organizacije*. U preduzetničkoj praksi prisutan je veliki broj slučajeva u kojima do pokretanja novog biznisa dolazi na bazi ideja koje nisu primljene unutar organizacija u kojima su nastale.

VII faza – *difuzija inovacije* se javlja u nekim globalnim pristupima procesa preduzetništva. Difuzija se odnosi na korišćenje inovacije od ostalih učesnika na tržištu, čime praktično prestaje monopol eksploatacije od strane inicijalnog inovatora. Ona podrazumeva širu primenu inovacija, ali nije isključeno da u procesu difuzije dođe do novog unapređenja.

Tehnološke inovacije se odnose na korišćenje znanja za kreaciju i implementaciju novih tehnologija, i mogu biti: inovacije proizvoda i inovacije procesa. Model procesa tehnološke inovacije se može prikazati kroz tri faze: invencija, inovacija, i difuzija inovacija, kao što je prikazano na Slici 4.8. Da bi invencija postala inovacija treba da postigne uspeh na tržištu, a kasnija primena inovacije označava difuziju inovacije.



Slika 4.8: Model triju faza procesa tehnološke inovacije [60]

Na osnovu razmatranja procesa inovacije jasno se uočava da je kreativnost pojedinaca i timova polazna tačka za inovaciju. To je prvi, potreban ali ne i dovoljan, uslov za

inovaciju. Naime, milioni ljudi dolaze sa kreativnim idejama za nove proizvode i usluge. Međutim, većina njih ništa ne učini sa idejama, tj. ideje se ne prevedu u inovacije.

Dakle, kreativnost sama po sebi nije preduzetništvo, jer kreativnost bez inovacije ne proizvodi rezultat. To znači da ljudi mogu biti kreativni ali ne i inovativni, odnosno mogu imati ideje i razvijati invencije, ali ne i inovacije. Prema tome, kreativnost bez inovativnosti nije dovoljna da bi neko bio preduzetnik. Preduzetništvo je rezultat disciplinovanog, sistematskog procesa primene kreativnosti i inovacija na potrebe i prilike na tržištu.

### 4.3 Izvori inovativnosti

Piter Draker kaže da povoljnih prilika "ima svuda, ima ih dobrih i često se pojavljuju, a kada se pojave, pružaju veliku šansu; ali, takve povoljne prilike traže nešto više od puke sreće ili intuicije: one traže da preduzeća tragaaju za inovacijama" [58]. Izvore inovacija, je potrebno razdvojiti i razlikovati od izvora preduzetničkih ideja. Po Drakeru osnova svih vrsta inovacija su promene.

Po pravilu, to su promene koje su se već dogodile, ili su na putu da se dogode. Jasno je, da ima i takvih inovacija koje, same po sebi, čine tu glavnu promenu; neke od glavnih tehničkih inovacija, kao što je bio prvi avion braće Rajt (Wright brothers; Orville Wright 1871–1948; Wilbur Wright 1867–1912), primer su takvih inovacija. Međutim, to su ipak izuzeci. Većina uspešnih inovacija je daleko prozaičnija, one zaista "iskorišćavaju" promenu.

Sistematska inovacija prema Drucker-u znači i kontrolisanje "sedam izvora" inovativne mogućnosti [58].

1. **Neočekivano** - neočekivani uspeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj;
2. **Nepodudarnost** - između stvarnosti kakva trenutno jeste i stvarnosti koja bi mogla da bude ili "kakva bi trebala da bude";
3. **Inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa** (na primer proizvodnje);
4. **Promene u strukturi privrede ili tržišta;**
5. **Demografska kretanja;**
6. **Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima;**
7. **Nova saznanja** - naučna i nenaučna.

Prva četiri izvora inovativnosti nalaze se unutar samog preduzeća, privredne ili javne ustanove, odnosno unutar sektora proizvodnje, ili sektora usluga. Oni su kao takvi uočljivi, pre svega ljudima iz istih sektora proizvodnje ili usluga. U osnovi ovi izvori su samo simptomi, naznake, ali su istovremeno i veoma sigurni indikatori promena, koje su se već dogodile, ili se mogu dogoditi uz mali napor. Poslednja tri izvora inovativnih mogućnosti obuhvataju promene koje se dešavaju van preduzeća, odnosno van privrede [17, 57].

### 4.3.1 Neočekivano

U ovaj izvor inovativnih mogućnosti se izdvajaju: neočekivani uspeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj. Svaki neočekivani uspeh, kao i neočekivani promašaj–neuspeh, zatiče nespemne sve tržišne aktere, iz jednostavnog razloga što je neočekivan. Zato neočekivano kao izvor inovativnih mogućnosti i omogućava mnoštvo povoljnih prilika za inovaciju, jer je zapravo iznenađenje za sve njegove protagoniste (nosiocce – konkurente, kupce i potrošače).

#### Neočekivani uspeh

Nijedna druga oblast, ne nudi takvo bogatstvo mogućnosti za uspešne inovacije, kao što to pruža neočekivani uspeh. Ni u jednoj drugoj oblasti, inovativne mogućnosti nisu manje riskantne i njihovo ostvarivanje manje teško. Pa ipak, neočekivani uspeh je skoro potpuno zanemaren, još gore, menadžment pokazuje tendenciju njegovog aktivnog negiranja, odbijanja. Ova pojava je karakteristična za menadžere u društvenim firmama socijalističke privrede, gde su menadžeri obično selektirani po partijskoj pripadnosti i besprekornoj poslušnosti, a ne po osnovu vrhunskih profesionalnih i vrhunskih menadžerskih znanja. U tim slučajevima, kada se desi neočekivani uspeh, menadžeri to negiraju jer ga ne mogu pripisati sebi kao najzaslužnijem za taj uspeh, i na taj način uzeti političke poene kod "bogova" vlasti za lično napredovanje na spirali ličnog političkog rejtinga. Interes kompanije u ovim slučajevima nije bitan. Problem inovatora, u ovim kompanijama, da bi se inovacija realizovala, rešava se tako što se najveća zasluga za datu inovaciju, pripisuje top-menadžeru.

Neretko se događa da nagli porast potražnje za nekim proizvodom ili uslugom potpuno zateče izvornog inovatora i tako širom otvori vrata rivalima - imitatorima (na primer, najlon, personalni računari, mobilna telefonija i slično). Takve događaje je potrebno na vreme anticipirati, ili ih pravovremeno identifikovati. Neočekivane stvari ruše predrasude, pretpostavke, pa čak i ukorenjene norme, i tako postaju nepresušno vrelo inovacija.

**Primer 1.** Istorija IBM-a, pokazuje šta može da se sve učini ukoliko se posvećuje pažnja neočekivanom uspehu. Ranih 1930-ih godina, IBM je skoro otišao "pod led". Naime, skoro čitav raspoloživi novac je uložen u proizvodnju prve elektromehaničke računovodstvene mašine, namenjene bankama. Međutim, američke banke, nisu kupovale novu opremu, jer su bile zahvaćene velikom depresijom iz tog perioda. *Tomas Watson* (Thomas J. Watson 1874-1956), stariji osnivač kompanije, slučajno je jedne večeri u restoranu sedeo za stolom sa jednom starijom damom koja ga je upitala, saznajući da je iz IBM-a: "Zašto vaš šef prodaje, odbija da mi demonstrira rad vaše mašine?" Jedino što je Tomas Watson saznao te večeri je da je dama upravnik njujorške javne čitaonice. Sledećeg jutra lično se pojavio, čim su se vrata čitaonice otvorila. Tih dana biblioteke i čitaonice su imale velike državne dotacije. Dva sata kasnije, Watson je izašao sa porudžbinom dovoljnom, da zaposli čitavu njegovu kompaniju za sledećih mesec dana. Tada se rodila nova poslovna politika

IBM-a: "Uzimamo gotovinu kao avans, pre nego što robu isporučimo".

**Primer 2.** Lanac robnih kuća "Macy's" su nekada bile najveće njujorške robne kuće namenjene pre svega prodaji modnih artikala. Kada je neočekivano počela da raste prodaja uređaja za domaćinstvo, ljudi iz vrha menadžmenta su to doživeli kao remećenje normalnog stanja stvari i čak pokušavali da je smanje i vrate dominantnu prodaju modnih artikala. Ne prepoznajući, već čak odbijajući, šansu neočekivanog uspeha njujorški "Macy's" su beležile silazni trend. Bilo je potrebno skoro dvadeset godina da bi sa dolaskom novog rukovodstva okrenuli poslovnu strategiju i prihvatili da prodaja kućnih uređaja doprinosi ukupnom prometu i da je to normalno. U vreme odbijanja inovativne prilike od strane "Macy's" robnih kuća, nju je koristio drugi lanac njujorških robnih kuća "Bloomingdale's", što ih je izbacilo na drugo mesto čitavog njujorškog tržišta.

### Neočekivani promašaj

Isto kao neočekivani uspeh, tako i neočekivani neuspeh nikada ne prođe nezapaženo, ali ga samo retki vide kao povoljnu priliku za inovacije. Za razliku od uspeha, promašaji se ne mogu zanemariti i odbaciti. Neuspeh u životu je obično posledica grubih grešaka i previdi, preterane gramzivosti, preterane ambicioznosti i slično. U preduzetništvu on je posledica istih tih razloga, ali i precenjivanja mogućnosti, neinformisanosti, nepromišljenosti, nedovoljnog poznavanja delatnosti ili neupućenosti u obeležja proizvoda, robe ili usluge i njihovu primenu. Neuspeh je uvek simptom koga treba shvatati ozbiljno i rasčlaniti ga do nivoa identifikacije povoljnih prilika za neku inovaciju.

Veliki broj preduzetničkih promašaja zaista su posledica grešaka različite prirode. Ukoliko i pored dobro sprovedenog preduzetničkog procesa, ipak dođe do promašaja, on nagoveštava značajnu promenu, koja predstavlja potencijalni izvor inovacije. Moguće je da pretpostavke, na kojima se zasnivaju marketing strategije, više ne odgovaraju stvarnosti. Možda su mušterije promenile pogled na upotrebne vrednosti ili svoje opažanje, pa iako one još uvek kupuju isti proizvod ili uslugu, one, u stvari, kupuju različitu "vrednost".

**Primer 1.** Jedna firma u Americi koja je proizvodila katanace, došla je u teškoće zbog smanjenja prodaje, uprkos prethodno izvršenom poboljšanju u proizvodnji boljih i sigurnijih katanaca. Mali konkurent ovoj firmi, jedva sposoban da preživi, bavio se izvozom katanaca u Indiju, shvatio je da taj neočekivani promašaj može da bude i simptom bitne promene, odnosno jedne nove mogućnosti. Za većinu Indusa, katanac je magični simbol, nijedan lopov ne bi sebi dozvolio da normalno otvara katanac. Ključ se nikada nije koristio i obično je nestajao. Da bi se došlo do katanca koji se ne može lako otvoriti bez ključa, prva velika firma je dosta uložila, ali od toga nije bilo koristi već slom na tržištu. Mala američka firma razdvojila je postojeći proizvod u dva posebna proizvoda. Prva vrsta katanaca je bila bez brave i ključa, samo sa jednostavnom oprugom za zatvaranje, i prodavala se za trećinu jeftinije od starog katanca, ali uz dvostruko veću profitnu maržu. Druga vrsta katanaca je bila

sa jakom bravom i tri ključa, koja se prodavala po dvostruko većoj ceni od starog proizvoda, ali sa znatno većom profitnom maržom. Oba proizvoda su odmah počela da beleže dobru prodaju. U roku od dve godine, ova mala firma postala je najveći izvoznik gvoždarske robe u Indiji.

Suočeni sa neočekivanim promašajem, rukovodioci, posebno oni u velikim kompanijama, pokazuju tendenciju da zahtevaju više istraživanja i analiza. Međutim, to je pogrešan odgovor, što pokazuje i priča o katancima. Neočekivan promašaj zahteva da se "izađe napolje, da se pogleda okolo i da se osluškuje" [58].

**Primer 2.** Krajem 1950-tih godina Ford je zauzimaio vodeću poziciju na tri od četiri tržišta automobila: klasa standard, u srednjoj-nižoj klasi i u višoj klasi. U nameri da osvoje i poslednju srednju-višu klasu, što je bio najbrže rastući segment tržišta, Ford započinje razvoj novog modela pod nazivom "Edsef". Međutim, uprkos krajnje ozbiljnom istraživanju i projektovanju, obećavajući model "Edsef" se odmah pokazao kao promašaj. Reagujući ispravno, Fordovi ljudi su se angažovali da istraže šta se nije slagalo sa pretpostavkama o realnosti u automobilskoj industriji, odnosno šta je bilo pogrešno u njihovom znanju o ponašanju potrošača. Ovakva odluka da se obavi takvo istraživanje bila je prava inovacija u američkoj automobilskoj industriji. Istraživanje je otkrilo da je u međuvremenu došlo do velike promene u segmentaciji tržišta - segmentacija po stilu života. Na osnovu tog saznanja projektovan je novi model "Thunderbird", koji predstavlja verovatno najveći Fordov uspeh svih vremena.

Podjednako je važan neočekivani uspeh ili neočekivani promašaj direktnih konkurenata. U oba slučaja treba ozbiljno uzeti takav događaj, kao mogući simptom inovativne mogućnosti.

### Neočekivani spoljni događaj

Različite spoljne okolnosti utiču na preduzetničku aktivnost, ali ako su one atipične i neočekivane mogu biti poseban izvor inovacija. To pretpostavlja iskorišćavanje različitih atipičnih privrednih, tehnoloških, tržišnih, potrošačkih i drugih neočekivanih okolnosti za identifikaciju povoljnih inovativnih prilika.

**Primer 1.** Do sedamdesetih godina XX veka svi u IBM-u su mislili da budućnost pripada velikim centralizovanim kompjuterima sa velikom memorijom i velikim mogućnostima. Međutim, posle 1975. godine, na opšte iznenađenje, desetogodišnjaci su počeli da igraju kompjuterske igre. Njihovi očevi su pozeleli da u svojoj kancelariji imaju sopstveni kompjuter koji je odvojen od centralnog sistema. Suprotno očekivanjima, američko tržište personalnih računara dostiglo je tokom kratkog perioda od 1979. do 1984. godine godišnji obim prodaje od 15-16 milijardi dolara, za šta je kompjuterima glavne linije u IBM-u trebalo trideset godina. IBM je formirao svoj konkurentski tim za proizvodnju PC računara, i već 1980. godine proizveo sopstveni personalni računar. Posle tri godine, u 1983. godini, IBM je postao vodeći svetski proizvođač ličnih računara sa skoro istom prednošću u odnosu na ostale konkurente koju je imao u delu tržišta velikih računara.

Ljudi u IBM-u su verovali da se tako nešto ne može dogoditi, da personalni računari ostvare primat nad velikim, moćnim, centralizovanim računarima. Međutim, kada se promena desila izazvala je šok u IBM-u, ali i shvatanje da ono u šta su bili sigurni mogu da "bace u koš", odnosno da "izađu napolje" i organizuju se na takav način da najbolje iskoriste prednosti razvoja događaja, za koji su smatrali da ne može da se desi, ali koji se ipak desio.

Uslov za uspeh u iskorišćavanju neočekivanog spoljnog događaja je da te aktivnosti moraju da vode ljudi sa znanjem i iskustvom u sopstvenoj prethodnoj aktivnosti. Iskorišćavanje ovog izvora inovativnosti pogodnije je za postojeće kompanije, a posebno za veće među njima. Zanimljivo je broj malih kompanija koje su uspešno koristile neočekivani spoljni događaj za svoj rast i razvoj. Neočekivani spoljni događaji su velike mogućnosti, koje se povremeno javljaju. Kada se pojave one sa sobom nose velika očekivanja, posebno za postojeća velika preduzeća. Ali takve mogućnosti zahtevaju nešto više od obične sreće ili intuicije. One zahtevaju da kompanija traga za inovacijama, da bude organizovana za njih i da bude vođena na način koji će omogućiti iskorišćavanje te mogućnosti.

### 4.3.2 Nepodudarnost

Nepodudarnost je neslaganje između onoga što jeste i onoga što bi trebalo da bude, ili onoga što jeste i onoga što svako pretpostavlja da jeste. Nepodudarnost je simptom mogućnosti za inovacije. Ona nagoveštava postojanje neke važne greške, a greška je izazov za inovaciju. Postoji nekoliko vrsta nepodudarnosti:

- Nepodudarnost između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti (ili sektora javnih usluga);
- Nepodudarnost između realnosti jedne privredne delatnosti (ili sektora javnih službi) i pretpostavci o njoj;
- Nepodudarnost između napora jedne privredne delatnosti (ili sektora javnih službi) i vrednosti i očekivanja njihovih mušterija;
- Interna nepodudarnost u okviru ritma i logike samog procesa.

#### **Nepodudarnost između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti**

Javlja se kada tražnja nekog proizvoda ili usluga naglo raste. Tada bi trebalo da se desi i naglo poboljšanje njihovih ekonomskih performansi, a u realnosti se to ipak ne dešava. Obično su te nepodudarnosti makro-fenomeni, koji se dešavaju u okviru čitave industrijske grane ili čitavog sektora usluga. Međutim, i tu postoje velike mogućnosti za inovacije, obično i pre svega za mala i nova preduzeća, procese i usluge.

Ponekad se može razumeti šta se događa, a ponekad je nemoguće zamisliti zašto rastuća tražnja ne vodi i boljim performansama. Zato inovator i ne treba da pokušava da razume zašto stvari ne idu onako kako bi trebalo da idu. Umesto toga, on bi trebalo da se upita: "Kako bi ta nepodudarnost mogla da se iskoristi? Kako bi ona mogla da se pretvori u mogućnost? Šta tu može da se učini? Nepodudarnost između

ekonomskih realnosti jeste poziv na akciju. Ponekad je akcija koju treba preduzeti sasvim očigledna, iako problem sam po sebi ostaje i dalje dosta nejasan. Ponekad se problem razume veoma dobro, ali još uvek se ne može zamisliti šta treba tu učiniti.

**Primer 1.** Po podacima iz 1929. godine zdravstvo je činilo samo neznatni deo ukupnih nacionalnih rashoda (budžeta) u svim razvijenim zemljama, odnosno znatno manje od jednog procenta bruto nacionalnog proizvoda. Sada, zdravstvo, a posebno bolnice, odnose u svim razvijenim zemljama od 7–11% znatno većeg bruto nacionalnog proizvoda. Pa ipak, ekonomske performanse su pre smanjene, pogoršane, nego povećane, poboljšane. Troškovi su rasli znatno brže nego usluge - verovatno tri do četiri puta. Tražnja zdravstvenih usluga nastaviće da raste, paralelno sa snažnim rastom broja starijih ljudi u svim razvijenim zemljama tokom sledećih trideset godina. Isti trend, bez sumnje, će beležiti i troškovi te zaštite, koji su striktno vezani za starosnu dob stanovništva. Mi ne razumemo taj fenomen. Međutim, uspešne inovacije - jednostavne, usmerene na određene ciljeve - pojavile su se u Velikoj Britaniji i u SAD. Te inovacije bile su sasvim različite, iz jednostavnog razloga što su ove zemlje imale različite sisteme. Ipak, svaka iskorišćava specifičnu slabost svoje zemlje i pretvara je u mogućnost.

U Britaniji, tu "radikalnu inovaciju" čini sistem privatnog zdravstvenog osiguranja, koji je postao najbrže rastuća i najpopularnija korist - privilegija zaposlenih. Cela stvar je samo u tome, što imao polise zdravstvenog osiguranja imaju pravo na hitan pregled kod lekara - specijaliste, što mogu doći "preko reda", odnosno bez čekanja, kada im je potrebna "izabrana hirurška služba". Naime, britanski sistem ovog osiguranja uspeo je da zadrži troškove zdravstvene zaštite na relativno nižem nivou, pomoću njihove "trijaže", što, drugim rečima znači, pre svega, da se predmet trenutne pažnje i tretmana rezerviša za rutinske bolesti, s jedne strane, i za oboljenja "opasna po život" s druge, dok sve ostalo a naročito "hirurgiju po pozivu", prepušta proceduri čekanja, sada i po nekoliko godina (na primer za zamenu kuka uništenog artritisa). Međutim, nosioci polise zdravstvenog osiguranja bivaju odmah podvrgnuti operaciji.

Suprotno praksi Velike Britanije, SAD su do sada pokušavale da zadovolje sve zahteve za pružanjem zdravstvene zaštite, bez obzira na troškove. Kao rezultat takve prakse, u Americi je došlo do eksplozije bolničkih troškova. To je stvorilo drugačiju inovativnu mogućnost: "razvezati" troškove, tj. izvući iz bolnice u posebne lokacije neke službe koje ne zahtevaju tako skupe bolničke uređaje, kao što su skener ili uređaji sa  $x$ -zracima za lečenje raka, visokoautomatizovane bolničke i medicinske laboratorije, ili odeljenja i uređaj za fizikalnu terapiju. Svaki od ovih inovativnih odgovora je mali i specifičan: samostalna porodilišta i centri za majku i novorođenu bebu, samostalni "ambulantni" hirurški centri, za hirurgiju koja ne zahteva ostanak u bolnici i postoperativni tretman; centri za psihijatrijske dijagnoze, itd.

Te nove mogućnosti i uređaji ne predstavljaju zamenu za bolnicu. Ono što oni u suštini čine, ide u pravcu toga da američka bolnica sve više dobija ulogu sličnu britanskoj bolnici: kao mesto za hitne slučajeve, za bolesti opasne po život, kao

i za intenzivnu negu i tretman akutnih oboljenja. Međutim, te inovacije koje su, kao u Britaniji, uključene prvenstveno u "poslove" koji donose profit, pretvaraju nepodudarnost između ekonomske realnosti rastuće tražnje zdravstvenih usluga i ekonomske realnosti smanjene performanse tih usluga, u mogućnost za inovaciju.

### **Nepodudarnost između realnosti i pretpostavke o njoj**

Javlja se kada ljudi iz jedne proizvodne ili uslužne delatnosti pogrešno opažaju realnost proizvodne ili uslužne delatnosti, zbog čega prave pogrešne pretpostavke o njoj, a njihovi naponi se usmeravaju u pogrešnom pravcu. Oni će se koncentrisati na oblast gde rezultati i ne mogu postojati. Tada postoji nepodudarnost između realnosti i ponašanja, nepodudarnost koja ponovo pruža mogućnost za uspešnu inovaciju, svakome ko je opazi i iskoristi.

**Primer 1.** Početkom 50-ih godina XX veka teretni preokookeanski brod je smatran umirućim. Sve važnije prognoze govorele su da će on biti zamenjen vazdušnim transportom, osim u slučaju rasutog tereta. Troškovi okeanske vozarine rasli su brzo, dok je sve više vremena bilo potrebno za isporuku robe u lukama koje su bile sve zagušenije. To je opet, izazivalo porast krađa robe sa dokova, jer se sve više i više robe na njima gomilalo, čekajući da bude utovarena, dok brodovi nisu mogli da pristanu.

Glavni razlog bio je u tome, što je brodarstvo pogrešno usmeravalo svoje napore godinama u pravcu nepostojećih rezultata. Kako bi se odupreli rastućim troškovima brodarstvo je pokušavalo da reši problem projektovanjem i gradnjom brzih brodova, brodova sa manjom potrošnjom goriva i malobrojnom posadom. Brodarstvo se koncentrisalo na ekonomičnost brodova dok su u plovidbi na moru, ili se nalaze u tranzitu između dve luke. Međutim, brod je kapitalno dobro. Za sva kapitalna dobra važi pravilo da prave najveće troškove onda, kada nisu u aktivnoj upotrebi, odnosno u vreme kada i dalje teče otplata kamate za njih a oni ne donose nikakvu zaradu. Svako u brodarstvu vrlo dobro zna, da je glavni trošak u vezi sa kupljenim dobrom upravo kamata na takvu investiciju. Pa ipak, brodarstvo se koncentrisalo na ekonomičnost broda dok je na moru, dok radi, odnosno upravo u trenucima kada su troškovi inače na dosta niskom nivou.

Rešenje je bilo jednostavno, odvojiti utovar od ležanja tereta. Praviti utovar na kopnu, gde ima dovoljno prostora i gde se to može izvršiti pre nego dođe brod u luku. Jedino što ostaje da se uradi jeste da već, na taj način, pripremljen teret bude odmah utovaren i brod može da isplovi. Drugim rečima, koncentrisati se na troškove broda "dok ne radi", a ne na one "dok radi". Odgovor je nađen u formuli brodova kontejnera i brodova "rol-on, rol-off", skraćeno RoRo brodovi. RoRo plovila imaju ugrađene unutrašnje rampe koje dopuštaju teretu da se kotrlja napolje iz broda kad je u luci, i obratno (otuda i naziv). RoRo služi za plovidbu velikih preokookeanskih brodova.

Rezultati tih prostih investicija bili su iznenađujući. Teretni pomorski transport povećan je u poslednjih trideset godina skoro pet puta. Troškovi su istovremeno smanjeni u proseku za 60%. U mnogim slučajevima vreme zadržavanja u lukama



bilo je skraćeno za 75%, a samim tim i zagušenje luka, kao i štete od krađa.

### **Nepodudarnost između opaženih vrednosti i stvarnih vrednosti i očekivanja klijenata**

Od svih nepodudarnosti koje se pojavljuju najopštija i najčešća je ona između opažene i stvarne realnosti. Proizvođači i dobavljači skoro uvek pogrešno zamišljaju šta kupac stvarno kupuje. Oni moraju da pretpostave da je ono što predstavlja "vrednost" za proizvođača i dobavljača, isto tako jednaka "vrednost" i za potrošača. Da bi se uspelo u bilo kom poslu, mora se verovati u taj posao i uzimati ga ozbiljno. Ljudi koji prave kozmetiku moraju da veruju u nju; u suprotnom slučaju, oni će praviti proizvode lošeg kvaliteta i ubrzo izgubiti mušterije. Ljudi koji vode bolnicu, moraju verovati u zdravstvenu zaštitu kao u nešto apsolutno dobro, ili će se kvalitet njihove usluge pacijentima ubrzo pogoršati. Pa ipak, nijedna mušterija nikada, u stvari, ne vidi u sebi kupca onoga što isporučuje proizvođač ili dobavljač. Njihova očekivanja i "vrednosti" su uvek različiti.

Reakcija tipičnih proizvođača i dobavljača obično se sastoji u žalbi da su mušterije "iracionalne" ili "nespremne da plate za kvalitet". Kad god se takva žalba čuje, postoji razlog za pretpostavku o nepodudarnosti između vrednosti i očekivanja koje proizvođači i dobavljači smatraju realnim, sa stvarnim vrednostima i očekivanjima mušterija i klijenata. Tada postoji i razlog da se potraži mogućnost za inovaciju, koja je veoma specifična i nosi dobre izgleda na uspeh.

**Primer 1.** Kada je Hruščov obišao SAD, tokom 1956. godine, nije mogao ni da zamisli da će automobil postati stvar koju će želiti da ima svaki Rus. On je tada rekao: "Rusi nikada neće želiti da poseduju automobile, jeftin taksi ima mnogo više smisla". Svaki tinejdžer u Americi mogao mu je tada reći da "točkovi" nisu samo obično sredstvo transporta, nego simbol - izraz slobode, pokretljivosti, moći, romantike. Upravo to pogrešno opažanje Hruščova, stvorilo je jednu od najdivnijih preduzetničkih mogućnosti. Danas je nedostatak automobila u Rusiji stvorio najveće i najživlje tržište za njihovu prodaju.

### **Nepodudarnost u okviru ritma ili logike procesa**

Nepodudarnost u okviru procesa, njegovog ritma ili njegove logike, nije sasvim suptilna stvar. Korisnici su je uvek svesni, jer svaki očni hirurk je znao za svoj osećaj nelagodnosti kada je morao da seče očni mišić - i govorio je o tome. Ono što je ipak nedostajalo, bio je neko ko bi bio spreman da sluša, neko ko bi ozbiljno razmotrio problem, koji je svako isticao. Svrha postojanja nekog proizvoda ili usluge jeste da zadovolji mušteriju. Ukoliko se taj aksiom zaista prihvati, i po njemu postupi, korišćenje nepodudarnosti kao mogućnost za inovaciju postaje dosta laka i visoko efikasna. Postoji ipak, jedno ozbiljno ograničenje. Naime, nepodudarnost je obično na raspolaganju jedino ljudima koji se nalaze u okviru datog sektora proizvodnje ili usluga. To nije nešto što bi neko spolja mogao da primeti, da razume i da zbog toga bude u stanju i da to iskoristi.

**Primer 1.** Vilijam Konor, prodavac u farmaceutskoj kompaniji, doneo je odluku da počne samostalno da radi. Potražio je postojanje nepodudarnosti u okviru procesa

medicinske prakse. Jednu je našao skoro odmah. Jedna od najuobičajenih hirurških operacije jeste, operacije staračke katarakte na oku. Tokom godina, praksa i sam postupak operacije bili su usavršeni, rutinizirani i instrumentizovani u toj meri, da su se odvijali u ritmu savršeno uvežbanog plesa - i pod punom kontrolom. Međutim, postojao je jedan trenutak u toj operaciji koji je bio van tog karaktera i ritma. U toj fazi operacije očni hirurg je morao da iseče ligament, da poveže krvne sudove, i time rizikuje krvarenje, koje onda ugrožava i samo oko. Taj postupak bio je uspešan u više od 99% svih operacija; u stvari, on i nije bio suviše težak. Ali je on ipak veoma smetao hirurzima. Ovaj deo operacije je hirurge primoravao da promene ritam procesa rada i u njima izazivao uznemirenost i zebnju. Bez obzira koliko su često vršili operaciju, očni hirurzi su se plašili te jedine kratke i brze faze čitavog procesa.

Vilijam Konor je zaključio bez mnogo istraživanja, da je još tokom 90-ih godina XIX veka bio izolovan jedan enzim, koji skoro trenutno rastvara taj posebni ligament. Problem je jedino u tome što je taj enzim nestabilan i teško se čuva. Sredinom XX veke, kada se i ovaj događaj odvijao, niko nije bio u stanju da očuva taj enzim duže od par sati, čak i uz pomoć rashlađivanja. Tako je Konor, za nekoliko meseci, sam vršeći probe, uspeo da nađe sredstvo za očuvanje, koje je enzimu znatno produžilo "život na polici", bez uništavanja njegovih potencijala. U roku od nekoliko godina svi očni hirurzi u svetu koristili su Konorovo patentirano jedinjenje. Dvadesetak godina kasnije, Konor je prodao svoju kompaniju "Alkon Laboratorije" jednoj multinacionalnoj firmi, za veoma veliku sumu.

### 4.3.3 Inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa

Nije neodređena niti uopštena, nego sasvim konkretna. Kao i neočekivano, ili kao i nepodudarnosti, ona postoji u okviru procesa poslovne aktivnosti, proizvodnje ili usluga. Neke inovacije, zasnovane na potrebama procesa, iskorišćavaju nepodudarnosti, druge iskorišćavaju demografske statistike. U stvari, potreba procesa, za razliku od ostalih izvora inovacija, ne počinje događajem u okruženju, bilo internom ili eksternom. Ona počinje sa poslom koji treba da se uradi, i usmerena je pre na radni zadatak nego na situaciju. Usavršava proces koji već postoji, zamenjuje vezu koja je slaba, ponovo projektuje stari proces na osnovu novih raspoloživih saznanja. Ponekad, čak omogućuje odvijanje samog procesa, time što mu "isporučuje nedostajuću vezu".

Inovacije zasnovane na potrebi procesa moraju da zadovolje pet kriterijuma:

1. da to bude samovoljni proces;
2. da postoji jedna slaba ili nedostajuća karika;
3. da postoji jasno definisan cilj;
4. da postoji jasno utvrđena mogućnost i specifikacija traženog rešenja;
5. da postoji rašireno i opšte prihvaćeno shvatanje da postoji bolji način.

Međutim, postoje i neka ograničenja:

- potreba se mora razumeti;

- proces može u potpunosti da se shvati ali da ipak nepostoje potrebna znanja;
- rešenje mora da odgovara načinu na koji ljudi rade svoj posao.

Kod inovacija zasnovanim na potrebi nekog procesa, svako u organizaciji je svestan da ta potreba postoji. Ipak, o njoj malo ko nešto zna. Međutim, kada se inovacija pojavi, odmah je prihvaćena kao "očigledna" i ubrzo postaje "standard" - model.

**Primer 1.** Fotografija je postala svetski popularna za manje od dvadeset godina, od njenog otkrića. Tokom tih dvadesetak godina, u svakoj zemlji se pojavio po neki veliki fotograf; tako su fotografije američkog građanskog rata, delo Metju Bredija, još uvek ostale neprevaziđene. Oko 1860. godine svaka nevesta obavezno je morala da ima svoju fotografiju. Fotografija je bila prvi proizvod zapadne tehnologije koji je osvojio Japan, u vreme kada je još uvek bio izuzetno zatvoren za strance i strane ideje.

Fotografi - amateri bili su već 1870. godine čvrsto ukorenjeni u Americi. Međutim, raspoloživa tehnologija im je znatno otežavala rad. Dobijanje fotografije zahtevalo je upotrebu teških i lomljivih staklenih ploča, koje su morale da budu nošene svuda okolo i izuzetno pažljivo čuvane. Bile su neophodne isto tako teške kamere, duge pripreme za samo "okidanje" slike, komplikovana "nameštanja", itd. Svi su to dobro znali. Za divno čudo, tadašnji specijalizovani foto časopisi, inače među prvim masovnim specijalizovanim časopisima uopšte, bili su puni takvih žalbi i komentara u vezi teškoća sa izradom fotografija, pa čak i puni predloga šta u vezi sa tim problemima preduzeti. Ipak, ti problemi nisu mogli da budu rešeni na zadovoljavajući način, jednostavno zbog tadašnjeg nivoa razvoja nauke i tehnologije (oko 1870. godine).

Desetak godina kasnije, 1887. godine, došla su nova saznanja koja su omogućila *Džordžu Istmenu* (George Eastman 1854-1932), osnivaču kompanije "Kodak" (Eastman Kodak Company), da teške staklene ploče zameni celuloznim filmom, koji je bio praktično bez težine, neosetljivim čak i na grubo rukovanje. Istmen je uspeo i da projektuje odgovarajuću, mnogo lakšu kameru za svoj film. U roku od deset godina "Istmen Kodak" je preuzeo primat u svetu fotografije, koji i danas uspešno čuva.

**Primer 2.** "Mačje oči" za auto-puteve je inovacija zasnovana na potrebi procesa, koja je smanjila broj saobraćajnih nesreća u Japanu za skoro dve trećine. Japan je veoma kasno počeo da gradi asfaltne puteve, tek negde oko 1965. godine. Japan godinama uopšte nije imao takve puteve u unutrašnjosti zemlje, van većih gradova. Međutim, zemlja je bila iznenadno zahvaćena talasom motorizacije, što je vladu primoralo da užurbano radi na asfaltiranju puteva. Novi automobili mogli su, pa i jesu, da razvijaju velike brzine, ali putevi su bili isti oni stari, građeni još od desetog veka - dovoljno široki jedva za dva vozila, puni "mrtvih uglova" i skrivenih sporednih ulivanja u glavne puteve, sa raskrsnicama na svakih nekoliko kilometara, gde se ukrštalo nekoliko puteva, i to, pod često nemogućim uglovima. Nesreće su počele da se događaju takvom uzlaznom stopom, posebno noću, da je to izazvalo veliku zabrinutost u zemlji. Štampa, radio i TV, kao i opozicione partije u parlamentu, počeli su sa velikim pritiskom na vladu, "da nešto učini". Naravno, da

izgradnja potpuno novih puteva nije dolazila u obzir, jer za to bi trebalo najmanje dvadeset godina. Nisu urodile plodom ni masovne kampanje upozorenja vozačima, da "voze oprezno". Mladi Japanac, Tamon Ivasa, video je u toj krizi mogućnost za inovaciju. On je izvršio preprojektovanje tradicionalnih "reflektora-mačjih očiju" na drumovima, tako što je u njih ugradio mala staklena ležišta, koja su bila tako podešena, da "reflektuju" farove dolazećeg vozila, iz bilo kojeg pravca. Vlada je požurila da Ivasine "reflektore" ugradi na stotine hiljada mesta duž puteva. I zaista, broj nesreća odmah je bio drastično smanjen.

#### 4.3.4 Promene u strukturi privrede ili tržišta

Privredne i tržišne strukture ponekad ostaju nepromenjene godinama i godinama i izgledaju potpuno stabilne. Tako je, na primer, u svetskoj aluminijumskoj industriji, i posle čitavog stoleća, lider još uvek ista kompanija, Aluminijumska kompanija Amerike (ALuminum Company Of America–Alcoa, Inc.), iz Pitsburga, koja poseduje originalne patente, zajedno sa svojim kanadskim izdankom, Alkanom (Rio Tinto Alcan Inc.) iz Montreala. U svetskoj industriji cigareta još od 20-ih godina XX veka do danas pojavila se samo jedna nova firma, grupa iz Južne Afrike, Južnoafrički Rembrant. Tokom čitavog stoleća među vodećim svetskim proizvođačima električnih aparata, pojavile su se samo dve nove kompanije: "Filips" (Royal Philips Electronics Inc.) iz Holandije i "Hitači" (Hitachi Ltd.–Kabushiki-gaisha Hitachi Seisakusho) iz Japana.

Na prvi pogled, strukture privrede i tržišta izgledaju tako čvrste, da ih ljudi unutar samih industrija izgleda smatraju unapred datim, delom prirodnog reda stvari i svakako onim koje će večno trajati. U stvarnosti, privredne i tržišne strukture su dosta krte, lomljive. Jedna mala "ogrebotina" je dovoljna da često i brzo dođe do njihovog "loma". Kada se to zaista i desi, svaki pripadnik te industrije (ili tržišta) mora da deluje. Nastavljanje poslova kao da se ništa nije desilo, znači skoro garantovanu propast i zaista može osuditi kompaniju na gašenje i nestanak sa tržišta. U najmanju ruku, kompanija će izgubiti svoju vodeću poziciju, u grani proizvodnje ili na tržištu; kada se ta pozicija jednom izgubi, skoro nikada više ne može se povratiti. Međutim, promena u strukturi privrede ili tržišta, takođe predstavlja važnu mogućnost i priliku za inovaciju.

Tržišna struktura se menja u sledećim slučajevima [58]:

- kada postoji brz rast određene privredne grane,
- kada se na neodgovarajući način opslužuje tržište,
- kada dolazi do konvergencije (povezivanja) tehnologija,
- kada se događa brza promena načina na koji se obavlja posao.

**Primer 1.** Automobilska industrija nudi brojne upečatljive primere iz domena promena privredne i tržišne strukture. Jedna od tih promena vezana je za promenu tržišne strukture koja se dešavala u periodu od 1960–1980. godine. Pre ovog perioda automobilska svetska industrija se sastojala od nacionalnih dobavljača, koji su dominirali na nacionalnim tržištima. U Italiji su se vozili "fiati", u Francuskoj

”renoi”, ”pežoi” i ”citroeni”, u Nemačkoj ”mercedesi”, ”opeli” i nemački ”fordovi”, u USA automobili ”Dženeral Motorsa”, ”fordovi” i ”krajsleri”. I onda je oko 1960. godine automobilska industrija postala globalna. Svetske kompanije su reagovale na ovu promenu na različite načine.

Interesantan je primer japanskih proizvođača automobila. Oni su odlučili da postanu svetski izvoznici. Prvi pokušaj krajem šezdesetih godina da prodru na američko tržište potpuno je propao. To ih nije zaustavilo. Zaključili su da je neophodno ponudu prilagoditi zahtevima tržišta u pogledu stila, vrste, komfora, kvaliteta i servisa, ali uz manju potrošnju goriva. Druga šansa se ukazala dolaskom naftnog šoka 1979. godine, i oni su je briljantno iskoristili.

**Primer 2.** Krajem 1950-ih godina u Njujorku su se srele skoro slučajno tri mlada čoveka. Svaki od njih radio je za jednu od finansijskih ustanova, uglavnom kuća sa Vol strit-a (Wall Street–ulica na Menhetnu, Njujork, SAD. Vol strit je bilo prvo stalno sedište Njujorške berze pa se vremenom nazivom Vol strit počeo označavati i kraj oko ove ulice. Vol strit se takođe smatra za jedno od središta ekonomskog života SAD.) Ova tri mladića su se složili oko jedne stvari a to je da su poslovi sa hartijama od vrednosti nepromenjeni još od vremena velike depresije dvadesetih godina XX veka, i bili su zreli za brze strukturne promene. Odlučili su da te promene moraju dati određene mogućnosti. Zato su počeli da sistematski proučavaju finansijsku ”industriju” i finansijska tržišta, kako bi našli mogućnost za ”novodošle” sa ograničenim resursima kapitala i praktično bez pravih poslovnih veza. Rezultat tog traganja bila je nova firma: Donaldson, Lufkin i Jenrette (Donaldson, Lufkin & Jenrette ili DLJ – USA investiciona banka, osnivači William H. Donaldson, Richard Jenrette i Dan Lufkin 1959. godine). U roku od pet godina posle osnivanja ova banka je postala jedna od vodećih na Vol strit-u.

Ono što su ta tri mladića pronašla, bilo je to da se na tržištu finansijskih usluga veoma brzo pojavljuje čitava nova grupa mušterija, administratori penzionih fondova. Novi klijenti nisu tražili nista, što bi bilo posebno teško ponuditi ni kao uslugu, ali im je bilo potrebno nešto različito i novo. Međutim, nijedna od postojećih firmi nije se tako organizovala da im to pruži. ”Donaldson, Lufkin i Jenrette” osnovali su brokersku firmu, upravo sa fokusom na te nove mušterije i sa ciljem da im daju potrebna ”istraživanja”.

#### 4.3.5 Demografska kretanja

Demografska kretanja su promene u društvenoj sredini i spadaju u grupu spoljnih izvora inovativnosti. Statistički evidentirana demografska kretanja, i na njima utemeljene predvidive demografske promene, dobri su izvori inovativnih prilika. Radi se o očiglednim kretanjima i trendovima, kao što su promene brojnog stanja stanovništva, promene polne, starosne, obrazovne, profesionalne i druge demografske strukture, promene socijalnog, ekonomskog i radnog statusa pojedinih grupa stanovništva i slično, što je svima vidljivo posle događaja (*post factum*). Iako ovaj izvor inovativnosti pruža povoljne inovativne prilike, demografske promene naročito

su povoljne onima koji ih pravovremeno anticipiraju, predvide pre događaja (*ante factum*).

Svaka ozbiljna država mora da ima procenu o tome koliko će sledeće godine biti novorođenih a koliko umrlih ljudi, koliko će ljudi i kojih profesija u narednih 5–10 godina tražiti posao, koliko će se kupovati automobila, računara, hleba, mesa, ulja i drugih prehrambenih artikala, a trebalo bi da zna i koliko će biti potrebno učitelja, policajaca, vojnika, lekara, inženjera, radnika različitih zanimanja i struka, i slično. Na temelju takvih i mnoštva drugih demografskih predviđanja preduzetna država i preduzetni pojedinci mogu identifikovati mnoštvo dobrih prilika za inovativne preduzetničke akcije. Demografska kretanja uveliko utiču na to ko, šta, kada, gde, kako i koliko će kupovati. Za one koji su zaista pripravnici da čitaju demografske podatke ili obave vlastita demografska istraživanja, običu teren, osvrnu se i oslušnu, demografske promene znače pouzdan i nepresušan izvor inovacija.

**Primer 1.** Iako su njihovi "novčanici ograničeni", američki tinejdžeri kupuju mnogo pari jeftine obuće godišnje. Oni obuću kupuju zbog mode a ne zbog trajnosti. Isti ti ljudi, deset godina kasnije, kupovaće samo nekoliko pari cipela godišnje, otprilike šest puta manje, nego kada su imali 17 godina. Obuću kupuju, pre svega, zbog udobnosti i trajnosti a tek zatim i zbog mode. Ljudi u šezdesetim i sedamdesetim, u razvijenim zemljama, tj. ljudi u prvim penzionerskim godinama, čine glavno tržište putovanja i odmora, a deset godina kasnije su glavni klijenti društava penzionera, staračkih domova i sveobuhvatne i skupe medicinske nege.

#### 4.3.6 Promene u opažanju

Promene u opažanju podrazumevaju promene koje se dešavaju na bazi nepromenjenih činjenica vezanih za objekat opažanja. Menja se samo značenje tih činjenica za grupacije ljudi u segmentima ili unutar najvećeg dela populacije. U matematici nema razlike između "čaja je do pola puna" i "čaja je do pola prazna". Međutim, značenje tih dveju izjava je potpuno različito kao što su različite i njihove posledice. Ako se opšte opažanje promeni od viđenja čaše kao "do pola pune" do njenog viđenja kao "do pola prazne", tu postoje važne inovativne mogućnosti.

**Primer 1.** Sve činjenice potvrđuju da je od ranih 60-ih godina XX veka do danas došlo do nezabeleženog napretka i poboljšanja opšteg zdravstvenog stanja Amerikanaca. Bilo da se pogleda stopa mortaliteta novorođenčadi, ili stopa preživljavanja starih ljudi, broj slučajeva bolesti raka (sa izuzetkom raka pluća) ili broj izlečenja od raka, itd., svi indikatori fizičkog zdravlja i funkcija znatno su poboljšani. Pa ipak, nacija je zahvaćena kolektivnom hipohondrijom. Nikada ranije nije bilo toliko izražene zabrinutosti i straha zbog zdravlja. Iznenada sve izgleda kao da izaziva rak ili srčana oboljenja ili prerano gubljenje pamćenja. Čaša je očigledno "do pola prazna". Ono što se sada vidi nije nikakvo značajnije poboljšanje opšteg zdravstvenog stanja, nego pretpostavka da smo više nego ikada udaljeni od besmrtnosti, odnosno da nismo učinili ni najmanji korak u tom pravcu. U stvari, može se sasvim opravdano tvrditi da, ukoliko uopšte postoji neko pravo poboljšanje u oblasti

zdravlja Amerikanaca tokom zadnjih 20 godina, ono se nalazi upravo u krajnjoj zabrinutosti za zdravlje i fizičku sposobnost, u opsjednutosti starenjem, gubitkom fizičke i mentalne sposobnosti, dugotrajnim bolestima i senilnošću. Do pre 30-ak godina, poboljšanja u opštem zdravstvenom stanju nacije bila su viđena kao važni koraci napred. Danas, čak i značajna poboljšanja jedva privlače pažnju.

Bez obzira na uzroke ove promene u opažanju, ona je stvorila značajne inovativne mogućnosti. Između ostalog, ona je stvorila tržište za nove časopise iz oblasti zdravstvene zaštite. Jedan od njih, "Američko zdravlje", dostigao je za dve godine tiraž od milion primeraka. Ona je stvorila mogućnost za pojavu velikog broja novih i inovativnih poslova u domenu iskorišćavanja straha od tradicionalne hrane, koja navodno izaziva nesagledive i nenadoknadle štete ljudskom zdravlju i organizmu. Tako je firma "Nebeski začini" iz grada Boulder, država Kolorado, počela jednim promotivnim programom pod nazivom "deca cveća" ili "prodavci cveća", tako što je u kasnim šezdesetim počela sa skupljanjem planiranih trava i bilja, njihovim pakovanjem i iznošenjem na ulice u cilju prodaje. Petnaest godina kasnije, ista firma beleži godišnji promet od više stotina miliona dolara, dok je sama bila tada prodana veoma velikoj kompaniji za preradu hrane, za više od 20 miliona dolara. Danas postoji više visokoprotabilnih lanaca kuća specijalizovanih za prodaju "zdrave hrane". Oprema za džogiranje (trčanje) postaje je takođe veliki biznis, dok je najbrže rastući novi biznis u 1983. godini u SAD su bile kompanije za proizvodnju kućne opreme za fizičko vežbanje.

**Primer 2.** Način ishrane ljudi, tradicionalno je zavisio najvećim delom od klase kojoj pripadaju, odnosno grupe po ostvarenom dohotku. Običan narod je "jeo", dok su bogati ljudi "obedovali". Tokom zadnjih tridesetak godina i to se opažanje promenilo. Sada isti ljudi i "jedu" i "obeduju". Postoji trend u pravcu "hranjenja", što znači uzimanje neophodnih sredstava za prehranjivanje, na najlakši i najjednostavniji mogući način: "pogodna" klima, večere uz TV "Mekdonaldovi" hamburgeri i "Kentaki pečeni pilići", itd. Ali isti potrošači takođe su postali i gurmanski kuvari, TV programi o gurmanskom kuvanju postali su izuzetno popularni. Knjige o gurmanskom kuvanju postale su bestseleri na masovnom tržištu. Otvoreni su čitavi novi lanci radnji sa gurmanskom hranom. Najzad, i u okviru tradicionalnih supermarketa, kod kojih 90 procenata prometa otpada upravo na prehrambene artikle za "prehranjivanje" otvoreni su "gurmanski butici", koji su u mnogim slučajevima daleko profitabilniji od običnih prodavnica prehrambene robe. Ovo novo opažanje nikako ne važi samo za SAD.

**Primer 3.** Pedesetih godine XX veka američko stanovništvo je sebe u ogromnoj većini opisivalo kao pripadnike "srednje klase", i to pri tom ne uzimajući u obzir podelu po ostvarenom dohotku ili po zanimanju. Bilo je jasno da su Amerikanci promenili svoje opažanje sopstvenog socijalnog položaja. Ali, šta je ta promena značila? Jedan od rukovodilaca u sektoru oglašavanja, *Vilijam Benton* (William Burnett Benton 1900-1973), kasnije senator iz Konektikata (1949-1953), izašao je napolje i pitao ljude šta im znače reči "srednja klasa". Rezultati su bili nedvosmisleni: "srednja klasa", za razliku od "radničke klase" znači verovanje u sposobnosti

i mogućnosti nečije dece da rastu i napreduju putem dobrih performansi u školi. Benton je odmah zatim kupio kompaniju "Enciklopedija Britanika" (Encyclopædia Britannica, Inc.) i počeo da prodaje "Enciklopediju", uglavnom preko nastavnika u srednjim školama, roditeljima čija su deca bila prva generacija u porodici koja obavezno idu u srednju školu. "Ako hoćete da budete "srednja klasa" vaše dete mora imati "Britansku enciklopediju", da bi postiglo uspeh u školi" - govorio bi prodavac. Za tri godine Benton je potpuno preokrenuo sudbinu skoro otpisane kompanije. Deset godina kasnije, kompanija je počela da primenjuje istu strategiju u Japanu, sa istim razlozima i sa istim uspehom.

Nema ništa opasnije nego prerano krenuti u iskorišćavanje promene u opazanju. Na prvom mestu, mnogo onoga što izgleda kao promena u opazanju, ispostavi se da su, u stvari, modne novosti kratkog veka. One prođu za godinu ili dve dana. Međutim, nije uvek jasna razlika između prolazne mode i prave promene.

**Primer 4.** Dečje kompjuterske igrice bile su ta prolazna moda. Kompanije koje su, kao "Atari" u njima videle promenu u opazanju, trajale su jednu ili dve godine, a onda postale žrtve. Međutim, kada su njihovi očevi potražili kućne kompjutere, to je bila prava promena.

#### 4.3.7 Nova saznanja

Inovacijama zasnovanim na novim znanjima obično se poklanja veliki publicitet, jer neke od njih zaista imaju veliki uticaj na razvoj čovečanstva. Zato se kaže da je inovacija zasnovana na znanju "superzvezda" ("superstar") preduzetništva. Ona donosi publicitet i novac. To je upravo ono što ljudi obično misle kada govore o inovaciji. Naravno da nisu važne sve inovacije zasnovane na znanju, jer su neke od njih zaista trivijalne. Međutim, u masi inovacija koje "pišu istoriju", ove zasnovane na znanju, vidno se rangiraju. Inovacije zasnovane na novom znanju se nemoraju vezivati samo za prirodno-tehničke nauke, jer je mnoštvo uspešnih inovacija i u društveno-humanističkim naukama. Socijalne inovacije zasnovane na znanju mogu da imaju jednak ili čak veći uticaj.

Inovacija zasnovana na znanju razlikuje se od svih drugih inovacija, po svojim osnovnim karakteristikama:

- obično postoji vremenski raskorak između trenutka pojave znanja i njihove tehnološke primenjenosti;
- temelje se na kombinaciji više novih znanja iz različitih naučnih ili stručnih oblasti;
- vrlo su riskantne i nepredvidive, jer im je cilj stvaranje nove potrebe;
- imaju visoku stopu neuspeha i propasti firmi koje ih uvode;
- one su, kao i sve "superzvezde", plahovite i svojeglave.

Rizici inovacija zasnovanih na novim znanjima proizilaze iz njihovog specifičnog ritma, odnosno dugog vremenskog perioda "praznog hoda", i konvergencije novih znanja. Inovacija zasnovana na znanju, ima najduže "vreme realizacije" od svih inovacija. Najpre postoji vremenski raspon između pojave novog znanja i početka



njegove primenljivosti na tehnologiju. Zatim, postoji još jedan dugi period pre nego što se nova tehnologija preobrati u proizvode, procese, ili usluge na tržištu.

**Primer 1.** U periodu između 1907. i 1910. godine, biohemičar *Paul Erlik* (Paul Ehrlich 1854–1915) razvio je teoriju hemoterapije, kontrolisanja bakterijskih mikroorganizama pomoću hemijskih jedinjenja. Sulfapreparati, koji predstavljaju primenu Erlikove hemoterapije u lečenju širokog spektra bakterijskih bolesti, pojavili su se na tržištu tek posle 1936. godine, odnosno dvadeset pet godina kasnije.

**Primer 2.** *Rudolf Dizel* (Rudolf Christian Karl Diesel 1858–1913) projektovao je 1887. godine motor, koji nosi njegovo ime. Svi su odjednom shvatili da se radi o velikoj inovaciji. Ipak, godinama nije bilo njegove značajnije praktične primene. Onda je, 1935. godine, Amerikanac *Čarls Ketering* (Charles Franklin Kettering 1876–1958) potpuno preprojektovao Dizelov motor, osposobivši ga za upotrebu, kao pogonski deo raznih brodova i lokomotiva, kamiona, autobusa i putničkih kola.

Druga karakteristika inovacija zasnovanih na znanju jeste da one skoro nikada nisu zasnovane na jednom faktoru, nego na konvergenciji više raznih vrsta znanja, među kojima ima i onih koja nisu naučna ili tehnološka.

**Primer 3.** Prvo uspešno novo seme bio je hibrid kukuruza. Proizveo ga je, posle dvadeset godina napornog rada, *Henri Valas* (Henry Agard Wallace 1888–1965), izdavač poljoprivrednog lista u Ajovi i kasnije američki ministar poljoprivrede. Hibridni kukuruz ima dva korena u znanjima. Jedan je delo mičigenskog odgajivača biljaka, Viliijama Bila, koji je oko 1880. godine otkrio hibridnu snagu, sposobnost. Drugi koren je ponovo otkriće Mendelove genetike, a otkrio ga je holandski biolog *Huga de Vrisa* (Hugo Marie de Vries 1848–1935). Ta dva čoveka nisu znala ništa jedan o drugom. Njihov rad bio je potpuno različit, kako u nameri, tako i po sadržaju. Međutim, jedino njihovim spajanjem mogao je da bude stvoren hibridni kukuruz.

Kod inovacija zasnovanih na znanju, sama inovacija donosi promenu. Ona ima za cilj stvaranje potrebe, želje. Niko ne može unapred da kaže da li će korisnik biti prijemčiv, ravnodušan ili aktivno otporan. Naravno da i tu ima izuzetaka. Bilo ko da proizvede lek protiv raka, ne treba da brine o "prijemčivosti" svoje inovacije. Međutim, takvi izuzetci su zaista retki. Kod većine inovacija zasnovanih na znanju, prijemčivost je kocka. Prepreke su nepoznate i zaista misteriozne. Može se čak desiti da uopšte nema prijemčivosti, odnosno da postoji čak i težak otpor, upravo kada su svi potpuno sigurni da društvo, u stvari, nestrpljivo očekuje inovaciju. Ima puno primera o gluposti i potpunom nerazumevanju važnih i moćnih ljudi, suočenih sa inovacijama zasnovanim na znanju.

**Primer 4.** Tipična je anegdota koja govori o tome kako je pruski kralj predviđao skoro siguran promašaj železnice, "nove modne izmišljotine", iz razloga što "niko neće hteti da plati dosta novca da bi došao za jedan sat od Berlina do Potsdama, kada to isto može učiniti besplatno, jašući svog konja jedan dan". Međutim, pruski kralj, nije bio jedini koji je pogrešno gledao na prijemčivost železnice kao inovacije. Većina "eksperata" njegovog vremena bila je sklona da deli njegovo mišljenje.

**Primer 5.** Isto tako, kada se pojavio kompjuter, nije bilo nijednog "stručnjaka" koji je mogao da zamisli da će kompanijama i poslovnim ljudima ikada zatrebati takva "čudna sprava".

Mnoge kompanije smišljaju sistemske testove kreativnosti i inovativnog razmišljanja u nastojanju da regrutuju ljude s kreativnim talentima. Većina sistema ispituje kreativno razmišljanje ljudi, ali ne i njihovu sposobnost da talenat do kraja sprovedu u delo. Jedan pokušaj kombinovanog ispitivanja obeju sposobnosti jeste *Indikator inovativnog potencijala* koji je osmislila psiholog Fiona Peterson s Notingemskog fakulteta. Test se bazira na četiri kriterijuma: motivaciji za promenu (koji pokazuje nizak prag dosade), izazovnom ponašanju (samosvesnosti i nekonformizmu), adaptaciji (sklonosti proverenim pristupima) i na doslednosti stila rada (spremnosti i urednosti). Kreativci imaju visok rezultat u prvom paru pokazatelja, a nizak u drugom [61].

#### 4.4 Savršen–idealni preduzetnik

U empirijskom i praktičnom smislu pod preduzetništvom se najčešće podrazumeva osnivanje novih malih i srednjih preduzeća, ali i poslovna aktivnost na inoviranju i unapređenju rada i poslovanja u postojećim velikim kompanijama i kompanijama uopšte bez obzira na njihovu veličinu i tip vlasništva. Dakle, na jednoj strani preduzetništvo podrazumeva aktivnost pojedinca, preduzetnika koji ulaže svoj kapital, znanje, volju u pokretanje vlastitog malog preduzeća, ali isto tako, preduzetništvo podrazumeva poslovnu aktivnost pojedinca, preduzetnika, zasnovanu na vlastitom znanju i idejama i na tuđim materijalnim i finansijskim sredstvima i resursima. I jedan i drugi oblik preduzetničke aktivnosti podrazumeva nameru da se iz preduzete poslovne aktivnosti ostvari određena dobit, proširi i unapredi poslovanje, a sve je to praćeno određenim poslovnim rizikom. Odlučnost, rad i stvaralaštvo zasnovani na znanju, idejama i inovacijama predstavljaju osnov modernog preduzetništva.

Inventivni preduzetnik je prema teorijskim saznanjima originalan, sposoban da brzo proizvodi mnogo različitih ideja, u stanju je da podeli izvor i sadržaj neke korisne informacije, uporan i predan pri rešavanju problema, sposoban da se ne opredeljuje prerano dok još ne zna dovoljno, nezavisnog rasuđivanja, nesklon je autoritetima, nekonformista, ponekad zaigran i neozbiljan, spreman relativizaciji stvari u životu i obdaren neobičnom maštovitošću.

Inventivni preduzetnik se može prepoznati i po tome što je otvoren, brzo misli, pomalo je egoističan, impulsivan, uverljiv, zahtevan, veran poslu, intelektualno znatiželjan, uporan, uveren u svoje sposobnosti, sklon esteticima i nezavisnom mišljenju, fleksibilan, emotivno nestabilan, osetljiv, radikalno, dominantan, sa smislom za humor, inicijativan, okrenut budućnosti i tolerantan. Ova mešavina osobina različito se doživljava od okoline u kojoj preduzetnik deluje. U nekim kulturama je lakše, a u drugim teže odgajati i razvijati pomenute osobine.

Inventivnost nekog preduzetnika je, na primer, nalik visini, težini ili snazi. Pojedinci

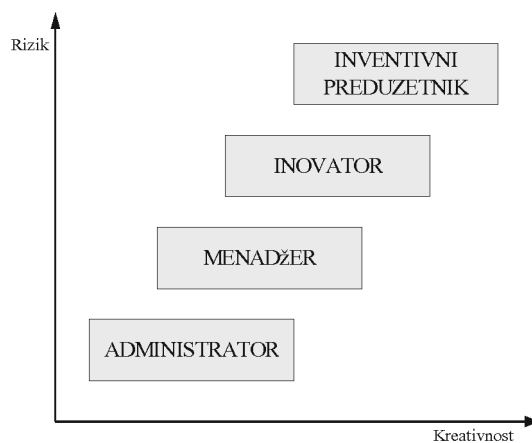
se razlikuju u intenzitetu tih osobina, ali svako poseduje neku težinu, visinu i snagu. Slično tome, u svakom preduzetniku postoji potencijalna inventivnost, iako su neki pojedinci očigledno kreativniji od drugih.

Činjenica je da se danas na tržištu poslovanja sve više traže preduzetnici. Inovativno preduzetništvo traži inventivnog preduzetnika koji će svojim znanjem, osobinama, pristupom i vizijom motivisati saradnike na kreativno obavljanje svojih poslova. Mnogi istraživači i autori knjiga o preduzetništvu u poslednje vreme prave liste *savršenog-idealnog* preduzetnika. Neki su inspirisani stvarnim osobinama najuspešnijih praktičara, drugi polaze od teoretskih ideala, a treći daju kombinaciju oba pristupa. *Tom Peters* (Thomas J. "Tom" Peters 1942-?), autor nekoliko bestselera iz oblasti rukovođenja, opisuje uspešnog poslovnog preduzetnika pomoću sledećih karakteristika [62]:

1. Poput sportskog trenera traži i pronalazi ono najbolje u svakom radniku, spreman da podigne moral i uvek ima otvorena vrata.
2. Obilazi svoje potčinjene na njihovim radnim mestima, želi da uči o njihovim problemima, ne zatvara se u tvrđavu svoje kancelarije.
3. Dobar je slušalac, spreman je da čuje svačije mišljenje, ne uživa u tome da stalno sluša sebe.
4. Pošten, skroman i otvoren prema svima, bez obzira na njihov položaj u hijerarhiji ili statusu.
5. Ne beži od problema i ne tera druge da obavljaju njegove prljave poslove.
6. Uporan, ali tolerantan, spreman je da podnese tuđe neslaganje sa svojim stavovima, ne nameće silom svoje mišljenje.
7. Zna imena svojih saradnika i ima poverenje u potčinjene.
8. Osim strateških odluka, koje donosi tek kad je siguran, većinu važnih poslova prepušta, zajedno sa odgovornošću, svojim bliskim saradnicima.
9. Sam se hvata u koštac s teškim poslovima kad je nužno, nije arogantan niti osvetoljubiv.
10. Ne traži za sebe poseban lift, kupatilo, parking ili posebnu trpezariju, ne pati od formalnog autoriteta.
11. Sposoban je da pojednostavi složene situacije i da motiviše svoje saradnike, ne komplikuje niti zamagľuje probleme.
12. Provodi većinu vremena u svom preduzeću, prema okolini nastoji da bude anonimn, ne šminka se pred medijima i ne nameće javnosti.
13. Preuzima na sebe odgovornost za neuspeh, ne traži krivca u potčinjenom saradniku, ne izvlači se i ne beži od kriznih situacija.
14. Otvoren je za komunikaciju i ne blokira informacije.
15. Iskren je i principijelan, posebno kad je pod pritiskom, nikad ne radi iza leđa i ne ogovara saradnike.
16. Više voli međuljudske sukobe da rešava oči u oči nego preko papira, izveštaja, komisija ili trećih osoba.

17. Pokušava da isključi nepotrebnu kontrolu i poštuje sve svoje saradnike, ne žali se osobama spolja kako nema dobru ekipu.
18. Održava obećanja i veran je svom timu.
19. Vlastite i tuđe greške smatra nužnim sredstvom bržeg učenja.
20. Veran je ciljevima preduzeća i spreman gotovo sve da žrtvuje za njegovu dobrobit, nije egoista.
21. Direktan je i dosledan, ne manipuliše ljudima i ne govori im ono što misli da žele da čuju.
22. Ne oslanja se na mnoštvo pravilnika i formalnih organizacionih normi, beži od "papirologije".
23. Rano dolazi na radno mesto i kasno odlazi sa radnog mesta, kancelarija mu je skromna i jednostavna.
24. Otvoren je, izbegava sakrivenost i mistifikacije.
25. Ceni ljude s idejama i nikad ne prisvaja tuđe inovacije.

Lista karakteristika dosta govori o samom preduzetništvu i ponašanju savršenog preduzetnika. U vremenu koje nailazi, uloga preduzetnika inovatora postaće ključna i od njenog dobrog obavljanja bitno će zavistiti uspeh i budućnost poslovnih sistema. Inventivni preduzetnik ima osobine kreativnog genija. Kao rezultat takve kreativnosti on stvara ogroman broj ideja. Mnoge od tih ideja verovatno neće da se realizuju u stvarnosti, po pravilu zato što njihov tvorac ima nedostatak poslovnog, tj. menadžerskog znanja. Na Slici 4.9 je predstavljena šema odnosa rizika i kreativnosti, i razlika između rukovodioca i preduzetnika.



Slika 4.9: Pozicija preduzetnika: Rizik naspram Kreativnost [63]

*De Jordi* (De Jordy), autor Slike 4.9, smatra da su kreativnost i rizik zajedno osnova za definisanje profila i ilustruje različite načine i mogućnosti uticanja na procese u sistemima. On navodi da su to: administrator, menadžer, inovator i inventor [63].

*Administrator* predstavlja poslednji nivo rizika i kreativnosti, čije delovanje obuhvata područje realizacije zadataka definisanih od strana preduzetnika. Njega odlikuje efikasnost u izvršavanju posla. Takav odnos prema poslu ne ostavlja prostor za rizik, jer on voli izvesnost, kako u pogledu zadataka, tako i uslova za njihovu realizaciju (četvrti nivo).

*Menadžer* predstavlja treći nivo kreativnosti i rizika, kod koga je snažno izražena organizaciona dimenzija u ovladavanju procesima. Umeće vođenja realizacije ideje u praksi je sposobnost koju menadžer poseduje, ostvarujući odgovarajuće funkcije na nekom nivou menadžmenta.

Na drugom nivou kreativnosti i sklonosti preuzimanja rizika nalazi se *inovator*, osoba koja ima potrebu da stalno inovira ambijent, vođena potencijalnom šansom i mogućnošću alokacije resursa za postizanje uspeha. "Nemirni duh" koji krasi inovatora prisutan je u kreiranju kako poslovnih funkcija tako i svih segmenata menadžmenta.

Opisujući *inventora* kao kreatora novih proizvoda i procesa, i organizacionog ambijenta, ističe se kvalitet koji on poseduje. Za ljude ovog profila karakteristično je da stalno pokušavaju da unesu inovacije, te ih prolazni neuspesi ne mogu pokolebati u osnovnoj nameri da budu visoko inovativni i kreativni.



## Glava 5

# Tim i timski rad

Krajem '80-ih i početkom '90-ih godina XX veka izgradnja tima i timski rad uopšte postaju veoma prepoznatljivi pojmovi od strane mnogih kompanija, kao važan faktor u poslovanju koji obezbeđuje kvalitetan servis i trajnu konkurentnost. Čak i sada na početku XXI veka, termin "izgradnja tima" se češće prepoznaje kao stvar potrebe, nego ono što on zaista jeste.

Osnovni element svake organizacione celine čine ljudi i/ili timovi. Izgradnja i održavanje efikasne organizacione jedinice zahteva posebnu pažnju usmerenu na pojedince koji čine grupe i/ili timove. Da bi čitav sistem funkcionisao kako treba, potrebno je da svaki šraf, svaki element bude na svom mestu, ali i da ti elementi funkcionišu zajedno. Zato, jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je da bude sposoban da upravlja raspoloživim ljudima, da zna kako da ih motiviše, da ih podržava u rešavanju problema, da rešava eventualne konflikte koji se pojave, i kreira atmosferu saradnje i uzajamnog razumevanja i podrške.

### 5.1 Pojam i značaj timskog rada

Pravo značenje pojma TIM može se pronaći u akronimu TEAM (tim), koji je sastavljen od engleskih reči:

- T (together) - zajedno,
- E (everyone) - svako,
- A (achieves) - postiže,
- M (more) - više.

Znači, tim je grupa koja članovima omogućava da zajedno svaki postigne više ("Together everyone achieves more"). Timski rad omogućava zbirno daleko veće rezultate od bilo kog pojedinačnog. Pri tome, svaki pojedinac postiže više nego što bi to ikada mogao sam.

Ljudi su ključni element bez kojeg nijedna organizacija ne bi postojala bez obzira na vrstu delatnosti. Potreba za organizovanjem ljudi radi ostvarivanja pojedinačnih ciljeva kroz zajedničke ciljeve postojala je od momenta kada su ljudi počeli

da se udružuju radi ratovanja ili zajedničkog života i gradnje objekata. Izgradnja piramida, na primer, zahtevala je organizaciju nad velikim brojem radnika. Organizovanje ljudskog rada se nametnulo čoveku onog trenutka kada je počeo da obavlja proizvodni rad, jer su ga na to terala ograničena materijalna dobra i želja da svoje potrebe zadovolji sa što manje napora.

**Ilustracija 1.** Mojsijev rođak Jetro je posmatrao kako Mojsije celog dana saslušava pojedince i grupe koji izlaze pred njega sa svojim problemima. Uočivši da je to neracionalno gubljenje vremena, Jetro se obratio Mojsiju sa predlogom: "Nauči ih odredbama i zakonima, pokaži im put kojim treba da idu i rade, šta moraju da čine i rade... štaviše izdvoj iz naroda sposobne ljude koji se boje Boga, ljude poverljive, koji preziru žudnju i postavi ih iznad ostalih, da budu naredbodavci za hiljadu, naredbodavci za sto, za pedeset i za deset ljudi... i pusti tu da sude narodu sve vreme; to će značiti da će samo krupnije stvari doći do tebe, ali sve sitnice će oni rešavati. Tako će biti lakše za tebe. Oni će nositi teret za tebe". Mojsije je tako učinio i samo teški slučajevi su stizali do njega.

U ovom citatu mogu se naći nekoliko principa [64]:

- hijerarhijska struktura,
- delegiranje odgovornosti,
- pravila,
- ciljevi.

Savremeni uslovi poslovanja nameću preduzeću složene probleme koje je neophodno brzo rešavati. Razvoj informatike i informacionih tehnologija, viši nivo znanja kupaca, opšti porast kupovne moći dovode preduzeće u položaj da se neprekidno mora prilagođavati zahtevima ciljne grupe. Kompanija mora uvažiti i ozbiljno shvatiti sve primedbe i kritike upućene od strane kupaca i u rekordnom roku ukloniti nedostatke. Složeni problemi za rešavanje zahtevaju multidisciplinarno znanje koje pojedinac teško može da nosi u sebi, a može se pronaći i ostvariti u timu.

Sastanci upravnog odbora, razne komisije i kolegijumi samo potvrđuju da se do pravih rešenja dolazi lakše i brže aktivnim radom više pojedinaca. Pogrešno bi bilo misliti da timovi postoje samo na najnižim hijerarhijskim nivoima ili samo na najvišim. Potreba za timovima u organizaciji javlja se na svim nivoima bez obzira na organizacionu strukturu i broj hijerarhijskih nivoa. Nerazumevanje složenih uslova poslovanja i nipodaštavanje timskog rada mnoga preduzeća vodi u ćorsokak. Ovo je slučaj uglavnom sa malim privatnim preduzećima u kojima osnivači (gazde) misle da mogu obavljati sve funkcije. Međutim, razvijanjem i širenjem obima poslovanja teret obaveza i potrebno znanje prevazilazi snage i sposobnosti pojedinca i javlja se potreba za formiranjem rukovodećeg tima.

**Ilustracija 2.** Grupa prijatelja kreće u šetnju na planinu, nepoznatim putem. Šetajući uskom, vijugavom stazom naiđuše na prepreku. Ispred njih se nalazila ogromna stena, a sa strane velika provalija. Stena ne može da se zaobiđe, a sam pogled na provaliju ledi krv u žilama. Niko od prijatelja nije u stanju da sam pomeri stenu, ali udruženim snagama stena je pomerena i njihov put je nastavljen. Ovako



počinje priča o timskom radu.

**Ilustracija 3.** Postoji priča o čoveku koji se izgubio vozeći se nepoznatim putem. Dok je pokušavao da se snađe na mapi, na trenutak je izgubio kontrolu i sleteo sa puta pravo u jarak. On srećom nije bio povređen, ali je njegov auto bio zaglavljnjen u blatu. Tako je on prepešačio put do najbliže farme gde je potražio pomoć. "Warwick vas može izvući iz jarka", rekao je farmer, misleći na starog magarca koji je pasao na obližnjoj livadi. Čovek je pogledao u ofucanog starog magarca, pa zatim u farmera koji je samo stajao i ponavljao: "Da, Warwick može da odradi posao." Čovek je shvatio da nema šta da izgubi, te su se dva neznanca i magarac uputili ka kolima. Farmer je upregao magarca i zatim povikao: "Vuci Frede!, vuci Jack!, vuci Tede!, vuci Warwick!" i magarac je izvukao kola iz blata uz veoma mali napor. Čovek je bio zapanjen. Zahvalio se farmeru, pogledao u magarca i pitao: "Zbog čega ste pozvali sva ona imena pre nego što ste pozvali Warwick-a da povuče?" Farmer se nasmešio i rekao: "Stari Warwick je potpuno slep. Sve dok bude verovao da je deo tima, on neće imati ništa protiv da povuče".

Ako sada ovu priču uporedimo sa nekom iz organizacije, stvari će nam postati jasnije. Mi smo spremni da radimo više, bolje, motivisanije ako znamo da nismo sami, nego da su i ostali spremni da "povuku" kada treba.

Ove ilustracije su predstavljene s ciljem da ukažu na značaj timskog načina rada u današnjem vremenu koje karakterišu sveopšte promene. Novim zahtevima i izazovima na tržištu ne retko više ne mogu udovoljiti ni najbolji pojedinci. Zato je timski način rada prihvaćen kao rešenje za većinu problema sa kojima se susreću kompanije na današnjem prilično promenljivom tržištu.

Preduslov za uspešno formiranje timova je da ih menadžeri ne doživljavaju kao pretnju njihovom autoritetu već kao sredstvo ili put za postizanje ciljeva. "Gazde" moraju da shvate da je snaga tima veća od prostog zbira snaga njegovih članova. Na ovaj način se postiže sinergetski efekat (tj. važi da je  $1 + 1 > 2!$ ).

## 5.2 Razlika između grupe i tima

U poslovnom svetu timski rad sve više dobija na značaju i moderno poslovanje bez njega gotovo da postaje nezamislivo. Jedna od važnijih prednosti timskog rada, o kojoj se vrlo malo razmišlja, jeste pripadnost grupi, kao stimulator koji inspiriše pojedince u grupi da ulože veće napore nego kada rade sami. Kada je pojedinac član efikasne grupe to će u njemu pojačati zadovoljstvo u radu i podići moral.

**Radna grupa.** Stručnjaci za društvene nauke, radnu grupu definišu kao skup ljudi (dva ili više pojedinaca) koji su međusobno povezani zajedničkim ciljem i interesom, među kojima postoji zajednička interakcija. Primarni zadatak radnih grupa je ostvarenje nekog zadatka, postizanje nekog rezultata. "Radna grupa je najvažniji element radnog okruženja" [65]. Način funkcionisanja radne grupe ima presudan uticaj na kvalitet i efikasnost ostvarenja radnih zadataka.

Izdvajaju se sledeće karakteristike radne grupe:

- Radnu grupu mogu činiti najmanje dve osobe koje međusobno utiču jedno na drugo, bilo putem verbalne, bilo putem neverbalne komunikacije.
- Radna grupa mora da ima i stabilnu strukturu koja članove drži na okupu i navodi ih da funkcionišu kao jedno telo.
- Članovi jedne grupe imaju zajedničke interese i zajednički cilj. Npr. ljudi unutar jedne organizacije, imaju za zajednički cilj sticanje profita.
- Ljudi unutar radne grupe sebe vide kao radnu grupu. Sve grupe se sastoje od pojedinaca koji sebe smatraju članom te grupe, za razliku od nekih drugih ljudi koji nisu njeni članovi.

U organizacijama postoji mnoštvo grupa, od kojih su najznačajnije formalne i neformalne grupe.

*Formalna grupa* podrazumeva oblik društvenih grupa koje su jasno vidljive, hijerarhijski ustrojene, pravno uređene (legalizovane) sa utvrđenim zadacima, ciljevima i funkcijama koje obavljaju. Ukoliko su grupe oformljene sa ciljem izvršenja određenog zadatka one se nazivaju radnim grupama. Primer formalnih grupa u organizaciji: sindikati, upravni odbor, komisije, timovi, direkcije i drugo.

*Neformalna grupa* je onaj deo organizacije koji pravno nije uređen, ali de facto<sup>1</sup> postoji i deluje u organizaciji, izražavajući se kao grupa "zemljaka", "prijatelja" i slično. Sasvim se prirodno razvijaju u krugu zaposlenih, bez ikakvih uplitanja od strane rukovodstva. Osnov za njihov nastanak je u prvom redu lični interes, mada može biti i interes nekog od menadžera organizacije ako je u pitanju njegov lični interes koji želi da ostvari preko neformalne grupe.

**Tim.** To je specijalna vrsta grupe u organizaciji formiran sa određenim ciljem i zadatkom. Svaki tim je grupa, ali svaka grupa nije tim. Tim predstavlja grupu zaposlenih čija su zaduženja međusobno komplementarna, tako da cela grupa obavlja neku, za organizaciju značajnu, funkciju.

Komunikacija u timu nasuprot grupe je mnogobrojnija i kvalitetnija. U timu se pažnja svih članova usmerava ka zajedničkom zadatku, ali i prema ostalim članovima. Pravilna komunikacija u vrhunskom timu obezbeđuje "sinergiju", osobinu tima da je u međusobnoj interakciji, da su članovi tima svesni jedni drugih, da opažaju sebe kao tim, da imaju svoje norme i vrednosti, da imaju zajednički zadatak kome ceo tim teži i da svi članovi tima imaju odgovornost na grupnom nivou. "Članovi tima su visoko-međuzavisni i njihova individualnost može doći do izražaja samo u okviru njihovih uloga u timu" [66].

---

<sup>1</sup>De Facto je latinski izraz koji znači "činjenično" ili "u praksi". De Jure je latinski izraz koji znači "zasnovan na zakonu" i označava stanje prema važećem pozitivnom pravu.

Dakle, za tim se može reći da je specifična radna grupa. U radnim grupama je moguće radne zadatke podeliti u segmente koje pojedini članovi samostalno obavljaju bez potrebe za saradnjom sa drugim članovima grupe. Zadatke koje obavljaju timovi rešavaju se jedino zajedničkim snagama. Članovi tima združujući znanja, kompetencije i lične potencijale obavljaju složeni zadatak koji nije prosti zbir pojedinih delova tog zadatka. Moglo bi se reći da je za timski rad ključna saradnja i združivanje stručnih i ličnih potencijala. U skladu s tim je i izreka : "Tim je gorivo koje omogućava običnim ljudima da postignu neobične rezultate".

Često se dešava da ljudi o svojim grupama govore kao o timovima, iako oni to realno nisu. U Tabeli 5.1 prikazane su razlike u ponašanju članova tima i članova radne grupe.

**Tabela 5.1:** Razlike u ponašanju članova tima i grupe [67]

TIM	GRUPA
Članovi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvataju međuzavisnost</li> <li>• su svesni da mogu uspeti jedino uz međusobnu podršku</li> <li>• su posvećeni dogovorenim ciljevima</li> <li>• izražavaju svoje misli, neslaganja</li> <li>• stvaraju atmosferu poverenja</li> <li>• mogu odložiti ličnu korist</li> <li>• pridonose zajedničkom cilju</li> <li>• nastoje da razumeju gledišta drugih članova</li> <li>• daju i primaju podršku</li> <li>• sukobe vide kao sastavni deo odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja</li> <li>• učestvuju u odlučivanju i zauzimaju se za dogovorene ciljeve</li> </ul>	Članovi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• grupu doživljavaju kao formalnost</li> <li>• rade nezavisno od drugih članova pa su usredsređeni na sebe</li> <li>• svoj posao doživljavaju kao zadatak</li> <li>• manje iskazuju svoje mišljenje</li> <li>• nemaju poverenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke</li> <li>• su oprezni, stepen poverenja u grupi je mali</li> <li>• izbegavaju međusobno suočavanje</li> <li>• smatraju da je neslaganje štetno</li> <li>• ne rešavaju sukobe</li> <li>• smatraju da je konformnost važnija od rezultata</li> </ul>

Može se reći da su timovi radne grupe različite veličine, sastava, trajanja, okolnosti nastanka i usmereni na ostvarivanje različitih zadataka. Saradnja među članovima tima omogućava međusobno upoznavanje i usklađivanje sadržaja i organizacije rada. Zato je za uspešan timski rad od presudne važnosti kvalitet međusobnih odnosa članova tima.

Iako su se timovi pokazali kao veoma uspešni u poslovanju jedne organizacije, u praksi se mogu pronaći i neuspešni primeri koji su uglavnom posledica nekih problema, kao što su:

- članovi tima nisu spremni da sarađuju jedni sa drugima;
- timovi ne dobijaju podršku od strane menadžmenta;
- neki menadžeri prosto ne žele da prepuste kontrolu nekom drugom;
- timovi ne sarađuju sa drugim timovima.

### 5.3 Formiranje efikasnog tima

Formiranje tima predstavlja proces stvaranja grupe ljudi od različitih pojedinaca, koja će zajednički raditi na realizaciji zajedničkog cilja. Formiranje se ne vrši spontano već po određenim pravilima i proceduri koja zavise od: vrste zadatka, veličine matične organizacije, nivoa tehnologije, okruženja.

Tim formira nadležno rukovodstvo organizacije ili dela organizacije za rešavanje određenih problema, kako bi organizacija očuvala odnosno unapredila svoju konkurentsku i poslovnu uspešnost. Međutim formiranjem tima ne prestaje odgovornost rukovodstva za rešavanje problema u organizaciji. Na tim se prenosi konkretan, operativni deo posla i ima ograničenu odgovornost, a rukovodstvo ostaje odgovorno za rešavanje problema u celini.

Timovi su izum zapadne poslovne filozofije i efikasan su instrumenat za rešavanje problema, samo ako se timskim radom upravlja na profesionalan način. Prava je veština i uspeh izgraditi dobar tim koji svojim ulogama pokriva celinu posla i omogućava uspeh u realizaciji ciljeva organizacije. Timovi mogu da rade razne poslove: kreiraju proizvod, pružaju usluge, pregovaraju o poslu, ispituju tržište, koordiniraju projekte, nude savete, donose odluke, itd.

Dakle, rukovodilac ili grupa rukovodilaca onog dela organizacije gde se problem rešava čine organ koji formira tim. Organ treba da ima jasne razloge zbog kojih se tim formira (uvođenje novog proizvodnog programa, novih tehnologija, poboljšanje kvaliteta proizvoda i sl.) i u tom smislu potrebno je da definiše:

- čime će se tim konkretno baviti (zadaci i ciljevi);
- period delovanja tima (rokovi, faze rada);
- broj članova tima;
- izbor članova tima;
- dužnosti koje tim treba da uradi;
- kontrolu i meri efekte rada tima.

Stvaranje timova je veoma složen posao - znatno složeniji nego što je to slučaj sa formiranjem grupa. To je i razumljivo, jer timovi su specifične, odnosno specijalne grupe sa znatno složenijim performansama nego što je to slučaj sa ostalim grupama i organizacijama. Da bi jedna grupa ljudi postala tim, neophodno je ne samo da su svi dovoljno stručni u svojim oblastima, nego i da su spremni da sarađuju sa ostalima. Timovi se stvaraju na bitno drugačiji - specifičan način. Zato mnogi autori kao savet menadžerima, koji rade na izgradnji svojih timova, predlažu Heemanov model, koji sadži četiri faze [68]:

1. Predrad;
2. Stvaranje uslova za rad;
3. Formiranje i izgradnja tima;
4. Pružanje stalne asistencije.

*Predrad.* U ovoj fazi obavljaju se aktivnosti koje su usmerene na utvrđivanje potrebe za stvaranjem tima. Vrsta i složenost zadataka predstavlja osnov opredeljenja za

stvaranje tima. Menadžer treba da definiše ciljeve tima, da sačini pregled veština koje treba da poseduju njegovi članovi, i da definiše ovlašćenja i odgovornosti koje će imati tim u procesu realizacije njegovih zadataka.

*Stvaranje uslova za rad.* Stvaranje uslova za rad sledi nakon uspešno obavljene prve faze. Radi se o aktivnostima kojima se angažuju ljudski i materijalni resursi i obezbeđuje organizaciona podrška. Posebno je značajno istaći da se u procesu angažovanja ljudskih resursa naglašena pažnja posveti respektovanju potrebe da svi članovi tima imaju performanse koje su potrebne za uspešno obavljanje njihovih uloga u timu; što uključuje i brigu o stvaranju pretpostavki za formiranje tima sa profilom koji omogućava efektivno i efikasno izvršavanje svih uloga - naročito istraživačko-kreativnih.

*Formiranje i izgradnja tima.* To je najsloženija i ujedno najznačajnija faza stvaranja tima. U toku realizacije ove faze menadžeri moraju preduzimati brojne i raznovrsne aktivnosti. Među njima su najznačajnije: definisanje zadataka, ovlašćenja i odgovornosti, regulisanje uloge članova tima, što uključuje i izjašnjavanje članova tima o prihvatanju zadataka, određivanje granice tima, odnosno njegovo razgraničavanje sa ostalim učesnicima (pojedincima ili grupama) u realizaciji ukupnog zadatka organizacije.

*Pružanje stalne asistencije.* Uspešna realizacija treće faze omogućava samostalno i efikasno funkcionisanje tima. Međutim, dinamički posmatrano, u toku tog funkcionisanja mogu se pojaviti problemi objektivne i subjektivne prirode koji, ako se blagovremeno ne reše, mogu doprineti ne samo smanjivanju efikasnosti tima već i ugrožavanju njegovog opstanka. Da se to ne bi dogodilo, menadžeri moraju pružati odgovarajuću pomoć: bilo u formi saveta bilo u formi intervencija kojima se redizajnira struktura tima ili stvaraju dodatne mogućnosti za njihovo efikasno funkcionisanje.

## 5.4 Karakteristike efikasnog i neefikasnog tima

Menadžeri su zaključili da su timovi fleksibilniji i bolje odgovaraju na promene nego što su tradicionalna odeljenja, sektori ili službe. Organizacija budućnosti biće sastavljena od timova a ne od sektora i službi. Timovi obezbeđuju ispoljavanje individualnih sposobnosti kroz grupne aktivnosti.

Efikasan tim predstavlja grupu ljudi koja:

- ima iste ciljeve i želju da završe isti posao;
- uživa u zajedničkom poslu i pomoći koji jedni drugima pružaju;
- pristaje na zajednički rad i dostizanje zajedničkih ciljeva;
- je sastavljena od različitih specijalista;
- pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vođi tima;
- ostvaruje timski duh i visok timski moral.

Najvažnije koristi od efikasnog tima:

- ljudi zajednički rešavaju probleme;

- lakše se rešavaju konflikti;
- timski rad ohrabruje kreativnost;
- članovi tima daju podršku međusobno;
- stvara se međusobna zavisnost;
- jača kolektivna snaga tima;
- poboljšava se komunikacija;
- poboljšava se kvalitet donošenja odluka;
- povećava se zadovoljstvo u radu;
- dobija se sinergetski<sup>2</sup> efekat.

Osnovne karakteristike efikasnog tima:

- mala veličina (5–10);
- komplementarne veštine;
- zajednički cilj;
- specifični (merljivi) ciljevi izvođenja;
- zajednički pristup;
- zajednička odgovornost.

Glavne karakteristike neefikasnog tima su:

- frustracija;
- konflikt i nezdrava konkurencija;
- neproduktivni sastanci;
- nedostatak poverenja u vođu tima.

*Frustracija.* Nastaje kada članovi tima nisu lojalni, nisu motivisani i nemaju zadovoljstva u radu. Takva situacija dovodi do negativnih stavova, različitih mišljenja, razdražljivosti i sukoba, što dovodi do slabe efikasnosti rada tima.

*Konflikt i nezdrava konkurencija.* Konkurenciju treba podsticati u timu, ali ona treba da bude zdrava i da doprinosi efikasnijem timskom radu, a ne konfliktima. Ukoliko nadmetanje nije dobro usmereno ono dovodi do rivaliteta i sukoba koji predstavljaju borbu za ličnu prednost i moć, i ugrožavaju timske napore i zajednički cilj.

*Neproduktivni sastanci.* Sastanci su uglavnom način zajedničkog komuniciranja i funkcionisanja tima. Oni moraju da budu dobro organizovani kako bi doprineli efikasnijem zajedničkom radu. Ako se sastanci pretvore u beskorisne priče i rasprave, oni mogu nepovoljno da utiču na dalji rad tima.

*Nedostatak poverenja u vođu tima.* Bez dobrog vođe tima nema efikasnog timskog rada. Ako članovi tima nemaju poverenja u vođu, u njegovu stručnost i njegove namere, timski rad ne može da bude efikasan.

---

<sup>2</sup>Sinergija (grčki-*raditi zajedno*) je pojam koji opisuje stanje kada je celina nešto veće i drugačije od zbira svojih delova. Pojam se koristi u teologiji, biologiji, ekonomiji i drugim oblastima. Kada je reč o srastanju podsistema u veći sistem, sinergija znači da se totalitetu sraslosti pripisuje ekstra bonus (na primer u poslovnom svetu se ekstra bonus javlja na nivou integrisanih korporacija). Postoji takozvana: *Tvrda sinergija* koja predstavlja rast prihoda; *Meka sinergija* koja predstavlja pad troškova; i *Finansijska sinergija* koja označava smanjenje udela kredita u vlasničkom kapitalu.

## 5.5 Vrste timova

Od pojave prvih oblika početkom 60-ih godina XX veka, timovi su prešli značajan razvojni put, tako da se danas može govoriti o različitim vrstama timskog rada. Osnovni kriterijum za razvrstavanje timova je stepen autonomije, koji se kreće od delimične do potpune autonomije. Prema ovom kriterijumu, razlikuju se tri vrste timova, i to:

1. timovi za rešavanje problema,
2. samoupravni (*self-directed*) timovi, i
3. virtualni timovi.

**Timovi za rešavanje problema** su organizovani i vođeni od strane menadžmenta organizacije. Oni dobijaju definisane zadatke i direktno su kontrolisani od vrha organizacije. Manadžment organizacije ustanovljava timove za rešavanje konkretnih problema, tako što okuplja članove organizacije (ponekad i više organizacija) različitog profila, kako bi oni putem razmene ideja, znanja i iskustava sugerisali rešenja određenih problema kao, npr:

- unapređivanje procesa i metoda rada,
- otklanjanje uzroka pada produktivnosti rada,
- unapređivanje uslova rada,
- unapređivanje postojećih i razvoj novih proizvoda,
- povećanje kvaliteta života zaposlenih,
- promovisanje nove kulture organizacije, i sl.

**Samoupravni (self-directed) timovi** su timovi koji sami sobom upravljaju. Oni imaju potpunu autonomiju, koja se ogleda u samostalnom donošenju odluka o ciljevima i strategijama za postizanje ciljeva, kao i u potpunoj odgovornosti prema menadžmentu organizacije za eventualne promašaje ili propuste u poslovanju. Samoupravni timovi su preduzeća za sebe. U njima se obavljaju poslovni procesi od početka do kraja, a sva pitanja vezana za obavljanje poslovnih procesa rešavaju se u samom timu. Svi članovi tima uključeni su u proces rešavanja problema, donošenja odluka i implementaciju. Takođe, svi članovi dele odgovornost za postignute rezultate. Samoupravni timovi sami regrutuju svoje članove koje međusobno kontrolišu i ocenjuju rad jedni drugih. U takvim uslovima nisu potrebni menadžeri koji bi kontrolisali zaposlene, zato što su eliminisane pozicije nadređenih i podređenih. Smatra se da je ovo najveća korist koju organizacije imaju od uvođenja timskog rada. Eliminisan je sloj srednjeg menadžmenta, što je proizvelo uštede u troškovima od 30% do 40%, u odnosu na tradicionalnu organizaciju [69].

Teoretičari bliski ideji samoupravnih timova tvrde da je sa uvođenjem samoupravnih timova značajno povećana produktivnost, od 30% do čak 70% [70]. Prema vremenskoj dimenziji, samoupravni timovi su trajna organizacija; oni postoje dok postoji organizacija i svrha zbog koje je osnovana. U pogledu organizacijskog oblika, samoupravni timovi su legitimna organizacija koja ima svoj identitet, svrhu i resurse. Samoupravni timovi su doživeli afirmaciju tokom 80-ih, a naročito tokom 90-ih godina XX veka. U uslovima informatike i globalizacije timovi su se pokazali kao efikasna

zamena za hijerarhijsku tradicionalnu organizaciju, koja je postala troma, skupa i neracionalna.

U novije vreme popularni su i tzv. ”**virtualni timovi**”, odnosno grupe geografski i/ili organizacijski dislociranih saradnika, koji komuniciraju i rade koristeći kombinaciju telekomunikacijskih i informatičkih tehnologija kako bi ostvarili postavljeni organizacijski zadatak. Virtualni timovi mogu imati privremeni karakter i postojati samo kako bi se ostvario određeni zadatak, ali takođe mogu imati i stalni karakter i rešavati tekuće zadatke. Članstvo im je često labavo, odnosno proizlazi iz zahteva zadataka koji se menjaju [69].

## 5.6 Faze razvoja tima

Razvoj tima je dinamičan proces. Većina njih se nalazi u stalnom stanju promena. Tim formiraju rukovodioci onog dela organizacije gde se problem rešava. Na taj način rukovodstvo prenosi deo odgovornosti za rešavanje zadatka na tim, ali se ne oslobađa odgovornosti za rešavanje problema i postizanje ciljeva u celini.

Ponekad je nemoguće formirati tim u kom će svi traženi zahtevi biti ispunjeni pa se u tom slučaju neke osobine članova moraju ”žrtvovati”, a organ koji vrši selekciju preuzima veliku odgovornost u slučaju da odabrani članovi ne budu ”podobni”. Jasno je da idealan tim ne postoji, pa je zato poželjno da članovi poseduju karakteristike koje se međusobno dopunjuju i poklapaju sa postavljenim ciljevima. Formirani tim ne funkcioniše odmah besprekorno, već prolazi kroz nekoliko faza u svom razvoju, kao što je prikazano na Slici 5.1.

*Brus Tukman* (Bruce Wayne Tuckman 1938–?) identifikovao je 5 faza kroz koje mora da prođe svaki tim [71]:

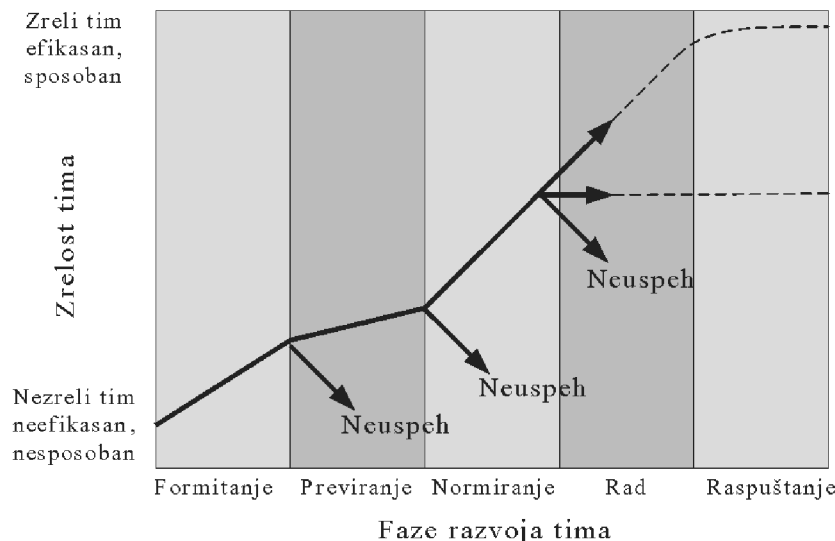
1. Formiranje (Forming)
2. Previranje ili oluja (Storming)
3. Normiranje (Norming)
4. Rad (Performing)
5. Raspuštanje i Transformacija (Adjourning and Transforming).

**Formiranje** je prva faza koja počinje izborom članova i traje ”nekoliko sastanaka”. Članovi imaju tremu i osećaju nesigurnost. Ne shvataju svoju ulogu u odnosu na ostale a pojedini sumnjaju u sopstvene sposobnosti. Često sebi postavljaju pitanje: ”Da li ću moći to da uradim?” U ovoj etapi cilj je da se članovi upoznaju i ”naviknu” na svoje uloge i na ponašanje u grupi. Vođa tima mora biti pripremljen i samouveren zato što je važno da ostavi dobar utisak. On je taj koji inicira komunikaciju i koordinira radom tima. Na prvom sastanku članovi treba da dobiju priliku da se predstave i ukratko obaveste ostale o svom dosadašnjem iskustvu. Upoznavanje treba da protekne u opuštenoj i prijateljskoj atmosferi. Vođa tima predstavlja i objašnjava timske ciljeve i određuje pojedinačne radne uloge u timu.

Grupna kohezija je tek u začetku. Komunikolozi su utvrdili da sagovornici u prvom timskom razdoblju slušaju jedni druge vrlo površno. Jako ih zanima raspoloženje i



unutrašnje stanje svojih kolega. Zato tim, u ovoj fazi, deluje rasuto. Zajedničko delovanje specijalista različitih struka još nije započeto. Različita znanja se ne prepliću tako da ne nastaju nova zajednička znanja. Rad ne pokazuje rezultate, a unutrašnji timski odnosi su još uvek nerazvijeni.



Slika 5.1: Faze razvoja tima [71, 72]

Druga faza je **previranje ili oluja**. Nakon okupljanja, upoznavanja i privikavanja članova tima na zajednički rad, grupa pojedinaca počinje postupno da poprima obeležja tima. Grupa počinje da radi delotvornije i sve više ulaže u sebe. U ovoj fazi većina članova pokušava da učestvuje u zajedničkim aktivnostima, i jača grupnu povezanost.

Međutim, u ovoj fazi se javljaju konflikti unutar grupe. Članovi su se "oslobodili" i u toku rada dolaze do izražaja njihovi stavovi, mišljenja i pojedinačni ciljevi, koji nisu bili izraženi u fazi formiranja usled straha i nesigurnosti. Članovi mogu postati netrpeljivi, jer osećaju da rezultati njihovog rada dolaze mukotrpno i sporo. Sve je jača potreba za dokazivanjem i nametanjem sopstvenog mišljenja nad ostatkom tima. Javljaju se prva poluglasna gundžanja zbog nevidljivih rezultata. Kao posledica javlja se pad raspoloženja, frustracija i malodušje. Mogu se pojaviti zajedljive primedbe i "prozivke", međusobno optuživanje i proveravanje kao i nadmetanje. Ovakvo ponašanje može biti usmereno na sam proces rada, na vođu, na određene članove ili na celo okruženje. Vođa tima mora da nađe vremena i strpljenja za razgovore sa pojedincima koji se ovako ponašaju, kako bi se otklonile nesuglasice.

Obično tim završava ovu fazu formiranjem unutrašnje hijerarhije. Svako zna koje mesto zauzima u timu i šta mu je zadatak. U narednu fazu se ulazi sa više ambicija.

**Normiranje** je sledeća faza u razvoju tima. Proizilazi iz završene krize. Interpersonalne razlike su prevaziđene ili usklađene. Komunikacija među članovima tima je

poboljšana, i izražena je sve jača njihova saradnja. Članovi žele da budu deo tima i prihvataju "pravila igre". Briše se granica ranije prisutnih razlika i posebnosti usled čega je i broj konfliktnih situacija manji. Norme ponašanja, uloge i ciljevi prihvaćeni su od strane svih članova. Međusobno poverenje članova tima raste, zato raste i upotreba niza različitih veština i metoda rada. Tim postaje jači i fleksibilniji.

Članovi tima prolaze svoju treću fazu (normiranje), nastojeći da dovrše "dogovore" o ulogama koje pojedincima pripadaju, o statusu, normama ponašanja. Reč je o fazi u kojoj se usavršavaju metode timskog delovanja, ali i razlike osobina članova. Delovanje vođe tima je redukovano.

U fazi **rada** dolazi do ostvarivanja poslovnih zadataka, jer je tim postigao najviši radni i funkcionalni nivo. Problemi se rešavaju brzo i efikasno. Međusobne razlike članova tima se poštuju. Timski ciljevi postaju prioritetni i postavljaju se ispred pojedinačnih ciljeva. Sve ono što ne vodi ka ostvarenju cilja se odbacuje.

Moral tima je vrlo visok. Članovi su zadovoljni, okreću se radu jer su svoje međusobne odnose stabilizovali na odgovarajući način. Svako ispunjava svoju timsku ulogu, pojedinačna zaduženja su dobro uklopljena u celinu tima, usklađen je rad svakog sa svakim, celi tim okrenut je zajedničkom poslovnom cilju. Članovi odišu samopouzdanjem, svi su svesni timske snage, svako je zadovoljan jer mu rad u timu pruža mnoštvo načina i prilika za zadovoljenjem ličnih i zajedničkih potreba.

U ovoj fazi je vrlo visok stepen efikasnosti rada tima. Vođa postaje "vladar iz senke", jer nema potrebe za čestim mešanjem u rad tima, niti potrebe za strogom kontrolom. Unutar tima vlada visok nivo motivacije, a vođa postaje "osnovno sredstvo" koje tim koristi kada je potrebno da savetuje, informiše ili prezentuje interese tima. Od poverenja u članove svog tima i njihovih karakteristika zavisi koliko će se vođa u ovoj fazi osloniti na svoje saradnike i prepustiti im da samostalno rešavaju probleme i donose odluke.

Poslednja faza u razvoju tima je **raspuštanje i transformacija**. Ovu fazu je Tuckman dodao nešto kasnije, i tako kompletirao sve faze razvoja timova. Rad se usporava, primetno je samozadovoljenje i jednobrazno grupno razmišljanje. Poverenje je na visokom nivou, kao i komunikacija. Ova faza se javlja kada je projektni zadatak završen, tj. kada su planirani timski ciljevi dostignuti. Tim je već ostvario svoje ciljeve i sada mora naći nove ciljeve svog postojanja ili će se raspasti. Grupna kohezija slabi jer deo članova doživljava život tima kao završen. Među nekim članovima tima pojavljuje se težnja za nastavak njegovog života. Ukoliko se javlja potreba za sličnim zadatkom, tim se može uputiti na novi zadatak u kompletu ili transformisati prema potrebama novog zadatka. Neki članovi odlaze a drugi se priključuju. Zato se ova faza nekada zove "transformacija". Ukoliko nema potrebe za daljim radom tima, vođa objavljuje kraj rada i raspušta tim.

Pregled faza u razvoju timova jasno pokazuje da su timovi spremni za rad i ostvarivanje postavljenih ciljeva tek kad prođe izvesno vreme i proces formiranja timske strukture bude završen. Preporuka za menadžere jeste da ne mogu očekivati rezul-

tate od tima odmah nakon njenog formiranja. Efikasni tim mora prvo da izglati unutrašnje odnose i reši emocionalne, funkcionalne i odnose moći u njemu da bi bio spreman za rad. Pored vremena potrebno je i znalačko vođenje procesa izgradnje tima.

Nijedan tim ne može da izbegne ovih pet faza u svom razvoju. Svest o postojanju tih faza kao i potrebna znanja, veštine i ponašanja su uslov za uspeh bilo kog tima. Problemi koji se pojavljuju u radu tima su normalni i očekivani. Kada se pojave potrebno ih je efikasno rešavati, i pri tome aktivno i afirmativno učiti na greškama. Tokom svake faze razvoja članovi uče jedan od drugoga. Za učenje u timu je važno da članovi odustanu od nekih svojih "kognitivno-emocionalnih" šema s kojima su došli u tim, jer će im događanja u timu omogućiti nove perspektive i načine razumevanja stvarnosti.

**Primer 1:** *Zabušavanje u grupi.* Nemački naučnik Ringelman, koji je prvi istraživao pojavu zabušavanja u grupi, merio je količinu snage koju osoba uloži u potezanju konopca kao pojedinac i kao član grupe. Otkrio je da kada pojedinac vuče konopac sam, on prosečno uloži 63 kilograma svoje snage. Međutim, kada vuče konopac u grupi od troje ljudi, on uloži 53 kilograma snage, dok ukoliko vuče u grupi od osam uloži 31 kilogram snage ili jednu polovinu onoga što uloži kada je sam.

**Primer 2:** *Zabušavanje u grupi.* Ovaj primer potiče sa dalekog istoka. Pet putnika su se slučajno zajedno našla u jednom prenoćištu pored puta. Rešili su da zajednički pripreme pirinčanu kašu za večeru. Po dogovoru, trebalo bi da svako iz svoje torbice izvadi po šaku pirinča i sipa je u kotao. Tako su i uradili – svaki je putnik zavlacio šaku u svoju torbu, vadio je i zatim zavlacio u kotao. Kada je kaša bila gotova, oni su je brzo pojeli i legli da spavaju bez reči. Ujutru su svi otišli pre zore, posramljeni i bez reči. "Kaša" koju su pojeli je bila čista voda – niko nije sipao pirinac u kotao nadajući se da da će to uraditi oni drugi.

## 5.7 Izbor članova tima

U formiranju i organizovanju tima najteži deo posla je izbor pravih članova na prava mesta u timu. Izbor članova tima nije nimalo lak zadatak, jer od adekvatnog izbora u velikoj meri zavisi i uspeh poslovanja tima. Potrebno je unapred definisati neophodni nivo znanja, iskustva, sposobnosti kao i karakteristike ličnosti. Zapošljavanje radnika je velika investiciona odluka i zato je veoma bitno da pravi čovek dobije pravi posao.

Kod izbora članova tima menadžeri obično koriste pristup "što više to bolje", koji ih opredeljuje da prime člana koji ostvaruje najveći broj poena na testiranju neke osobine, veštine ili znanja. Međutim, praksa je pokazala da to nije uvek i najbolji pristup. Nekada je potrebno da se u tim uvede član koji ima drugačije karakteristike od ostalih. Na primer, kada su u timu samo ekstrovertne ličnosti<sup>3</sup>, nekad je dobro

---

<sup>3</sup>To su aktivne ličnosti, one koje vole da se mešaju sa svetom, koje vole i traže društvo i stvarnost, motivisane su spoljnjim faktorima i mnogo utiču na okolinu, i sigurno se osećaju u stranom okruženju.

uvesti čoveka koji je introvertan<sup>4</sup> jer to menja dinamiku tima i može da poveća uspešnost.

U našoj tradiciji najčešće se vodi računa o izboru člana tima – kakvu diplomu poseduje, što je jednostrano shvatanje, zanemarujući brojne druge kriterijume. Zbog toga se često dešava da timovi "škripe", ne funkcinšu na očekivani način i kao takvi se raspadaju, a posao ostaje nezavršen. Idealni tim nije moguće formirati. Što je više kriterijuma za izbor, mogućnost pravog izbora se sužava. To ne znači da kriterijume treba odbaciti i pristupiti izboru od "oka", što je najgore rešenje. Oštrinu kriterijuma treba utvrditi–uskладiti na osnovu analize i zahteva posla koji se poveravaju timu. Načelni kriterijumi za izbor članova tima su:

- potrebno tehničko znanje i stručnost;
- iskustvo u timskom radu;
- sposobnost komuniciranja;
- profesionalno iskustvo;
- spremnost za prihvatanje odgovornosti;
- odgovarajuće kvalifikacije;
- psiho-fizička sposobnost.

Da bi nadležni organ formirao tim, neophodno je stvoriti poverenje među članovima koji treba da formiraju tim. U stvaranju poverenja glavnu ulogu ima vođa (lider) tima. Vođu tima može da imenuje nadležni rukovodilac, ili organ rukovođenja, ili ga mogu birati članovi tima. Kada je reč o kriterijumu za izbor vođe, pored osnovnih koji važe za izbor članova tima, vođa treba da poseduje:

- veštinu upravljanja (koordinacija, komuniciranje, donošenje odluka, prihvatanje rizika i odgovornosti);
- stručna znanja, sposobnosti i veštine;
- posebne sposobnosti i veštine rada sa ljudima.

U slučaju da vođu biraju sami članovi tima oni se opredeljuju za onog vođu koga vide kao:

- jednog od nas;
- kao većinu od nas;
- najboljeg od nas.

To znači da razlike između vođstva i članstva u timu ne smeju biti velike u pogledu inteligencije, načina mišljenja, vrednosnih stavova, obrazovanja i slično. Ipak, vođa mora biti najbolji od svih, kako bi se obezbedio potrebni autoritet. Vođa je bez sumnje faktor identifikacije, instrument za zadovoljavanje ciljeva grupe, i on predstavlja centralnu figuru u timu.

Svakom novom članu tima potrebno je određeno vreme da se adaptira na uslove rada, da prihvati norme, ciljeve i zadatke koji su mu dodeljeni. Norme se ovde pos-

---

<sup>4</sup>Normalno tihe i povučene osobe, društvene su, upoznaju druge polunačine i interesuju se za nešto ili za svašta, vole da organizuju skupove, grupe, zabave i obično su aktivne na opšte zadovoljstvo.

matraju kao priznati standardi ili pravila. Mogu se odnositi na ponašanje, oblačenje, komuniciranje i slično. U zavisnosti od toga kojom se brzinom prihvataju i u kojoj meri se poštuju zavisice i homogenost tima. Što pre budu usvojene, pre će se pojedinac identifikovati sa ulogom koju je dobio. Može se desiti da se pojedinac ponaša u skladu sa svim pisanim i nepisanim pravilima ali nije u stanju da prihvati namenjenu ulogu u timu. Upravo ovo potvrđuje značaj izbora pravog posla za novog člana. Na primer, ukoliko neko pripada pokretu za očuvanje životne sredine, teško da će prihvatiti posao u timu koji radi na izgradnji azotare u blizini reke ili šume. Takva osoba ne samo da će bojkotovati posao već može postati "unutrašnji neprijatelj" tima.

Sve ovo ukazuje da je analiza radnog mesta nezaobilazna faza u procesu izbora članova tima. U analizu radnog mesta spada:

- posmatranje,
- intervjuisanje radnika koji rade na tom mestu,
- intervjuisanje drugih na koje taj rad ima uticaja,
- upitnici,
- kritička analiza detalja posla,
- kreativna razmena ideja.

Zatim, budućem članu je potrebno objasniti ciljeve posla. Ciljevi moraju biti jasni, precizno definisani i saopšteni na odgovarajući način. Vreme u koje je vladala parola "naređenje-izvršenje" prolazi. Saradnicima se mora ostaviti prostor za saznanje sopstvenog doprinosa konačnom rezultatu. Retko se dešava da dodeljeni posao određenom timu nije povezan sa ostalim poslovima u kompaniji. Osnova na kojoj počiva timski rad jeste ispoljavanje interesa za druge poslove i timove u kompaniji, jer su svi članovi kolektiva u stvari jedan veliki tim. Dobre ideje izbijaju na površinu kada se stvari posmatraju iz više uglova. Treba izbegavati oštro povlačenje granica između zaduženja. Tako se stvara zajednički interes pojedinaca u odnosu na sve poslove koji su slični njegovom.

## 5.8 Uloge u timu

Različitost u mišljenju je jedna od glavnih karakteristika timova. Problemi moraju biti sagledani iz različitih uglova, ukoliko se želi generisanje najboljih rešenja. Može se dogoditi da svi na isti način posmatraju problem, ali ako je različitost dozvoljena i ohrabrivana, tada će se mnogo bolja rešenja pojaviti kao rezultat. Međutim, u osnovi svake različitosti je konflikt. Različite tačke posmatranja neizbežno vode ka neslaganju, koje je jedino moguće pravilno upotrebiti ukoliko se na konflikt gleda na pozitivan način.

Mnogi stručnjaci posmatrali su organizacije pokušavajući da odgovore na pitanje zašto neki timovi uspevaju, a drugi propadaju. Teoretičari koji se bave formiranjem uspešnih timova razrađuju ideju da tim treba da obezbedi ravnotežu nekoliko različitih individualnosti. Jedan od članova treba da bude kreativan radi davanja

ideja, jedan da bude analitičan radi analize mogućnosti, jedan da ume da procenjuje. Takođe je potreban član koji će imati jake administrativne ili operativne sposobnosti, koji će organizovanjem potencijala praviti planove i realizovati ih. Potreban je "navigator", koji će pomagati da se dođe do pravih rešenja. Potrebni su i ljudi koji su u stanju da održavaju jedinstvo članova tima i omoguće najbolje korišćenje raspoloživih znanja. Potreba da se članovi tima razlikuju ima granicu preko koje se ne može preći.

Dr *Meredith Belbin* (Dr Raymond Meredith Belbin 1926–?) je timsku ulogu definisao kao: "Tendencija da se ponaša, doprinosi i međusobno odnosi sa drugima na određeni način". Belbinov model timskih uloga objašnjava obrazac ponašanja pojedinca u odnosu na ostale članove tima. Vrednost ovog modela se ogleda u ideji da je za dobro funkcionisanje tima neophodno postojanje različitih, dobro usaglašenih i kompatibilnih uloga. On smatra da se pojedincu ili timu mora omogućiti sticanje koristi iz sopstvenog znanja.

Prema Belbin-u postoje devet grupa ponašanja koje osoba može usvojiti prilikom rada u timu. To znači da svaki član tima, obzirom na svoje osobine, sposobnosti, znanja i interese, preuzima određenu ulogu u timu i to u području rukovođenja grupom, kreativnosti, usmeravanju na rezultate rada, analize i donošenja odluka i/ili održavanja međuljudskih odnosa. Svakoj grupi su data imena, i tako je nastalo devet timskih uloga, podeljenih u tri grupe [74]:

1. Uloge orijentisane na konkretne akcije:
  - Modelator, Graditelj (Shaper)
  - Primenjivač (Implementer)
  - Finišer (Completer Finisher)
2. Uloge orijentisane na ljude:
  - Koordinator (Coordinator)
  - Timski radnik (Teamworker)
  - Istraživač, Podstrekač (Resource Investigator)
3. Mislilačke uloge:
  - Originalni mislilac, Kreativac (Plant)
  - Procenjivač, Nadglednik, Sudija (Monitor evaluator)
  - Specijalista (Specialis)

Opisi Belbinovih timskih uloga, njihovi kvaliteti, dozvoljene slabosti, i ponašanje koje je poželjno izbegavati, prikazani su u Tabeli 5.2.

Strogo pridržavanje ove podele timskih uloga može biti kritično za razumevanje dinamike bilo kog tima. Naime, iako je potrebno da u timu budu zastupljene sve ove osobine, nije neophodno da se tim sastoji iz baš devet članova. Jedna osoba može pokrivati više uloga. Dakle, ključ uspeha je u dobrom balansu među pojedincima. Znači, sinergijski efekat timskog rada se postiže uklapanjem komplementarnih veština članova tima, a ne brojem članova.

Tabela 5.2: Belbin-ove uloge u timu [75]

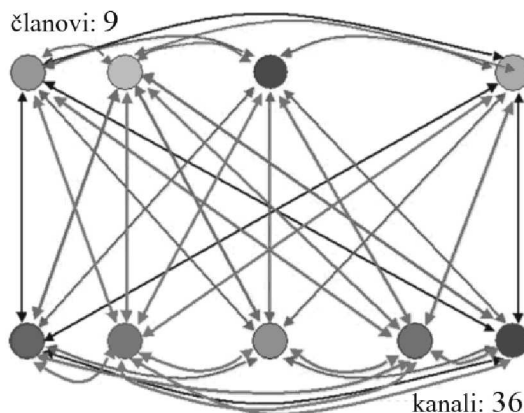
TIP	IDEALNA ULOGA	TIPICNI KVALITETI	DOZVOLJENE SLABOSTI	PONASANJE KOJE TREBA IZBEGAVATI
Koordinator	Organizuje aktivnosti tima; koristi sposobnosti i talente članova tima; poverava dužnosti	Dobro komunicira; uživa poverenje; smiruje; podstiče; samopouzdan; sabran; pažljiv slušalac	Može da manipuliše ljudima; nije posebno kreativan	Nadmetanje sa drugima; nepriznavanje njihovih sposobnosti; napuštanje uloge vođe u susretu sa otporom ili apatijom
Timski radnik	Pomaže pojedincima; podstiče dobru saradnju; dragocen u slučaju krize	Diplomata; društven; fleksibilan; izgladuje sukobe; dobro opaža; predusretljiv; ima razumevanja	Neodlučan – naročito u krizi	Držanje strane jednom članu tima; izbegavanje donošenja odluka; nadmetanje za položaj
Originalni mislilac (Kreativac)	Uvodi nove načine rada; nove ideje; smišlja prečice za rešavanje problema	Kreativan; introvertan; reaguje na pohvale i kritiku; može da radi sam; nekonvencionalan; maštovit; ozbiljan	Može da zanemari praktične stvari i previdi protokol; glava u oblacima; može da bude teško s njim	Ulaganje energije u sopstveni interes umesto u ciljeve tima; durenje ili povlačenje u sebe; pravljenje tabora ili nadmetanje sa drugim originalnim misliocem
Nadglednik Procenjivač (Sudija)	Analizira ideje; vrednuje predloge; nadgleda ciljeve	Zdravo rasuđivanje; oprezan; neemotivan; vešt	Sporo reaguje; nedostaje mu nadahnuće; retko inspiriše da pokrene druge	Netaktičnost u kritikovanju tuđih ideja; nadmetanje sa Koordinatorom ili Originalnim misliocem; stalne negativne primedbe
Primenjivač	Prenosi planove u praksu; sistematski prilazi stvarima; vidi praktično	Samodisciplinovan; marljiv;	Nedostatak fleksibilnosti; ne voli neproverene ideje; može da se prilagodi samo ako mu se objasni "zašto"	Borba za status zbog vernosti ideji ili organizaciji; nekonstruktivno kritikovanje tuđih sugestija biti nepopravljiv
Finišer	Pazi da se ništa ne propusti; stara se o procesu rada; pazi na detalje	Vodi računa o detaljima;	Nerado proverava dužnosti; brine; vide ga kao cepidlaku	Kvarenje morala tima preteranim kritikovanjem ili brigom; insistiranje na detaljima na štetu "celine"
Modelator (Graditelj)	Oblikuje aktivnosti tima; odupire se inerciji; zaobilazi birokratiju; daje osećaj hitrosti	Dinamičan; izaziva; otvoren; pokretač drugih;	Sklonost ka netaktičnosti ili gluposti; nestrpljiv; lako se ljuti;	Vršenje pritisaka na ljude; preuzimanje prevelike vlasti; nadmetanje sa Originalnim misliocem i Procenjivačem; Zaletanje u "glasanje" o odlukama
Istraživač (Podstrekač)	Odgovara na izazove; istražuje nove ideje-mogućnosti; pregovara oko sredstava; ima mnogo veza	Entuzijasta; dobro komunicira; druželjubiv radoznao; snalažljiv	Brzo gubljenje pažnje; nedisciplinovan; brzo ga hvata dosada; ne tera stvari do kraja	Neproduktivnost; zadržavanje informacija za sebe; veće bavljenje svojim nego tuđim idejama
Specijalista	Nudi posebna znanja; doprinosi tehničkom stručnošću	Usmeren na jedan cilj; usamljenik; predan; inicijativan	Ograničeno polje interesovanja	Nepokazivanje interesa za druge i njihove ideje

Nekada je za menadžere važno da uklope osobine članova tima sa posebnim zadacima i određenim pozicijama unutar tima. U timovima koji nemaju unapred određenu podelu uloga nekad je dobro pitati članove u kojim ulogama se dobro osećaju, isprobati ih u različitim ulogama, i napraviti raspored članova po ulogama koje im najviše odgovaraju za uspešno funkcionisanje tima.

## 5.9 Veličina tima

Poželjno je da tim bude sastavljen tako da je u njemu zastupljeno svih devet uloga koje je Belbin predvideo, ali to ne znači da tim mora da se sastoji od devet članova. Jedna osoba može pokrивati više uloga, ili više osoba da dobije jednu ulogu u timu. Ključ uspeha je u dobrom balansu među članovima tima.

Osnovu grupnog rada čini direktna komunikacija između svih članova tima. Relativno je čest slučaj da se formiraju preveliki timovi koji su onda neoperativni i neefikasni. Grupa od 20-ak ili više članova jednostavno ne može da radi efikasno, jer direktna komunikacija između svih članova tima ne može da se ostvari. Broj direktnih komunikacionih kanala u timu računa se po formuli  $n \cdot (n - 1) / 2$ . To znači da će u timu od 5 članova biti  $5 \cdot 4 / 2 = 10$  međusobnih komunikacionih kanala. Već u timu od 9 članova broj komunikacionih kanala se penje na 36, što je ilustrovano na Slici 5.2. Za 12 članova tima postoje 66 direktnih kanala komunikacije, za 15 članova 105 kanala komunikacije, a u timu od 20 članova je moguće ostvariti 190 direktnih komunikacija, što je veoma teško realizovati.



Slika 5.2: Kanali komunikacije za 9 članova tima [76]

Kreiranje suviše velikih timova je često prouzrokovano predstavničkom ulogom njihovih članova. To se događa onda kada tim treba da predstavlja više organizacionih jedinica ili interesnih grupa. Tako se u tim uključuje određeni broj svake od tih jedinica, što u ukupnom broju daje vrlo veliki broj. Zbog toga što su neefikasni, formiranje velikih timova je često znak da onaj ko ih formira zapravo i nema namere da tim nešto zaista i uradi. Da bi veliki tim ispunio svoj zadatak često je potrebno da se, od svojih članova, formira podtim koji će zapravo funkcionisati kao pravi tim. U tom slučaju se neminovno nameće pitanje: a zašto je prvobitni, veliki tim, uopšte onda bio potreban.

**Ilustracija** [73]. U jednom istraživanju se merio odnos vremena koje su članovi tima koristili za govor u timovima različitih veličina. Otkriveno je da je u diadama, timovima od dva člana, raspored vremena korišćenog za govor, u proseku 58% prema 42%. Znači, uvek jedan član tima više govori ali je razlika mala. U trijadama



raspored vremena je 42:34:24%. Dakle, jedan član tima uzima najviše vremena. U timu od 4 člana odnos je sledeći 37:27:21:16%. U timu od 5 članova jedan od članova uzima 39% vremena za sebe dok onaj koji najmanje učestvuje u govoru zauzima samo 9% vremena. U grupama od 8–10 članova član koji najviše učestvuje uzima oko 50% vremena dok onaj koji najmanje učestvuje uzima samo 2% vremena.

Može se zaključiti da što je tim veći to je raspored korišćenog vremena neravnomerniji, a situacija u njemu je kao na mitinzima: jedan čovek govori a ostali slušaju. Ovo je još jedan argument koji govori protiv velikih timova: koliko značajan može biti doprinos poslednjeg člana tima čije je učešće u radu tima na oko 2% vremena.

Problem može nastati i ako je tim premali. Glavna korist i prednost timskog rada jeste u tome što različiti članovi tima u njega unose nova znanja, perspektive, informacije, ideje koje se zatim u timu sukobljavaju i iz njih proizilaze kvalitetne odluke. Ta prednost se gubi ukoliko je tim suviše mali, jer nema dovoljno novih znanja ili perspektiva. Jedan član tima mora da preuzme veći broj timskih uloga, bez obzira na njegovu stručnost i znanje.

Manji timovi, za razliku od velikih, su složniji, članovi postavljaju pitanja i razmenjuju više iskustva. U njima se više javlja zadovoljstvo članova, i stvaraju se prisniji odnosi. Članovi se više trude da budu u dobrim odnosima, teže neformalnom odnosu i imaju minimalne zahteve prema vođi tima. Nerazumevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod velikih timova. Veliki broj članova pogoduje formiranju podgrupa i lakše dolazi do konflikata. Karakteristično je i napuštanje tima i izostajanje s posla. Loša komunikacija i smanjena mogućnost učestvovanja u radu dovode do niskog zadovoljstva članova [77].

Potrebno je naglasiti da manji timovi brže obavljaju zadatke od velikih, i bolji su za produktivni rad na osnovu činjenica. Veliki timovi rešavaju probleme bolje nego što to urade mali timovi. Veliki timovi su dobri za dobijanje raznovrsnog inputa, i mnogo su efikasniji u utvrđivanju činjenica.

Generalno, prednost velikih timova je što imaju bolji pristup resursima kao što je stručnost, energija, vreme, novac, a negativne strane su rad u lošoj sredini, problemi u komunikaciji i koordinaciji, difuzija odgovornosti.

Prema iskustvima mnogih organizacija utvrđeno je da je, prema kriterijumu komunikacije među članovima, najuspešniji tim koji ima 5 članova, a prema kriterijumu različitosti znanja, 7 članova. Takođe, utvrđeno je da je idealna veličina tima za kvalitetan i efikasan rad od 4–9 članova. Broj komunikacionih kanala koji se javljaju među članovima tima je relativno mali i može se pristojno obraditi. Timovi preko 9 članova teško rade kvalitetno i efikasno. Mada, mnogi misle da i timovi do 10, pa čak i do 15 članova, mogu da rade i kvalitetno i efikasno. Naravno, na potrebnu veličinu timova utiču brojni faktori: zadatak koji treba obaviti, sposobnosti timskog rada članova tima, kultura i klima u organizaciji, itd.

Interesantno zapažanje je da većina organizacija preferira timove sa neparnim brojem članova, jer se pokazalo da ti timovi lakše donose odluke od timova sa parnim brojem.

## 5.10 Karakteristike uspešnih timova

Poznati investitor Artur Rok (Arthur Rock 1926–?) je rekao: "Ako nađete prave ljude oni mogu uvek menjati proizvod. Skoro svaka greška koju sam napravio je zbog oslanjanja na pogrešne ljude, a ne na pogrešne ideje" [78].

Najvažnije karakteristike uspešnih timova su sledeće:

1. razumevanje, saglasnost, identifikacija sa primarnim zadatkom;
2. otvorena komunikacija;
3. poverenje;
4. uzajamna podrška;
5. upravljanje ljudskim različitostima;
6. selektivno korišćenje tima;
7. odgovarajuće sposobnosti članova tima;
8. vođstvo.

*Razumevanje, saglasnost, identifikacija sa primarnim zadatkom.* To je zapravo pitanje osnovne svrhe postojanja tima, tj. pitanje: "U kom biznisu smo mi u stvari?". To nije pitanje samo proizvoda i tržišta, nego i svega ostaloga što biznis uključuje.

*Otvorena komunikacija.* Doživljaji i osećanja su relevantni faktori uspešnog poslovanja tima. Intelektualne ideje, objektivne činjenice, logični argumenti relevantni su za probleme koji se razmatraju i moraju biti dostupni svim članovima tima. Komunikacija u uspešnom timu mora biti "otvorena" kako bi rad tima bio uspešan.

*Poverenje.* Članovi grupe mogu gajiti potpuno međusobno poverenje. Poverenje je značajna vrednost koju tim poseduje. Potrebno je dosta vremena da se izgradi, ali može vrlo brzo da se pokvari. I nesporazum može da uzrokuje odsustvo poverenja u timu. Poverenje je češće percepcija, opažanje i individualni doživljaj neke situacije nego realnost. Doživljaj poverenja je pod snažnim uticajem emocija kao što su: potrebe, očekivanja, krivica i nadanja.

*Uzajamna podrška.* Podrška u timu podrazumeva i emocionalne i radne aspekte. To su situacije kada članovi tima pomažu jedni drugima, kada postoji prijateljstvo i ljubav. Ovo se ogleda u situacijama kada se rešavaju problemi, nailazi na prepreke ili kada neko nešto pogreši.

*Upravljanje ljudskim različitostima.* Određene razlike među članovima tima su neminovne, neke su čak i poželjne. Usklađivanje tih razlika, bez obzira na uzrok i vrstu, predstavlja problem. Razlike u stavovima, prirodi i predstavama tima mogu biti katastrofalne. Za uspešan rad tima izvesne razlike među članovima su poželjne, jer izazivaju kreativnu atmosferu. Kako naći pravu meru, jedno je od osnovnih pitanja menadžmenta. Upravljanje konfliktima vodi do dobrih rešenja, pre nego gušenje konflikata, jer ono može da izazove "sabotažu" u timskom radu.

*Selektivno korišćenje tima.* Nije neophodno za sve odluke koristiti tim. Nekada samo pojedinci ili delovi tima treba da obave posao, ali ostaje obaveza uzajamnog informisanja zbog očuvanja poverenja u timu kao celini.

*Odgovarajuće sposobnosti članova tima.* Timovi se formiraju po više osnova. Prvi je funkcionalna pripadnost timu (proizvodnja, finansije, marketing...), drugi su "uloge" u timu. Tu su ciljne uloge ili uloge zadataka kao što su: iniciranje aktivnosti, traženje informacija, traženje mišljenja, davanje informacija, elaboracija, koordinacija, sumiranje, provera izvodljivosti i vrednovanje. Izdvajaju se i tzv. "održavajuće" uloge: ohrabrivanje, obezbeđenje prohodnosti, praćenje, predstavljanje grupnih osećanja, provera konsenzusa, oslobađanje tenzija.

*Vodstvo.* Sve navedene karakteristike uspešnih timova najviše zavise od rukovodioca. On je kreator i graditelj uspešnog tima. Tradicionalna organizaciona teorija isključivo je davala akcenat na ličnost osnivača organizacije. Razvojem industrijskog društva raste značaj profesionalnih menadžera kao posebnog društvenog sloja i uloge u komponovanju uspešnih radnih timova.

## 5.11 Konformizam

Jedna od negativnih pojava koja se može javiti u periodu prilagođavanja članova tima jeste *konformizam* (latinski *conformis*). Po definiciji *konformizam je ponašanje pojedinca koje je konzistentno sa normama i očekivanjima relevantne društvene grupe*. Takvo ponašanje ide u pravcu nekritičkog saglašavanja sa važećim, opšteprihvaćenim grupnim normama i vrednostima, posebno pod grupnim pritiskom. U praksi, to je težnja pojedinaca i grupa da se potpuno prilagode okruženju i da ne čine ništa što bi se smatralo ekscentričnim ili neobičnim od strane autoriteta (priznati ili nametnuti ugled ili uticaj od strane neke osobe ili institucije). Konformizam isključuje kreativnost, vodstvo i aktivizam i protivi se promeni i progresu. Zato ovaj pojam često ima negativan prizvuk u smislu preteranog prilagođavanja po cenu gubljenja autonomije i samopoštovanja ličnosti.

Konformizam (povinovanje) se može posmatrati kao pridržavanje grupnih normi, odnosno popuštanje grupnom pritisku. To je pojava kada član grupe ne iznosi svoje mišljenje, iako je svestan da je u pravu, i prihvata mišljenje i stavove većine. "Konformiranje bi se moglo odrediti kao prihvatanje ponašanja grupe ili većine zato što grupa takvo ponašanje zahteva i očekuje ili zato što ga naprasno prezentuje kao način ponašanja" [73]. Na konformizam utiče više faktora:

- o jasnoća situacije - ako je situacija nejasna konformizam je veći,
- o pritisak grupe - konformizam je veći ukoliko su mere protiv onih koji ne poštuju norme stroge,
- o jedinstvo grupe - što je jedinstvo veće, samostalnost je manja, samim tim konformizam je veći,
- o uzrast - mladi članovi (bez iskustva) skloniji su konformiranju,
- o pol - žene su sklonije konformiranju od muškaraca,
- o stepen inteligencije - obrnuto je srazmeran sklonošću ka konformizmu.

Konformizam pogoduje autoritarnim režimima jer podrazumeva pasivnost i prilagođavanje okolnostima, bez obzira na to što se uviđa da one ne odgovaraju onom

ko ih prihvata. Dakle, konformizam odgovara vladajućoj klasi, odnosno dominantnoj strani u odnosu, jer olakšava sprovođenje sopstvenih zamisli. Nepostojanje otpora može da se protumači kao odobravanje. Zanimljivo je da konformizam odgovara i onima koji se konformiraju. Oni racionalizacijom "biraju manje između dva zla", a u suštini beže od odgovornosti. Tako u konformizmu nalaze *komfor* koji pruža neaktivnost.

Zanimljivo obeležje konformizma je i to da je moguće da oni koji žele da dominiraju i koji se vode svojim ličnim interesima budu manjina. S druge strane, oni koji se konformiraju su brojniji, a upravo oni odustaju od svojih interesa i prepuštaju deo vlasti i moći, ali i odgovornosti manjini. Oni tako predaju i deo sebe, odbacuju slobodu i pravo izbora. Taj dogovor funkcionise sve dok se ne pretera, dok se ne "lupi u zid". Otrežnjenja od ovakvih društvenih fenomena nisu sasvim laka.

U većini situacija nemoguće je ostvariti maksimalno iskorišćenje individualnih kapaciteta članova tima. Potrebno je konformizam prepoznati i na adekvatan način ga eliminisati. Jedan od predloga za izbegavanje ove pojave je razvijanje dijaloga i normi ponašanja kroz stvaranje demokratske klime.

Ako se prilagođavanje članova na rad u timu okonča povoljno, onda je tim spreman da zadatke efikasno izvršava a članovi su svesni da jedan deo svoje individualnosti moraju privremeno zaboraviti. Možda, neki od članova tima nisu zadovoljni mestom koje su dobili, ali idealan tim ne postoji i ovakve situacije često mogu biti izvori raznih konflikata.

## 5.12 Konflikti

Mudre izreke kažu:

*"Kada se dva čoveka na poslu uvek slažu, jedan od njih je nepotreban."*

*"Ako svi ljudi misle isto, onda niko od njih ne razmišlja ozbiljno."*

U jednom istraživanju, menadžeri su izjavili da oko 20% svog vremena provode na rešavanje konflikata [79]. Konflikti su veoma važna socijalna pojava, koji se ne javljaju samo u organizacijama već i u drugim oblicima socijalnih sistema: društvu, porodici, socijalnim slojevima itd. Sukobi među ljudima su neizbežni. U suštini, razvoj ljudskog društva je neprekidni niz sukoba i borbi.

Tradicionalni stav prema konfliktima je negativan, tj. stav je da konflikte treba izbegavati. Savremeniji stav prema konfliktima je da su oni prirodna i neizbežna pojava u grupi. Danas se konfliktima pristupa kroz interakcijsku perspektivu koja sukob ne samo da prihvata, već i opravdava njegovo kontrolisano i umereno stimulisanje u uslovima stagnacije preduzeća i nedostatka kreativnih idejnih rešenja [80]. Drugim rečima, konflikt je potreban grupi da bi se posao obavio efektivno. Glavni zadatak se sastoji u tome da se upravlja konfliktima i to tako da se obezbedi onaj nivo konflikata koji garantuje optimalne performanse preduzeća.

Konflikt se može definisati kao *neslaganje između dva ili više članova grupe ili tima*

koji se pojavljuje usled toga što dele retke resurse, radne zadatke, imaju različite ciljeve, stavove ili percepcije [81]. Pojam konflikta se najčešće odnosi na sukob interesa (potreba, motiva, želja, ...) i sukob vrednosti (shvatanja, stavova, religija, ideologija, stilova života, ...). Osnovne uzroke konflikta moguće je tražiti u nerešenim egzistencijalnim potrebama čoveka. Sakupljeno nezadovoljstvo zbog prisutnosti problema i ispoljena tenzija osnovne su pretpostavke konflikta.

Konflikt je psihička situacija u kojoj se ostvarenju cilja pojedinca postavlja nepremostiva prepreka. Simptomi ponašanja dok se ne razreši konflikt su:

- depresija,
- povučенost,
- neraspoloženje,
- agresivnost.

Uspeh tima se ogleda kroz uspešno upravljanje konfliktom, na način da briše individualne razlike i istovremeno blokira ponašanje koje ugrožava tim. Konflikti se mogu klasifikovati na više načina. Jedna od tih podela je na *kognitivne* (funkcionalne) i *afektivne* (disfunkcionalne) konflikte. Osnovne razlike kognitivnih i afektivnih konflikata prikazane su u Tabeli 5.3.

**Tabela 5.3:** Kognitivni i afektivni konflikt [82]

KOGNITIVNI KONFLIKT	AFEKTIVNI KONFLIKT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srodna pitanja</li> <li>• Diskusija bez argumenata</li> <li>• Fokusiran na ciljeve</li> <li>• Bezopasni načini neslaganja</li> <li>• Izbegavanje dominacije ili lične izopštenosti</li> <li>• Otvorena komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personifikovane razlike</li> <li>• Predrasude vode ka provokaciji</li> <li>• Gubljenje vremena na ponašanje "dobitnik-gubitnik"</li> <li>• Javlja se dominacija</li> <li>• Osnovni ciljevi zapadaju u lične napade</li> </ul>

**Kognitivni konflikt** je oblik neslaganja članova grupe ili tima oko nekog problema, povodom kojeg oni imaju različita mišljenja, stavove i ideje za njegovo rešavanje. To su produktivni, funkcionalni konflikti koji za posledicu imaju bolje odluke, rešenja, veću posvećenost poslu, veću kohezivnost, veće grupne i organizacione performanse, tj. proizvode konstruktivne efekte. Ovaj konflikt je poželjan i treba ga stimulisati.

Neslaganje među članovima tima donekle doprinosi konstruktivnom razmatranju pitanja. Članovi tima koji se nalaze u kognitivnom konfliktu mogu imati snažna dijametralno suprotna mišljenja, mogu postati agresivni zagovornici svojih interesa i verovanja i intenzivno diskutovati, ali oni se fokusiraju na pitanja grupe, kao deo njihovog zajedničkog interesa za nalaženje najboljeg rešenja za problem ili donošenje najboljih timskih odluka. Kognitivni konflikt se ne degeneriše u lične sukobe ili individualne napade. Njegov cilj je postojanje tima i zato se niko ne oseća ugroženim ili izopštenim iz procesa grupnog donošenja odluka. Ovi nesporazumi često jačaju odnose u timu, jer grupa kolektivno prevazilazi individualne limite i stavlja u ravnotežu doprinose individualnih članova.

**Afektivni konflikti** su disfunkcionalni konflikti koji blokiraju akcije i vode samo svađama i prekidu komunikacije. Oni za posledicu imaju loše odluke, manju posvećenost poslu, manju kohezivnost i obično izazivaju slabljenje uticaja, tj. proizvode destruktivne efekte. Suprotno kognitivnom konfliktu koji je vezan za problem, afektivni konflikt je vezan za ličnost, ličnu netrpeljivost, zavist i mržnju. Afektivni konflikt je štetan i nepovoljan za organizaciju, njegove posledice su negativne, često i dramatične za pojedince (stres, frustracije, agresija) i organizaciju (gubljenje ugleda i reputacije).

Afektivni konflikt rezultira iz provokacije i individualnog animoziteta, koji odvlače pažnju od timskih ciljeva. Međuljudski odnosi prelaze u lična neprijateljstva. Članovi tima napadaju vrednosti drugih, cinično odbacuju mišljenja koja su različita od njihovih i personalizuju bes i ljutinu. Zato se pitanja gube u međuličnim sukobima gde su pojedinci odlučni u tome da pobede ili izgube; na kraju, mogu postići kompromis da bi se dobio utisak da je grupa ostvarila kolektivni rezultat.

Kakvi će konflikti kao posledica interakcija u organizaciji nastati i kakve će posledice po organizaciju biti, zavisi najviše od sposobnosti menadžera da tim konfliktima upravlja. Zato je od najveće važnosti da menadžeri poznaju izvore, efekte, vrste konfliktata i metode upravljanja konfliktima.

### 5.12.1 Izvori konflikta

U organizaciji konflikti nastaju iz više razloga. Uopšteno, svi izvori konfliktata se mogu podeliti na dve grupe: organizacioni i interpersonalni.

**Organizacioni izvori** konfliktata predstavljaju zapravo određene karakteristike organizacione strukture i sistema koji stvaraju povoljne uslove da dođe do konfliktata između zaposlenih. Najznačajniji izvori organizacionih konfliktata su [83]:

- *Deoba ograničenih resursa.* Kada se dva ili više pojedinca ili grupa nađu u situaciji da moraju da dele ograničene resurse (ljudske, materijalne, finansijske, itd.) vrlo je izvesno da će doći do konflikta.

- *Međuzavisnost u obavljanju radnih aktivnosti.* Kada jedan član organizacije ne može da počne obavljanje svog posla dok drugi ne završi ili kada pojedinac u organizaciji kvalitetom svoga posla bitno utiče na obavljanje posla njegovog kolege izvesno je da će se kad tad pojaviti konflikti između njih.

- *Međusobno suprotstavljeni ciljevi.* Organizacione jedinice i poslovne funkcije često imaju sasvim suprotne ciljeve koji se ne mogu istovremeno ostvariti što vodi direktno u konflikt.

- *Visoka diferenciranost organizacionih jedinica.* Razlike u školskoj spremi, godinama, polu, primanjima, uslovima rada, ličnim stavovima i vrednostima mogu lako da dovedu do problema u komuniciranju između pojedinaca i grupa u organizaciji, a time i do konflikta. Klasičan primer konflikta ove vrste su konflikti između proizvodnje (zahteva veće serije i standardizovan proizvod) i marketinga tj. komercijale (zahteva manje serije i proizvod prilagođen kupcu).

- *Razlike u kriterijumu ocene performansi i sistemu nagrađivanja.* Kada se dva

ili više organizaciona dela na različit način ocenjuju i nagrađuju kad tad će jednom od njih zaposleni tvrditi da je to nefer praksa i da su oni u inferiornom položaju, i tako nastaje konflikt. Zapravo, neophodno je jednake kriterijume primenjivati na sve zaposlene i pustiti da se oni sami diferenciraju svojim rezultatima.

- *Organizacione nejasnoće i nedostaci.* Nedovoljno jasna podela rada ili delegiranje autoriteta stvaraju osnovu za konflikt. Kada se u preduzeću ne zna tačno šta je čiji posao i ko je za šta odgovoran, konflikti su neizbežni. Ovo je naročito slučaj sa malim i mladim preduzećima u kojima još nije izvršena potrebna specijalizacija zaposlenih i delegiranje autoriteta ka rukovodiocima.

**Interpersonalne razlike** mogu takođe biti uzrok konflikata u organizacijama. Razlike između ličnih shvatanja, opredeljenja, interesovanja ili nivoa obrazovanja stimulišu i stvaraju osnovu za konflikte. Najznačajniji interpersonalni izvori konflikata su [84]:

- *Pogrešna percepcija i atributizacija.* Percepcija je proces opažanja i interpretiranja ponašanja drugih osoba. Atributizacija je proces zaključivanja o uzrocima, namerama ili akcijama drugih osoba. Konflikti nastaju prvenstveno zbog pogrešne slike koju pojedinac ili grupa stvori ili dobije o namerama, interesima ili uzroku ponašanja suparnika. Uglavnom strane u konfliktu prenebregavaju (zanemaruju) objektivne uzroke ponašanja suparnika i njegove akcije potpuno pripisuju njegovoj želji da povredi njihove interese.

- *Greške u komuniciranju.* Zaposleni često komuniciraju na način koji podstiče konflikte jer stvara pogrešne slike jednih o drugima. Komunikacija se obavlja na način koji kod slušalaca stvara sasvim pogrešnu sliku o stavovima ili namerama onoga ko šalje poruku.

- *Nepoverenje.* Nepoverenje među članovima organizacije veoma pogoduje pojavi konflikata, i oni su obično vrlo intezivni.

- *Personalne karakteristike i vrednosni sistem.* Ljudi ulaze u konflikt i zato što im se određene osobe jednostavno ne dopadaju ili ne odgovaraju na bilo koji način (iracionalni razlog—osoba ne ume da objasni zašto mu se neko ne sviđa). Kada su dve osobe vrlo različitih ličnosti, i to tako različitih da se ne podnose, prinuđeni da rade ili čak samo da budu zajedno, logično je da će doći do konflikta. Takođe i razlike u vrednosnom sistemu osoba stvaraju pogodnu osnovu za konflikte (racionalni razlog—ljudi su vrlo svesni razloga zašto im se neka osoba ne dopada). Tako određene osobe mogu da "idu na živce" zato što su previše pasivne, povučene i mirne, ili suviše bučne, živahne, agresivne, ili se stalno smeju.

Uobičajeni načini izazivanja konflikata su [84]:

- *Uključivanje novog člana* u grupu ili organizaciju čije su znanje, iskustvo ili orijentacija veoma različiti od onih koje imaju postojeći članovi organizacije.

- *Ohrabrivanje takmičenja* pojedinaca ili grupa vodi u konflikte koji pozitivno utiču na poslovanje preduzeća.

- *Restrukturiranje* organizacije podrazumeva razbijanje uhodanih radnih timova i odeljenja, uvođenje novih članova grupe i period neizvesnosti i prilagođavanja što sve zajedno stvara konflikte.

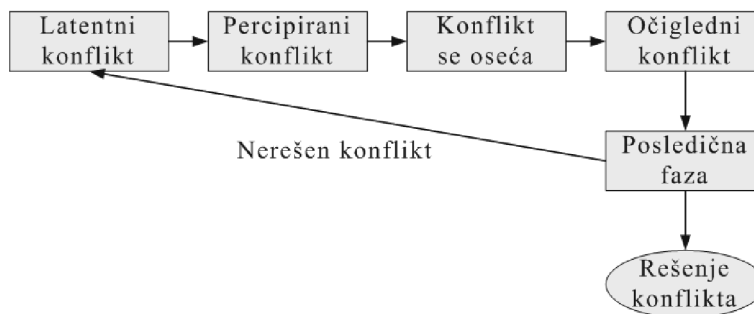
◦ *Manipulacija informacijama* je jedno od boljih načina za izazivanje konflikata. Strategija se zasniva na tome da rukovodilac-menadžer daje samo selektivno odabrane informacije zaposlenima. Na ovaj način se konflikti izazivaju veoma brzo među zaposlenima.

◦ *Smanjenjem formalizacije* ili postupcima protiv formalnih pravila ili procedura rukovodilac stimuliše konflikte jer uvodi neizvesnost u organizaciju i stvara mogućnost za različito percipiranje ciljeva i zadataka.

### 5.12.2 Konfliktni proces

Mnogi su autori iz područja upravljanja konfliktima prihvatili sukob kao dinamičan proces koji ne nastaje odjednom, traje određeno vreme, i zato prolazi kroz nekoliko razvojnih faza. Iako autori nisu saglasni u imenovanju i broju faza kroz koje konflikti prolaze, Pondi-jev model organizacionih konflikata navođen je i prihvaćen u većoj meri, zbog čega je dobio status "dominantne paradigme" [85]. Pondi-jevu podelu konfliktnog procesa na razvojne faze, s minimalnim izmenama, doradama ili pojašnjenjima, prihvatili su mnogi autori [86].

*Luis Pondi* (Louis R. Pondy) je smatrao, u razdoblju kada je razvio koncepte i modele organizacionih konflikata, da se konflikt može lakše i bolje razumeti ukoliko se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama konfliktnih epizoda. Identifikovao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda, koje su prikazane na Slici 5.3.



Slika 5.3: Faze konfliktnog procesa, konfliktna epizoda [81, 86]

1. **Faza latentnog konflikta.** Konflikt je prikriven, iako već postoje osnovni uslovi u organizaciji koji bi ga mogli prouzrokovati. Pondy smatra da latentne konflikte uslovljava nadmetanje oko nedovoljnih sredstava, različitih ciljeva ili težnje za autonomijom. Istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata. Međutim, mora se naglasiti da se u ovoj fazi samo stvaraju uslovi za pojavu konflikata. Ti uslovi ne moraju da znače i stvarnu pojavu konflikata.

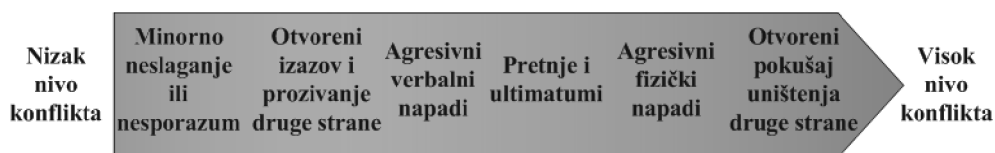
2. **Faza percepcije konflikta.** U ovoj fazi jedna ili obe strane postaju svesne latentnog sukoba. Izgrađena su različita mišljenja. Postalo je jasno da su ciljevi (vrednosti) različiti i tada jedna, ili više, osoba postaju svesne potencijalnog sukoba,



što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu. Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Na primer, konflikt se ponekad percipira, iako ga realno nema u latentnom obliku, zato što se učesnici konflikta nisu dovoljno dobro razumeli prilikom rešavanja nekog problema. Takva situacija se rešava poboljšanjem kvaliteta komuniciranja. Takođe, postoji situacija da je latentni konflikt prisutan a da ga učesnici odnosa nisu percipirali. Ovakva situacija se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranjem pažnje na samo neke organizacione konflikte dok drugi ostaju neprimećeni.

**3. Faza u kojoj se konflikt oseća.** Jedna ili obe konfliktne strane, kao rezultat nerazumevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze konfliktog procesa, počinju da osećaju konflikt na emotivnoj ravni. Tada učesnici u konfliktu doživljavaju akcioznost, bes, frustraciju, tenziju i imaju druge neugodne osećaje. Tokom ove faze konflikta, učesnici u njemu personalizuju konflikt, tj. identifikuju suparničku stranu u konfliktu (pojedince ili grupu) i razvijaju negativna osećanja prema njoj. Međutim, još uvek nema otvorene akcije nijedne strane u konfliktu.

**4. Faza očiglednog konflikta.** U ovoj fazi je tačno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između učesnika konflikta. Strane u konfliktu se odlučuju na akcije prema drugoj strani. Ponašanje se može okarakterisati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi učesnici konflikta takvim percipiraju. Uz to, onaj koji se ponaša konfliktno to mora činiti svesno. Često se dešava da jedna strana preduzme veoma dramatične akcije prema drugoj strani u konfliktu samo zato što je pogrešno protumačila namere te druge strane podrazumevajući da će one biti mnogo opasnije po nju nego što su u stvari bile. Mnogi tragični događaji su se desili jer je jedna strana u konfliktu pogrešno procenjivala namere one druge strane. U drugom delu ove faze, namere se pretvaraju u ponašanje i tako se otvoreno pokazuju. Kada ljudi misle o konfliktu oni misle o ovoj fazi u kojoj učesnici aktivno deluju kako bi rešili konflikt i ostvarili svoje interese. Akcije učesnika u konfliktu mogu biti vrlo različitog intenziteta od minornih nesuglasica dve strane do otvorene borbe na život i smrt. Konfliktno ponašanje od potpune apatije do otvorene agresije, prikazano je na Slici 5.4.



Slika 5.4: Intenzitet konflikta [87]

**5. Posledična faza.** Faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj fazi konflikt ili rešen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rešenje pa se on ponovo vraća u fazu latentnog konflikta i započinje nova konfliktna epizoda. Nakon što je konflikt prevaziđen na neki način, nastaju određene posledice po međuljudske odnose u organizaciji. Kakve će posledice biti u najvećoj meri zavisi od načina na koji je konflikt prevaziđen. Ako je konflikt rešen kroz interaktivno rešavanje

problema koji ga je izazvao, i ako je to učinjeno uz participaciju i na zadovoljstvo svih učesnika u konfliktu, postoje velike šanse da konflikt dovede do unapređenja međuljudskih odnosa u organizaciji kao i klime u njoj. Međutim, ukoliko je konflikt rešen kroz njegovo potiskivanje ili je rešen pobedom jedne od sukobljenih strana nad drugom, velike su šanse da se u post-konfliktnom periodu pojave negativni efekti po organizaciju.

### 5.12.3 Modeli upravljanja konfliktima

Vođe timova mogu upravljati kognitivnim i afektivnim konfliktom razvijajući modele timskog rada na bazi individualnog angažovanja u konsolidovanom grupnom procesu. Istraživači su identifikovali četiri cilja koje članovi tima mogu da slede da bi ostvarili ovo angažovanje, a efektivni lideri treba čvrsto da insistiraju da ovi ciljevi budu početak svih grupnih ciljeva.

1. **Održavati fokusiranu aktivnost.** Efektivne grupe se čvrsto drže pitanja koja razmatraju i zadržavaju jasne ideje o ciljevima svojih sastanaka. Vođa tima može pojačati ovo ponašanje pružajući pomoć u formulisanju programa sa nadređenim ciljevima koji su rezultat ukupnog timskog doprinosa. Svrha je izbegavanje relativno nevažnih pitanja koja grupi nameću pojedinci iz sopstvenih interesa. Nije dozvoljeno da trivijalna pitanja zamagljuju suštinske stvari koje definišu svrhu zajedničkog rada grupe.

2. **Podsticati kreativnost.** Efektivni timovi se podstiču da razmišljaju izvan individualnih opcija i limita doprinosa članova pojedinačno. Umesto toga, treba svesno da prošire opcije i nadovežu se na bogatstvo individualnih razlika u cilju pronalaženja novih, neočekivanih i nepoznatih rešenja za probleme. Kreativnost zahteva sposobnost da se iskorači iz glavnog toka, prevaziđe postojeći okvir znanja da bi se iskusile nove vode. Vođa tima može da vodi grupno ponašanje u smeru prihvatanja razlika i mišljenja i neobičnih stanovišta, a potom da na njima gradi nove opcije.

3. **Obezbediti otvorenu komunikaciju.** Efektivan tim uživa osećaj slobode izražavanja koji dozvoljava pojedincima da govore slobodno, suprotstavljaju se drugima, ispituju logiku i sugerišu iskrene predloge bez straha. Vođa tima treba da obezbedi da se individualni članovi ne prepuste ličnim sukobima ili preziru. Ovaj cilj se može ostvariti kada je svako svestan važnosti otvorenog dijaloga i diskusija baziranih na suštinskim pitanjima. Treba svi da budu spremni za neizbežna neslaganja kao prirodnu (i potrebnu) komponentu timskog rada. Osnovni zadatak je podstaći spontanost izražavanja bez personalizovanog ponašanja koje kreira odbrambene reakcije.

4. **Pohtranjivati integraciju.** Članovi efektivnog tima imaju na umu značaj negovanja internih odnosa u grupi čime se postiže aktivno učešće svih osoba. U svakoj grupi pojedini članovi daju veći doprinos od drugih, neki su glasniji, neki se više angažuju, a neki su možda talentovaniji za participativno ponašanje. Ove razlike ne treba da spreče članove da daju svoj doprinos u skladu sa svojim sposobnostima.

Vođa tima treba da olakša uspostavljanje ove ravnoteže aktivirajući sve članove i štiteći tim od dominacije nekog člana.

Nažalost, ove smernice zvuče jednostavnije nego što jesu. U suštini, timski rad zahteva dugoročno angažovanje na razvijanju novih modela ponašanja i veštog vođstva pojedinaca koji su naučili da rade u radnim grupama. Kompanija se ne može prebaciti na timski rad tako lako, a vođa tima, svojim postavljanjem, ne stiče iznenada sposobnost medijatora grupe, posebno u multikulturnim sredinama gde potencijalno postoje dramatični kontrasti vrednosti. Naravno, podsticaj da se ciljevi tima drže čvrsto u fokusu je važan element evolucije tima, a lideri mogu da uvećaju efektivnost tima i na mnoge druge načine. Neka istraživanja na primer, naglašavaju značaj selekcije članova tima sa komparativnim profesionalnim kvalifikacijama. Ljudi sličnog ranga ili komparativnog položaja u organizaciji obično ne dominiraju u timu sastavljenom od članova podjednakog statusa. Raznolikost se ostvaruje ili iz reprezentativnih kultura, etničkih grupa ili ličnih nasleđa.

#### 5.12.4 Osnovne strategije za rešavanje konflikata

Kada je nivo konflikta suviše visok ili kada su konflikti disfunkcionalni menadžer treba da zna kako da snizi njihov nivo, odnosno da ih rešava. Neke od osnovnih metoda (strategija) za rešavanje konflikata su:

- **Konfrontacija** konflikt se rešava kroz direktno sučeljavanje suprotstavljenih mišljenja i ideja, sa ciljem da se nađe najbolje rešenje problema. Ovo je jedna od najboljih i najefikasnijih strategija. Jedna strana dobija, druga gubi.

- **Kompromis** je takva strategija rešavanja problema gde svaka strana u konfliktu nešto dobija a nešto gubi, odnosno, primorana je da delimično odstupi od svog mišljenja i delimično prihvati konkurentsko. Na taj način se pronalazi zajedničko (kompromisno) rešenje.

- **Izgladivanje** je takva strategija kod koje se smanjuju razlike u mišljenjima i gde se teži sporazumevanju. Svojim diplomatskim veštinama rukovodilac-menadžer umanjuje značaj i obim konflikta. Strategija se zasniva na tome da se ukaže na relativno mali značaj konflikta u odnosu na prednosti zajedničkog rada. Dobra je za primenu kod početnih faza razvoja tima, gde se razmatraju alternative, dogovaraju planovi i strategije, i u završnim fazama, kada se sumiraju rezultati.

- **Prisiljavanje** je nametanje sopstvenog mišljenja ili mišljenja jedne strane i prisiljavanje druge strane da ga prihvati. Strategija se ne preporučuje i vođa tima treba da je primenjuje samo u izuzetnim slučajevima, kada sporo ili neuspešno rešavanje konflikata može da ugrozi postavljeni cilj.

- **Povlačenje** je način ponašanja kojim se konfliktna situacija minimizira i izbegava se ulaženje u sukob. Od mnogobrojnih situacija za ovakvo ponašanje najčešći je strah od konflikata i strah od agresivnosti. Konflikt podrazumeva nelagodne i neprijatne situacije praćene negativnim emocijama. Mnogi ljudi nemaju unutrašnje snage da se nose sa takvim situacijama, i povlače se iz konflikta. Izbegavajući konflikt oni samo odlažu njegovo rešavanje, i nisu svesni da se njegovim odlaganjem

ulazi u mnogo neprijatniju konfliktnu situaciju. Za vođu tima ovo je neprihvatljiva strategija. Povlačenjem se ne postiže ništa i realizacija postavljenog zadatka može da zapadne u još veće probleme. Odluka o povlačenju iz konflikta bi za vođu tima verovatno bila i poslednja, pošto bi ga na tom mestu zamenio drugi.

Moguće su i kombinovane strategije, kao što su:

- **Saradnja** – kombinacija konfrontacije i kompromisa.
- **Nagovaranje** – kombinacija konfrontacije i prisiljavanja.
- **Prihvatanje** – kombinacija izgladivljanja i povlačenja.
- **Prenošenje** – to je strategija prenošenja rešavanja konflikta na grupu ili pojedince gde je konflikt i nastao, ili grupu koja je sposobna da reši taj problem.
- **Preuređivanje** – to je strategija uvođenja promena u organizaciju koje dovode do nestajanja konflikta.

U teoriji se tvrdi da vođa tima treba da podstiče tim da latentne (prikrivene) konflikte aktivira. To se dešava najčešće kada novo rukovodstvo želi da "prodrma" organizaciju koja je zapala u letargiju i da izazove neophodne promene. Na taj način bi se sprečila apatija i konflikti otkrili i razrešili u što ranijoj fazi razvoja tima. To znači da se konfliktima mora i može upravljati. Proces upravljanja konfliktima je veština kreativnog rešavanja konflikata. Glavni zadatak upravljanja konfliktima je da se konflikti kanališu tako da rezultat bude pozitivan, pre sinergijski nego destruktivan.

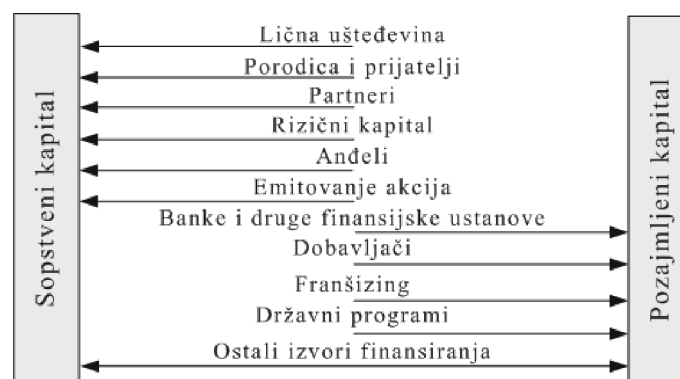
## Glava 6

# Izvori finansiranja preduzetničkog poduhvata

Pre početka novog biznisa svakog preduzetnika muči problem pribavljanja potrebnih novčanih sredstava. Pri tome se suočavaju sa ključnim pitanjima: koliko je novca potrebno; gde se novac može nabaviti; pod kojim uslovima se novac može dobiti; koje su obaveze za korišćenje dobijenog novca.

Mnogi preduzetnici osnivaju svoju firmu sa namerom da njene potrebe finansiraju interno, odnosno sredstvima iz lične ušteđevine, uz pomoć porodice i prijatelja. Ova namera ima smisla ukoliko se ne radi o velikim ulaganjima. Međutim, novi preduzetnici ubrzo otkrivaju da opstanak, rast i razvoj firme, nisu mogući bez dodatnog ulaganja u biznis, tj. bez investicija. Zato je vrlo bitno da preduzetnici budu upoznati sa različitim izvorima kapitala, kao i očekivanjima i obavezama za njihovo korišćenje.

Prema vlasništvu izvori finansiranja mogu biti: sopstveni i tuđi (pozajmljeni), kao što je prikazano na Slici 6.1.



**Slika 6.1:** Mogući izvori finansiranja [17]

U traženju izvora kapitala za svoj preduzetnički poduhvat (biznis), preduzetnici se mogu opredeliti za sopstvena ili za tuđa sredstva. U ovom poglavlju su izloženi neki

od načina pribavljanja nedostajućeg kapitala. Spisak mogućnosti se tu svakako ne završava. Društvena i privredna stvarnost pružaju u tom domenu preduzetnicima veliki broj opcija. Na njima je da ih otkriju i iskoriste.

## 6.1 Sopstveni kapital

Najelementarniji oblik sopstvenog finansiranja se odnosi na upotrebu sredstva lične uštedevine i pomoći porodice i prijatelja. Ovakvo finansiranje karakteristično je za ranu fazu preduzetničkog biznisa i po pravilu postaje nedovoljno za dalji napredak poduhvata, što podrazumeva korišćenje eksternih izvora. U grupu izvora sopstvenog kapitala spadaju još i partneri, rizični kapital, biznis anđeli i emitovanje akcija.

### 6.1.1 Lična uštedevina

Mudro i efikasno upravljanje sopstvenim sredstvima umanjuje potrebu za tuđim novcem. Od davnina se kaže da novac prvo treba potražiti u sopstvenom džepu. Tako i upozorenje eksperata za finansije glasi: "Što pre potražiš novac iz spoljašnjih izvora, to ćeš pre biti prinuđen da predaš deo vlasništva svoje kompanije". Ovaj savet preduzetnici uglavnom i prihvataju, pa najčešći izvor sredstava za start svojih poslova nalaze u svojoj uštedevini.

Investitori i davaoci zajma, u stvari, i očekuju od preduzetnika da sopstveni novac uloži u početnu fazu svog biznisa. Ukoliko preduzetnik nije voljan da rizikuje sopstveni novac, tim pre neće biti ni investitori. Osim toga, nedovoljno sopstveno ulaganje povezano je sa pozajmljivanjem tuđeg kapitala, ili prepuštanjem dela vlasništva u zamenu za nedostajući kapital. Prekomerno zaduživanje od ranih dana poduhvata stavlja tok gotovine pod pritisak, a ujedno, sa druge strane, smanjenje vlasničkog dela može dovesti do gubitka energije preduzetnika-osnivača u pogledu postizanja uspeha.

### 6.1.2 Članovi porodice i prijatelji

Pošto iscrpe sopstvena sredstva, preduzetnici se po pravilu prvo obraćaju porodici i prijateljima, koji su voljni da investiraju. Često se dešava da su članovi porodice i prijatelji mnogo strpljiviji od drugih eksternih investitora, ne mešaju se u posao i ne uslovljavaju tačan rok vraćanja uloženih sredstava. Na taj način, preduzetnik je pošteđen pritiska od strane investitora.

Bez obzira na dobre strane ovakvog načina prikupljanja finansijskih sredstava, ipak ne treba izgubiti iz vida da on nosi rizik uništenih porodičnih i prijateljskih veza, ukoliko biznis ne da pozitivne rezultate. Da bi se izbegli ovakvi problemi, preduzetnik mora precizno da izloži pogodnosti investiranja i prirodu mogućih rizika, kao i da ne krivi članove porodice i prijatelje u slučaju neuspeha. Preporučuje se da se ovaj vid investiranja formuliše odgovarajućim ugovorom.

### 6.1.3 Partneri

Za proširenje platforme novog biznisa sa aspekta potrebnog kapitala mogu se koristiti partneri. Pre nego što se odluči za partnerstvo, preduzetnik pažljivo mora da razmotri uticaj davanja prava drugom licu u donošenju odluka i podeli profita. Sa rastom ovakvog kapitala, ozbiljno se narušava preduzetnikova kontrola nad realizacijom sopstvene poslovne ideje.

### 6.1.4 Rizični kapital

Velike kompanije su vrlo zainteresovane za finansiranje preduzetničkih projekata. Danas velike kompanije, kakve su *Intel*, *Motorola*, *GE*, investiraju u start-up kompanije. Prema podacima US National Venture Capital Association, 30% celokupnih investicija dolaze iz korporacija. Start-up kompanije, na ovaj način, dobijaju "finansijske injekcije", tehničko iskustvo, distribucione kanale i kontakte sa važnim kupcima i dobavljačima. Posebna prednost ovakvog vida finansiranja od strane svet-skih korporacija ogleda se i u podizanju sopstvenog kredibiliteta. Velike kompanije se pojavljuju kao investitori na internacionalnom planu. Često one kroz ovaj vid saradnje traže strateške partnere kako bi dobile pristup novim tehnologijama, novim proizvodima i novim tržištima.

Rizični kapital je institucionalne prirode i ulaže se u poslove sa potencijalom visokog rasta, koji bi trebalo da obezbede visoku stopu povraćaja. Menadžeri rizičnog kapitala su finansijski stručnjaci, koji rade u organizacijama koje prikupljaju kapital u fondove i upravljaju njihovim ulaganjima u obećavajuće biznis poduhvate u ime vlasnika prikupljenog kapitala. Fondovi se stvaraju od kapitala bogatih pojedinaca, ali i od institucionalnih investitora kakvi su razne fondacije, bogate univerzitetske zadužbine, penzioni fondovi i dr. Fondovi mogu biti i međunarodnog karaktera.

Ove firme su partnerstva sa ograničenom odgovornošću, u kojima se fond formira u toku fiksnog vremenskog perioda koji obično traje deset godina. Na kraju životnog veka fonda, firma vraća investitorima uloženi kapital i procenat profita, obično 80%, a nosioci posla zadržavaju ostatak profita i naknadu za upravljanje fondom i investicijama.

### 6.1.5 Biznis anđeli

Biznis anđeli su bogati pojedinci koji svoj kapital investiraju u nove poduhvate. Pri tome, tipični biznis anđeo investira od 10.000–200.000 \$ u biznis na lokaciji bliskoj svom mestu prebivališta, u delatnosti koja mu je dobro poznata.

Najviše ih zanimaju poslovi sa brzim stopama rasta. Oni su spremni da ulažu na početku biznisa u zamenu za deo vlasništva. Očekuju da uloženi novac povrate u periodu od 5–7 godina. Uložena sredstva ne dobijaju kroz dividende, već prodajom svog udela, koji u momentu prodaje ima mnogo veću vrednost od početne.

Biznis anđeli se mogu klasifikovati u pet osnovnih grupa:

**1. Korporativni anđeli.** Po pravilu to su menadžeri višeg nivoa u korporacijama, koji su izgubili posao uz darežljive uslove raskida, ili su otišli u prevremenu penziju. Da bi ubedili korporativne anđele da investiraju svoj kapital, preduzetnici im nude neku od visokih menadžerskih pozicija, posebno u oblasti razvoja.

**2. Preduzetnički anđeli.** Većina biznis anđela pripada grupi preduzetnika koji poseduju i vode uspešne preduzetničke poslove. Kako poseduju dodatne izvore prihoda i značajno bogatstvo, najčešće na bazi akcijskog kapitala ili partnerskog vlasništva, ovi investitori ulažu veća sredstva uz spremnost preuzimanja rizika, ali u poslove koje i sami vrlo dobro poznaju. Njihovi aranžmani redovno podrazumevaju uzimanje prava u bordu direktora, a veoma retko menadžerske pozicije i obaveze.

**3. Anđeli entuzijasti.** Za razliku od motiva ostalih biznis anđela, entuzijaste na investiranje pokreće želja da budu uključeni u neki poduhvat. Većina anđela entuzijasta su ljudi starosti oko 65 godina, ili još stariji, čije bogatstvo ne zavisi od uspeha biznisa u koji se investira. Za njih su investicije vrsta hobija. Njihova nagodba o investiranju ne sadrži uslove o učešću u menadžmentu, pa ni u bordu direktora. Pošto učestvuju u finansiranju velikog broja kompanija, pojedinačne investicije su manje i kreću se u rasponu deset do nekoliko stotina hiljada dolara.

**4. Mikro-menadžerski anđeli.** Mikro-menadžeri su veoma ozbiljni investitori. Neki od njih su rođeni bogati, ali većina to i postane na osnovu sopstvenih napora. S obzirom na to da su jako angažovani u svojim firmama, oni ne traže uloge u menadžmentu, ali obično zahtevaju mesto u bordu direktora. Ukoliko se poduhvat ne odvija dobro, oni po pravilu pokušavaju da izdejtstvuju promenu menadžerskog tima.

**5. Anđeli profesionalci.** U ovom kontekstu termin "profesionalac", odnosi se na činjenicu da investitor ima profesionalnu karijeru, kao što je ima doktor ili advokat. Profesionalci anđeli vole da investiraju u proizvode i usluge sa kojima imaju određeno iskustvo. Retko traže mesto u bordu direktora, ali su skloni uplitanju u momentu kada se njima čini da je biznis zapao u probleme, što najčešće ne odgovara realnosti. Oni investiraju kapital u nekoliko kompanija istovremeno u rasponu od 25.000–200.000\$.

### 6.1.6 Emitovanje akcija

Još jedan izvor sopstvenog kapitala je prodaja paketa akcija spoljnim investitorima. Javni status kompanije započinje kroz proces inicijalne javne ponude, koja predstavlja prvu javnu prodaju paketa akcija. Firma, po pravilu, ne može postati javna sve dok ne dokaže da je sposobna da preživi. Dobijanjem javnog statusa, firma kreira još jedno sredstvo plaćanja, koje se može koristiti za potrebe rasta. Nije neuobičajeno da se kupovina još neke kompanije obavi akcijama, a ne novcem.

Sve dok se sredstva prikupljena emitovanjem akcija upotrebljavaju za unapređenje poslovanja korporacije, za povećanje efikasnosti i kvaliteta rada, uz relativno smanjenje troškova, ovako prikupljeni kapital u principu može da obezbedi očekivane



povraćaje vrednosti kupcima akcija. U praksi se, međutim, dešava da se to ne događa, ne samo zbog nepovoljnih uslova na tržištu akcija, već i zbog nečasnog poslovanja nekih emitora. Poznati su slučajevi emitovanja enormno velikog broja akcija po nerealno visokoj nominalnoj vrednosti (iznos na koji akcija glasi). Emitori akcija na taj način "navodnjavaju" akcije svoje firme, što za posledicu ima da izdate akcije donose vrlo malu ili nikakvu dividendu svojim sopstvenicima.

Emitovanje akcija treba da je zasnovano na motivu da dobru zaradu ostvaruju svi učesnici, tj. da ne zarađuju samo menadžeri i radnici već i da akcionarima pripadne pristojna dividenda.

## 6.2 Pozajmljeni kapital

U grupu izvora pozajmljenog kapitala spadaju bankarski krediti, dobavljači, franšizing, državni programi, itd.

### 6.2.1 Bankarski krediti

Izraz kredit potiče od latinske reči *creditum*, što znači kredit ili zajam, odnosno od reči *credo*, *credere* što znači verovati. Sigurno je u svim fazama evolucije kreditnog posla poverenje predstavljalo značajan faktor prilikom pozajmljivanja sredstava. I danas poverenje igra nezaobilaznu ulogu prilikom odobravanja sredstava dužniku. Međutim, poverenje jeste nužan ali ne i dovoljan uslov za odobravanje kredita. Kredit je postao masovan bankarski proizvod, orijentisan na široku grupu preduzeća, i raznih klijenata banke.

Kreditno finansiranje realizuje se preko bankarskih mehanizama kreditiranja i predstavlja klasičan dužničko-poverilački odnos sa fiksnim uslovima otplate i varijabilnim stopama zaduženosti. Kredit može biti različito terminiran i u osnovi postoje dugoročni, srednjoročni i kratkoročni krediti. Dugoročnim i srednjoročnim kreditima se uglavnom finansiraju fiksna (osnovna) sredstva i stalna obrtna imovina, a kratkoročnim kreditima se finansiraju povremena obrtna sredstva.

Za male preduzetničke poduhvate karakteristično je korišćenje kratkoročnih kredita, koji se realizuju u obliku jednokratnog kredita, kreditnih linija i revolving kredita<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Vrsta kredita koji se nudi uz određene garancije date banci, gde se otplata kredita može obaviti u bilo kom vremenskom trenutku. Tako, primalac zajma može da otplati kredit prema svojim sopstvenim mogućnostima i planovima. Sve što mora da se poštuje kod ove vrste kredita je redovno plaćanje kamate, ali je otplata kredita kod zajmodavca otvorena mogućnost u svako vreme. U principu ona može da se izvrši odjednom ili u delovima. Često se ovakva vrsta kredita obnavlja nakon krajnjeg roka dospeća bez nekih posebnih dodatnih uslova. Revolving kredit se često odobrava kod malih preduzetnika u vidu obrtnih sredstava ili za razvojne projekte većih preduzeća. Moguće je korišćenje ovih zajmova za održavanje likvidnosti firme. Jednom kada se dobije revolving kredit može se koristiti kada god je to potrebno.

## Klasifikacija kredita

Bankarski krediti se plasiraju raznim korisnicima za finansiranje brojnih namena, sa različitim rokovima i uslovima kao što su kamatne stope, kolaterali, šeme otplate, itd. Zbog različitosti oblika kredita, u funkciji forme i sadržine, postoje mnogi kriterijumi podele kredita [17, 88].

- Prema obliku u kojem se daje kredit može biti:
  - naturalni,
  - robno–novčani (komercijalni),
  - novčani (bankarski).

Naturalni krediti su ustvari robni krediti, tj. krediti u realnim dobrima. Oni se daju i vraćaju u nekom naturalnom dobru (žitu, stoci, itd.). To je najstariji oblik kredita i u savremenom svetu se retko koriste. Robno–novčani krediti se uzimaju u robi, a vraćaju u novcu. Nazivaju se još i komercijalni ili trgovački krediti. Uglavnom se praktikuju između preduzeća. Novčani ili bankarski krediti se daju i vraćaju u novcu. Današnji pojam kredita uglavnom podrazumeva novčani kredit.

- Prema ekonomskoj nameni krediti mogu biti:
  - proizvođački,
  - potrošački,
  - izvozni,
  - uvozni,
  - sanacioni,
  - otkupni.

Proizvođački krediti su krediti koji povećavaju proizvodnu moć dužnika i to putem direktnog povećanja proizvodnje. Ovi krediti su veoma značajni za održavanje kontinuiteta reprodukcije. Potrošački krediti povećavaju potrošačku moć dužnika i oni na indirektan način povećavaju proizvodnju. Njihov značaj dolazi do izražaja pri regulisanju robno–novčanih odnosa. Ostale vrste kredita direktno utiču na uvoz, izvoz, otkup robe i sanaciju privrednih subjekata.

- Prema upotrebi krediti mogu biti:
  - krediti za obrtna sredstva,
  - krediti za osnovna sredstva.

Kreditni za obrtna sredstva obezbeđuju dodatna sredstva za potrebe nabavke koja je u funkciji proizvodnje i to su uglavnom krediti kratkoročnog karaktera koji imaju veliku primenu. Krediti za osnovna sredstva su dugoročnog karaktera i predstavljaju investicione kredite koji su u funkciji nabavke ili izgradnje osnovnih sredstava.

- Prema roku odobravanja i naplate krediti mogu biti:
  - kratkoročni,
  - srednjoročni,
  - dugoročni.

Kratkoročni krediti su krediti čiji je rok vraćanja do jedne godine, a samo u izuzetnim

slučajevima do dve godine. Oni se po dospeću moraju vratiti da bi se po potrebi ponovo odobrili njihovom korisniku, pod uslovom da su u direktnoj funkciji procesa proizvodnje. Srednjoročni krediti se odobravaju na period do pet godina i služe za nabavku trajnih potrošnih dobara, opreme kao i za određenu proizvodnju. Dugoročni krediti imaju karakter investicionog ulaganja i odobravaju se na period od pet do dvadeset godina. Ovi krediti se koriste za nabavku investicione opreme, mašina, izgradnju fabrika i sl. Kod odobravanja ovih kredita moraju postojati čvrsti argumenti da će se po isteku roka na koji su odobreni vratiti i da će investicija zbog koje se odobravaju biti profitabilna. Pošto je reč o kreditima koji su po pravilu većeg obima, posebna pažnja se mora voditi i o efektima ulaganja kredita i proceni boniteta, kao i garanciji i supergaranciji koju dužnik treba da obezbedi poveriocu.

- Prema poveriocu krediti mogu biti:
  - bankarski,
  - javni,
  - domaći,
  - inostrani,
  - zadružni.

Bankarske kredite odobravaju banke i to su uglavnom krediti kratkoročnog karaktera za finansiranje obrtnih sredstava u sferi tekuće reprodukcije. Javne kredite odobravaju državne ili javne finansijske institucije. Oni su budžetskog karaktera i imaju za cilj da pomognu određenu budžetsku aktivnost. Domaće kredite odobravaju poverioci koji imaju domicil u istoj zemlji u kojoj i dužnik. Inostrane kredite odobravaju poverioci čiji je domicil u jednoj zemlji, a dužnik je domiciliran u drugoj zemlji. Poverilac može biti država, banka, korporacija, preduzeće i fizičko lice.

- Prema dužniku krediti mogu biti:
  - industrijski,
  - trgovački,
  - državni,
  - komunalni,
  - zanatski,
  - zemljoradnički.

Osnovna karakteristika ove podele je da su krediti granski i sektorski podeljeni u zavisnosti od toga gde pripada krajnji korisnik kredita. Oni uglavnom služe kao dopunski izvor sredstava u ovim privrednim granama, pri čemu svaki od ovih kredita ima svoje specifičnosti prilikom odobravanja, korišćenja i vraćanja.

- Prema vrsti obezbeđenja krediti mogu biti:
  - lični (personalni),
  - pokriveni (realni).

Lični kredit je onaj kredit koji se daje jednom licu ili preduzeću bez specijalnog pokrića. Davalac kredita praktično se oslanja samo na poverenje dužnika. Poverenje se obezbeđuje menicom kao sredstvom obezbeđenja plaćanja. Poznati su još i pod

nazivom blanko krediti, a u trgovini otvoreni krediti. Pokriveni kredit je takav kredit gde se davalac kredita obezbeđuje pokrićem koje se može naplatiti ukoliko se kredit poveriocu ne vrati na vreme od strane dužnika. Kao pokriće se uzima zalog realne vrednosti kao što je: hipoteka, lombard, cesija potraživanja, garancija i hartije od vrednosti.

- Prema načinu vraćanja (uslovi otplate) krediti mogu biti:
  - jednokratni (celi),
  - obročni (u ratama),
  - amortizacioni (anuitetski).

Jednokratni krediti su krediti koji se vraćaju u ugovorenom roku u celom iznosu. Obročni krediti se vraćaju u ugovorenim rokovima otplate pojedinih delova kredita, odnosno obroka. Primera radi, 1/10 od ukupnog kredita mesečno, ili 1/2 kredita po isteku godine, a druga polovina u dve jednake polugodišnje rate (obroka). Amortizacioni krediti se otplaćuju u jednakim anuitetima i to na svaka tri ili četiri meseca, polugodišnje ili godišnje. Kod ovog kredita dužnik ima obavezu da redovno otplaćuje glavnicu kredita uz odgovarajuću kamatu u obliku anuiteta. Specifičnost ove vrste kredita (posebno investicionih) je da kamata može biti redovna i interkalarna. Redovna kamata se plaća od početka korišćenja kredita i obračunava se na iznos iskorišćenog kredita. U praksi je uobičajen postupak polugodišnjeg obračuna i kamata. Interkalarna kamata se obračunava od početka korišćenja kredita, pa sve do roka početka vraćanja kredita. Moguće je da se interkalarna kamata obračunava, zatim pripisuje glavnici duga, a onda se sa njim zajedno vraća putem anuiteta ili da se vrati odjednom po isteku korišćenja kredita.

- Prema plaćanju kamate krediti se dele na:
  - kamatne i
  - beskamatne.

Kamatni krediti su skoro 100% zastupljeni u praksi i nose sa sobom određeni iznos ugovorene kamate. Beskamatni krediti ne nose kamatu nego umesto nje se određuje simbolična provizija kao naknada za korišćenje kredita. Međutim, moguć je i oblik kreditnog odnosa gde se za dati kredit određuje povlašćena (subvencionna) kamatna stopa. Ovakvi krediti se odobravaju prioritetnim delatnostima (poljoprivredi, izvozu i sl.), kao i manje akumulativnim privrednim granama i delatnostima (tekstilna industrija, industrija kože i obuće i sl.).

- Prema upotrebi krediti mogu biti:
  - opšti,
  - namenski.

Opšti krediti imaju širok krug namena. Odobravaju se bez striktno određene namene, odnosno, kod ovih kredita ne postoji uslov korišćenja. U praksi se ovi krediti najčešće koriste za obrtna sredstva, radi održavanja likvidnosti privrednih subjekata. Namenski krediti se odobravaju isključivo za određenu svrhu, odnosno za određenu poslovnu aktivnost (npr. tov stoke), te se samim tim ne mogu upotrebiti za neku

drugu namenu. Da bi se izbegle malverzacije, tražilac kredita podnosi dokument kojim dokazuje namenu traženog kredita.

- Prema statistici krediti mogu biti:
  - odobreni,
  - iskorišćeni,
  - planirani,
  - neplanirani.

Odobreni kredit predstavlja kreditni okvir, odnosno unapred limitirani obim sredstava do kojeg se neki kredit može koristiti. Korisnik ovaj kredit ne mora iskoristiti odjednom u celini, već to može vršiti u više tranši, ali u vremenskom periodu koji je odobren za tu vrstu kredita (npr. kredit za pripremu izvoza u iznosu od deset miliona na period od tri meseca). Ukoliko korisnik kredita ne iskoristi odobreni kreditni okvir u predviđenom vremenskom roku tada se neiskorišćeni deo kredita gasi. Iskorišćeni kredit predstavlja iskorišćeni deo tog okvira. Planirani kredit je kredit koji je predviđen planom, dok neplanirani kredit predstavlja onaj kredit koji se naknadno stavlja kao tražnja i nije predviđen u planu.

- Prema načinu korišćenja krediti mogu biti:
  - redovni,
  - sezonski.

Redovni krediti su oni koje korisnik kredita koristi u procesu proizvodnje pored svojih sredstava. Sezonski krediti se koriste povremeno, prema sezoni koja je karakteristična za određenu vrstu delatnosti.

- Ostale vrste kredita su:
  - poštanski,
  - manipulativni.

Poštanski ili post krediti su kratkoročni krediti koji se odobravaju na period od tri do pet dana. Koriste se za pokriće novčanih sredstava koja su poslata poštom u vremenskom periodu dok ne stignu u banku. Manipulativni krediti su karakteristični za međunarodni platni promet. Kod njih je neophodno definisati ugovornu visinu kredita, rokove korišćenja kredita i slučajeve kada se manipulativni kredit ne može koristiti.

### **Prednosti i nedostaci kreditnog finansiranja**

Pre nego što zatraži kredit preduzetnik treba da oceni koje su koristi od dobijanja ovog eksternog resursa za finansiranje reprodukcije. Postoje višestruke prednosti i nedostaci kreditnog odnosa. Značajno je izdvojiti i analizirati prednosti i nedostatke finansiranja tokova reprodukcije posmatrano sa stanovišta kratkoročnog i dugoročnog finansiranja.

Kratkoročnim kreditima se najčešće premošćavaju vremenski intervali od momenta prodaje proizvoda do momenta njegove naplate. Kratkoročnim kreditima se supsti-

tuišu vlastita novčana sredstva (koja su pozajmljena kupcima) i stvaraju mogućnosti za nesmetano odvijanje narednog toka reprodukcije. U uslovima kada preduzeća imaju viškove novčanih sredstava, tada ta sredstva plasiraju putem kredita u neka druga preduzeća i na taj način povećavaju prihod putem naplaćenih kamata. Međutim, težnja svakog preduzeća mora biti na prevladavanju problema nedovoljnosti finansijskih sredstava. Ukoliko se pozajmljivanje sredstava iz tuđih izvora permanentno povećava, tada preduzeća dolaze u još veću zavisnost, a kratkoročno finansiranje, kao instrument održavanja optimalne likvidnosti, pokazuje svoje negativnosti.

Dugoročnim kreditiranjem nadoknađuje se nedovoljnost vlastitih sredstava radi finansiranja investicija u osnovna i trajna obrtna sredstva. Ovom vrstom kredita se prevazilazi nedovoljnost vlastite akumulacije i amortizacije. Na taj način se sprečava usporavanje razvoja preduzeća. Pored toga, dugoročni krediti imaju i mobilizatorsku funkciju, jer se od strane nekih preduzeća prikupljaju slobodna i neiskorišćena novčana sredstva koja se plasiraju u obliku kredita. Nedostaci kreditiranja se ogledaju u tome što pribavljanje novčanih sredstava iz tuđih izvora povećava direktne troškove poslovanja preduzeća korisnika tih sredstava. Pored toga, finansiranje tokova reprodukcije iz tuđih izvora smanjuje kreditnu sposobnost korisnika sredstava i dovodi ih u zavisan položaj prema davaocima sredstava. Istovremeno, sa porastom tuđih izvora sredstava (bez obzira da li su u pitanju kratkoročna ili dugoročna sredstva) povećava se rizik nelikvidnosti privrednih subjekata.

U našem privrednom sistemu, finansiranje reprodukcije na kreditnim osnovama predstavlja objektivnu potrebu u određenim uslovima privređivanja i određenom vremenskom intervalu, bez obzira da li se radi o eksternom ili internom kreditiranju. Interno kreditiranje ima više prednosti od eksternog, iz razloga što je ovaj vid kreditiranja fleksibilniji od eksternog kreditiranja.

Još jedna od prednosti kreditiranja je i ta što je procedura odobravanja kredita, u poslednje vreme, u znatnoj meri skraćena. Na taj način preduzeće može da raspolaze traženim sredstvima u relativno kratkom roku. Pored toga, ukoliko se steknu uslovi za to, preduzeće može da izvrši prevremenu otplatu kredita, čime u znatnoj meri rasterećuje svoje finansijske tokove.

U Srbiji trenutno postoji nekoliko "Institucionalnih problema", koji predstavljaju prepreku za veću kreditnu aktivnost banaka, a to su [17]:

- Prilikom odobravanja kredita banke zaračunavaju i razne fiksne troškove koji samo dodatno opterećuju i onako visoku efektivnu kamatnu stopu.
- Kamata se računa na originalnu sumu tokom celog perioda otplate kredita, iako se dug smanjuje posle svake plaćene rate.
- Depozitni potencijal, a samim tim i kreditni potencijal banaka, uglavnom se formira iz kratkoročnih izvora, što banke sprečava da odobravaju kredite na duže rokove za kojima trenutno postoji velika potražnja.
- Bankama nije omogućeno da odobravaju kredite u valuti u kojoj su joj i depoziti. Banke su primorane da odobravaju samo dinarske kredite iako u depozitnom potencijalu banaka dominiraju devizna sredstva.

- Odobravanje kredita sa valutnom klauzulom najčešće povećava zaduženost i stara nesigurnost pri otplati kreditnih obaveza.
- Visoka provizija prilikom svake finansijske transakcije.
- Nesređenost zemljišnih knjiga, što onemogućava da se hipoteka koristi kao instrument obezbeđenja plaćanja.

I pored toga što u uslovima kreditnih odnosa postoje i prednosti i nedostaci, bitno je istaći da se pravilnom i odmerenom primenom politike kreditiranja mogu stimulisati prednosti, a u velikoj meri prevazići nedostaci procesa kreditiranja. Trenutno stanje u privredi nalaže da kredit, bez obzira što predstavlja dopunski resurs finansiranja reprodukcije, još uvek predstavlja dominantan resurs u finansijskim tokovima privrednih subjekata.

### Primeri kreditiranja

**Primer 1.** Razmatra se kategorija mikro kredita koji se odobrava uz sledeće uslove:

- visina kredita: 2.500 €,
- kamatna stopa 2,5% na mesečnom nivou računato na ostatak duga,
- kredit se otplaćuje u jednakim mesečnim anuitetima,
- rok trajanja kredita: 11 meseci,

Plan otplate kredita prikazan je u Tabeli 6.1.

**Tabela 6.1:** Plan otplate kredita za Primer 1. (€)

Datum otplate	Broj rate	Ostatak duga	Kamata	Otplata glavnice	Anuitet (rata)
05.01.11.	1	2.500,00	62,50	200,50	263,00
05.02.11.	2	2.299,50	57,49	205,51	263,00
05.03.11.	3	2.093,99	52,35	210,65	263,00
05.04.11.	4	1.883,34	47,08	215,92	263,00
05.05.11.	5	1.667,42	41,69	221,31	263,00
05.06.11.	6	1.446,11	36,15	226,85	263,00
05.07.11.	7	1.219,26	30,48	232,52	263,00
05.08.11.	8	986,74	24,67	238,33	263,00
05.09.11.	9	748,41	18,71	244,29	263,00
05.10.11.	10	504,12	12,60	250,40	263,00
05.11.11.	11	253,72	6,34	253,66	261,00
<b>UKUPNO</b>		<b>0</b>	<b>390,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.890,00</b>

Anuitet se izračunava prema formuli (6.1).

$$A = \frac{D \cdot \frac{p}{100} \cdot \left(1 + \frac{p}{100}\right)^n}{\left(1 + \frac{p}{100}\right)^n - 1} \quad (6.1)$$

gde su:

- $A$ –anuitet,
- $D$ –iznos kredita (glavnica),
- $p$ –kamatna stopa,
- $n$ –ukupan broj anuiteta u toku otplate kredita.

– Iznos jednog anuiteta jeste:

$$A = \frac{2.500 \cdot \frac{2,5}{100} \cdot \left(1 + \frac{2,5}{100}\right)^{11}}{\left(1 + \frac{2,5}{100}\right)^{11} - 1} = 262,76 \approx 263 \quad \text{evra}$$

– Visina kamate ( $K$ ) za prvu ratu otplate kredita se obračunava kao proizvod duga ( $D$ ) i kamatne stope ( $p$ ), kao što je prikazano relacijom (6.2).

$$K = D \cdot \frac{p}{100} = 2.500 \cdot 0,025 = 62,50 \quad \text{evra} \quad (6.2)$$



– Otplata glavnice ( $O$ ) izračunava se kao razlika anuitetne rate ( $A$ ) i kamate ( $K$ ) za tu ratu, kao što je prikazano relacijom (6.3).

$$O = A - K = 263 - 62,50 = 200,50 \quad \text{evra} \quad (6.3)$$

– Ostatak duga za otplatu naredne rate kredita ( $OD$ ) se obračunava kao razlika duga ( $D$ ) i otplate glavnice za taj period ( $O$ ), kao što je prikazano relacijom (6.4).

$$OD = D - O = 2.500 - 200,50 = 2.299,50 \quad \text{evra} \quad (6.4)$$

Obračun se ponavlja, na potpuno identičan način, za sve rate otplate kredita.

**Primer 2.** Razmatra se kategorija srednjoročnih kredita koji se odobrava uz sledeće uslove:

- visina kredita  $D = 10.000 \text{ €}$ ,
- godišnja kamatna stopa  $p = 10\%$ ,
- odloženo plaćanje 1 god (grejs period),
- broj rata u grejs periodu  $m = 4 \text{ rate/god}$ ,
- broj godina otplate kredita  $t = 3 \text{ god}$ ,
- broj godišnjih anuiteta  $N = 4$ .

Na osnovu dobijenih uslova kreditiranja, najpre se izračunava ukupan kreditni dug ( $UD$ ) prema relaciju (6.5).

$$UD = D \cdot \left(1 + \frac{p}{N}\right)^{m+1} \quad (6.5)$$

koji iznosi:

$$UD = 10.000 \cdot \left(1 + \frac{0,1}{4}\right)^{4+1} = 11.314 \quad \text{evra}$$

Takođe, na osnovu dobijenih podataka, izračunavaju se i ostali parametri, koji su prikazani relacijama (6.6)–(6.9):

–interkalarna kamata ( $i$ )

$$i = \frac{p}{N} = \frac{0,1}{4} = 0,025 \quad (6.6)$$

–ukupan broj anuiteta ( $n$ )

$$n = N \cdot t = 4 \cdot 3 = 12 \quad (6.7)$$

–anuitetni faktor ( $Af$ )

$$Af = \frac{i}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (6.8)$$

koji iznosi:

$$Af = \frac{0,025}{1 - \frac{1}{(1+0,025)^{12}}} = 0,0974872$$

–anuitet ( $A$ )

$$A = UD \cdot Af = 11.314 \cdot 0,0974872 = 1.103 \text{ evra} \quad (6.9)$$

Na osnovu proračunatih parametara izrađuje se plan otplate kredita, kao što je prikazan u Tabeli 6.2.

**Tabela 6.2:** Plan otplate kredita za Primer 2. (€)

Godina	Mesec	Ostatak duga	Kamata	Otplata glavnice	Anuitet (rata)
2010.	X	10.000	–	–	–
2011.	I-XII	–	–	–	–
2012.	I	11.314	283	820	1.103
	IV	10.494	262	841	1.103
	VII	9.653	241	862	1.103
	X	8.791	220	883	1.103
2013.	I	7.908	198	905	1.103
	IV	7.003	175	928	1.103
	VII	6.075	152	951	1.103
	X	5.124	128	975	1.103
2014.	I	4.149	104	999	1.103
	IV	3.150	79	1.024	1.103
	VII	2.126	53	1.050	1.103
	X	1.076	27	1.076	1.103
<b>UKUPNO</b>		<b>0</b>	<b>1.922</b>	<b>11.314</b>	<b>13.236</b>

– Kamata ( $K$ ) za prvu ratu otplate kredita se obračunava kao proizvod ukupnog duga ( $UD$ ) i interkalarne kamate ( $i$ ), kao što je prikazano relacijom (6.10).

$$K = UD \cdot i = 11.314 \cdot 0,025 = 283 \text{ evra} \quad (6.10)$$

– Otplata glavnice ( $O$ ) izračunava se kao razlika anuitetne rate ( $A$ ) i kamate ( $K$ ) za tu ratu, kao što je prikazano relacijom (6.11).

$$O = A - K = 1.103 - 283 = 820 \text{ evra} \quad (6.11)$$

– Ostatak duga za otplatu naredne rate kredita ( $OD$ ) se obračunava kao razlika ukupnog duga ( $UD$ ) i otplate glavnice za taj period ( $O$ ), relacija (6.12).

$$OD = UD - O = 11.314 - 820 = 10.494 \text{ evra} \quad (6.12)$$

Postupak obračuna navedenih parametara se ponavlja na potpuno identičan način za sve rate otplate kredita.

### 6.2.2 Dobavljači

Jedan od vrlo zastupljenih načina finansijskog zaduživanja preduzetničkih poduhvata odnosi se na vid trgovačkih kredita, koji u stvari predstavljaju odloženo plaćanje. Ovi krediti se uzimaju od dobavljača robe bez kamate i na kratak rok, obično na 30–90 dana, na iznos robe koju kupuje preduzetnička firma. O važnosti ovakvog načina zaduživanja govore podaci iz svetske preduzetničke prakse, prema kojima su firme kreditirane sa po tri dolara od dobavljača na svaka dva dolara ostvarenog bankarskog kredita.

### 6.2.3 Franšizing

Prvi tragovi franšizinga mogu se naći u srednjovekovnoj Evropi, ali njegov današnji izgled formulisan je u SAD, gde i doživljava svoju ekspanziju. Može se reći, da je franšizing nastao kao rezultat zahteva i mobilnosti savremenog, a posebno američkog potrošača, koji je na svojim putovanjima tražio poznate nazive i standardizovanu uslugu. Potreba za proizvodima svih vrsta prevaziđena je franšizingom, kao načinom brzog rasta poslovanja. Mnogi brendovi su izgrađeni kroz franšizing, milioni klijenata su usluženi svakog dana i predstavljaju ogromnu mogućnost za franšize. MC Donalds, Subway, Coca-Cola i United colours of Benetton, osim što su uspešne svetske kompanije, povezuje ih još nešto - one su franšize. Svoje ime i način rada, ove kompanije su ustupile privatnim preduzetnicima uz uslov da posluju po strogo utvrđenim pravilima.

Franšizing je ugovorni odnos između davaoca franšize (*franšizator*, *franšizant*) i primaoca franšize (*franšizer*). Franšizatori su uglavnom proizvođači, uvoznici ili gro-sisti. Franšizator uz nadoknadu koju mesečno dobija od franšizera, preko ugovora o franšizi, ustupa određena prava i određene vrednosti, sa kojima franšizer može obavljati svoj posao. Uglavnom se ustupaju prava na prodaju robe, prava na korišćenje tehnologije rada, marketing, trgovačko ime (brend), korporativni ili robni znak (žig), karakteristični identitet (prepoznatljivost) i sve drugo što će franšizeru pomoći da se identifikuje, snađe i da lakše i brže prodaje dobijenu robu ili uslugu. Zauzvrat franšizer obično obezbeđuje (nudi franšizatoru) poslovni prostor i radnu snagu.

Franšizator–davalac franšize, obično je poznata firma, čiji su proizvodi ili usluge takođe poznati javnosti. Da bi svoje proizvode/usluge, lakše plasirali na razuđenim tržištima, franšizatori zaključuju ugovore sa zainteresovanim preduzetnicima, odnosno lokalnim firmama na određenim područjima. Na osnovu tih ugovora franšizeri dobijaju ekskluzivno pravo distribucije proizvoda/usluga franšizatora, odnosno pravo da koriste ime, firmu, žig, marketing i ostala obeležja franšizatora na određenom tržištu.

Preduzetnik može biti ili franšizator–davalac franšize ili franšizer–korisnik franšize. Za davaoca franšize, franšizing je sredstvo koje mu omogućava da koristi novac, vreme i energiju drugih za prodaju proizvoda ili usluga. Korisnici franšize za cenu njenog korišćenja dobijaju znanje, podršku i iskustvo franšizatora, što smanjuje rizik od neuspeha za novog preduzetnika.

Ključ moći franšizinga je mogućnost geografskog širenja pod unapred dogovorenim uslovima; ono omogućuje franšiznom sistemu da potpuno zadovolji tržište. Popunjavanje tržišta daje franšizi korist vidljivosti i prepoznatljivosti, uštedu troškova logistike, manje zapošljavanja i troškova obuke radnika uz mogućnost korišćenja mas medija sa većom efikasnošću. Objašnjenje zašto je franšizing postao prihvatljiv način pokretanja novih poslova je u tome što sva tri dela franšizing sistema (davalac franšize, korisnik franšize i kupac) dobijaju.

U praksi postoje tri vrste franšize:

- **Franšiza za proizvode** daje pravo franšizeru da prodaje proizvode franšizatora, pod njegovom firmom, koji imaju zaštićeni trgovački naziv. Prodaja "Nike" sportske opreme, "Sony" elektronike i mnogih drugih poznatih proizvoda, npr: Chrysler, Shell, Benetton, obavlja se po sistemu franšize. Korisnik franšize plaća davaocu nabavnu cenu prodane robe i naknadu do 5% od prodajne cene. Korisnici ovog franšizinga su najčešće mali preduzetnici koji se bave trgovinom na malo, i jako je povoljan jer prodaju robu za koju je tržište već istraženo.

- **Franšiza za proizvodnju** obezbeđuje franšizeru licencno pravo za proizvodnju i prodaju određenog proizvoda iz asortimana franšizatora, takođe pod njegovim imenom i sa njegovom markom. Na ovaj način se smanjuju ukupni troškovi poslovanja jer se proizvodnja približava mestu prodaje. Davaoci proizvodnog franšizinga su veliki proizvođači koji pomažu korisniku franšizinga u organizovanju proizvodnje. Takođe, oni se dogovaraju o lokaciji i kapacitetu proizvodnje pošto su postali na neki način "konkurencija". Korisnici ove franšize su uglavnom mali preduzetnici koji se bave proizvodnjom, i oni davaocima plaćaju fiksni iznos. Primer ove franšize je proizvodnja proizvoda kompanija Coca Cola (u preko 130 zemalja sveta, i kod nas), Pepsi, itd.

- **Franšiza za posao** daje pravo franšizeru da otvori i vodi posao pod imenom i firmom franšizatora. U ovom slučaju najčešće je reč o pružanju nekih usluga (ugostiteljskih, trgovačkih, servisnih, ...). Franšizer se, putem specijalnog ugovora o franšizi, obavezuje franšizatoru da će u obavljanju svoga posla poštovati stroga pravila o opremanju i uređenju poslovnog prostora, načinu proizvodnje i pružanju drugih usluga kupcima, po standardima franšizatora. Poznati lanac restorana "McDonald's", hotela Holiday Inn, itd. posluju po ovom sistemu franšize.

Franšizing je u savremenim uslovima jako rasprostranjena pojava u industrijama razvijenih zemalja. Kao poslovna strategija preduzeća franšizing se danas primenjuje u preko 75 industrija. Najčešće se javlja u fragmentarnim delatnostima u kojima nema jasno izraženog tržišnog lidera, tako da nijedno preduzeće ne može da samostalno kreira situaciju na tržištu. Sa pojavom franšizinga se prvo krenulo u oblasti trgovine da bi se kasnije prešlo u automobilsku i industriju bezalkoholnih pića. Sa pojavom Ray Crock-a prihvaćen je u industriji brze hrane, a onda se tokom 50-ih i 60-ih godina XX veka pojavio i u velikom broju drugih industrija. Franšizing se relativno slabo primenjuje na industrijskim tržištima mada se uočavaju pomaci. Veliki uspeh franšizing je postigao u sledećim oblastima: autoservisi, industriji piva, iznajmljivanje automobila, štamparije, restorani brze hrane, hotelijerstvo, industriji

bezalkoholnih napitaka, frizerski saloni, održavanje pogona i poslovnih prostorija, auto-škole, turističke agencije.

Poslovanje pod franšizom je jedan od najsigurnijih biznisa. U SAD, gde je ovaj sistem poslovanja najrazvijeniji, samo 4% preduzetnika-franšizera doživi neuspeh.

#### 6.2.4 Državni programi

Država i banke još ne odobravaju povoljne kredite, pa često dobre ideje ostaju samo slovo na papiru. Jedina ustanova koja daje pozajmice za početnike je Republički fond za razvoj, ali i on odobri samo deset odsto prispelih zahteva.

Pozajmicu mogu da dobiju nezaposleni koji su evidentirani kod Nacionalne službe za zapošljavanje, kao i zaposleni koji dobiju otkaz jer su "višak" u firmi. Fond daje pozajmice od 5.000–20.000 evra, sa kamatom od 1%, rokom otplate od 3–5 godina i počekom otplate (grejs period) od jedne godine.

Ni Ministarstvo za poljoprivredu nije izdašnije u količini para za pozajmice koje, istina, daje na nekoliko godina i sa niskom kamatom.

Manji fond novca nudi i Nacionalna služba za zapošljavanje i nekoliko nevladinih organizacija.

### 6.3 Ostali izvori finansiranja

#### • Prodaja ili ustupanje raspoloživih resursa

Samostalni preduzetnički biznis može se ponekad finansirati prodajom, ili ustupanjem dela sopstvenog posla, objekta ili druge imovine. Ovaj sistem obezbeđenja sredstava obično se koristi u sledećim slučajevima:

- Kada je preduzetnik stekao veliki objekat ili drugu imovinu (zemljište, opremu), sa kojima neće, ili ne može u celosti da upravlja - zbog starosti, bolesti, nedostatka sposobnosti, ili zbog prelaska na druge rentabilnije ili interesantnije poslove.
- Kada je preduzetnik razvio svoj posao do određenog obima, pa više nije u stanju da bude efikasan, ili iz nekih drugih razloga želi da deo tog biznisa, uz odgovarajuću naknadu, ustupi trećim licima.

U navedenim i drugim slučajevima, preduzetnik se odriče dela svog svojinskog suvereniteta, nad celinom svog posla ili imovine, i zauzvrat dobija novac ili drugu vrednost (robu, usluge, neko pravo, ...), koju, pored ostalog, može upotrebiti za finansiranje nekog drugog biznisa. Ovakvu situaciju imamo, na primer, kada vlasnik nekog trgovačkog centra, ili drugog komercijalnog prostora ("Bazar", "Pariski magazin", "Rodić" u Novom Sadu), proda ili uz naknadu ustupi drugom preduzetniku, na određeno vreme, deo tog svog objekta ili prostora. Na taj način, on ne samo

da dolazi do kapitala, već istovremeno ostvaruje i bolju iskorišćenost celine objekta, podižući mu često i komercijalnu privlačnost za širi spektar kupaca.

• **Prodaja ili ustupanje nekog prava**

Finansiranje svog biznisa od privremenog ustupanja, odnosno prodaje nekog prava, mogu obezbeđivati oni preduzetnici koji poseduju ta prava. Uzmimo, na primer, pravo koje proističe iz ovlašćenja generalnog (ekskluzivnog) zastupništva na domaćem ili inostranom tržištu. Ovim pravom raspolažu trgovci-generalni zastupnici, tzv. primarni distributeri ("Verano motors", generalni zastupnik "Pežo" automobila, itd.). Svaki od tih trgovaca je zaključio odgovarajući ugovor sa svojim dobavljačem, domaćim ili inostranim partnerom (proizvođačem, uvoznikom ili izvoznikom), isporučioem određenih proizvoda ili usluga, da po sistemu franšize, ili po nekom drugom osnovu, na definisanom tržištu primarno distribuira, odnosno, prodaje njegove proizvode ili usluge po utvrđenim uslovima. Na bazi ovog ugovora, svaki od tih primarnih trgovaca ima ekskluzivno pravo da prodaje proizvode ili usluge svog dobavljača neposredno preko svoje trgovačke mreže, ili posredno preko drugih trgovaca, kao sekundarnih distributera.

Primarni distributer, dakle, uspostavlja mrežu i angažuje sekundarne distributere, koje je u ekskluzivnom ugovoru sa svojim dobavljačem odredio. Kada prodaju vrši posredno, preko drugih sekundarnih distributera, primarni distributer sekundarnim trgovcima praktično preprodaje deo prava kojima on sam ekskluzivno raspolaže. Kao i u svakoj drugoj prodaji, za to što prodaje, primarni distributer dobija od sekundarnih određenu novčanu nadoknadu. Upravo ta nadoknada se može upotrebiti kao izvor daljeg finansiranja njegovog biznisa ili nekog drugog posla.

Pored prava na preprodaju nečijih proizvoda, u preduzetničkom poslovanju se pojavljuju i druga prava, kao na primer, pravo na patent, licencu, autorsko pravo, ili neko drugo pravo.

## Glava 7

# Savremeno (biznis) poslovanje

Iz praktičnih razloga najpre je neophodno pojasniti, odnosno definisati pojam biznisa i neke pojmove povezane sa terminom biznis [89]:

✓ **Biznis** je skup određenih poslovnih aktivnosti kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika uloženog kapitala, zaposlenih i šireg društva.

✓ **Biznis** je sposobnost stalnog balansiranja i prihvatanja kompromisa.

✓ **Forme biznisa** su: privredna društva, firme, banke, agencije, radnje, pisanje knjiga, konsalting, ...

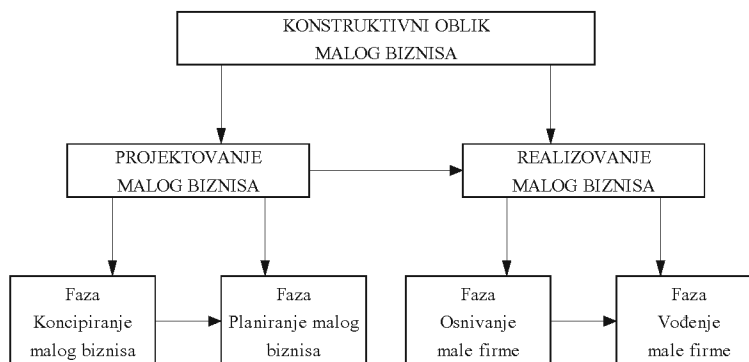
✓ **Biznismen** je vlasnik biznisa, lice zaduženo za vođenje posla.

✓ **Mali biznis** je onaj biznis koji upošljava do 100 radnika.

✓ U razvijenim zemljama učešće malog biznisa u nacionalnom dohodku je i do 90%.

✓ Male firme su fleksibilnije, ne opterećuju društveno - socijalne fondove.

Konstitutivni oblik malog biznisa se može prikazati slikovito, kao što je to urađeno na Slici 7.1.



Slika 7.1: Struktura konstitutivnog okvira malog biznisa [89]

Savremeni biznis obuhvata područja projektovanja i realizovanja koja predstavljaju njegov konstitutivni oblik. Pri tome, prvo područje obuhvata idejno i elaboraciono projektovanje novog tržišno orijentisanog biznisa. Iza toga, drugo područje pred-

stavlja realizaciju projektovanog malog biznisa, koje se funkcionalno artikuliše na faze osnivanja i vođenja male firme. Izuzetak u tome predstavlja eliminacija faze osnivanja firme ukoliko firma već postoji.

## 7.1 Klasifikacija preduzeća prema rastu

Po istraživanjima, najveći broj novih poduhvata spada u mala preduzeća ili marginalna preduzeća. Nije veliki broj preduzeća koja imaju sklonosti i sposobnosti da ostvare solidan rast. Novoosnovano preduzeće se može posmatrati sa dva aspekta: sa aspekta *sposobnosti za rast* i aspekta *sklonosti za rast*. U zavisnosti od njih mala preduzeća možemo podeliti u četiri grupe kao što je prikazano na Slici 7.2.

		Sposobnosti za rast	
		Mala	Velika
Sklonosti za rast	Velika	MALA PREDUZEĆA	PREDUZEĆA SA VELIKIM RASTOM
	Mala	MARGINALNA MALA PREDUZEĆA	USPEŠNA MALA RASTUĆA PREDUZEĆA

**Slika 7.2:** Novi poduhvat klasifikovan prema rastu [90]

Marginalna preduzeća su ona preduzeća koja imaju i male sposobnosti i male sklonosti za rast. Ciljna funkcija preduzetnika je obezbeđenje egzistencije za sebe i svoju porodicu. Ono što karakteriše mala preduzeća je velika sklonost a male sposobnosti za rast. Osnovno ograničenje za ova preduzeća je želja preduzetnika da sam vodi ukupnu poslovnu aktivnost. Uspešna mala rastuća preduzeća imaju velike sposobnosti ali male sklonosti za rast. I u ovom slučaju osnovno ograničenje je u menadžmentu. Sposobnost za rast omogućava određene stope rasta ovih preduzeća, nezavisno od male sklonosti ka rastu. Preduzeća sa velikim rastom su ona koja imaju velike sposobnosti i sklonosti za rast.

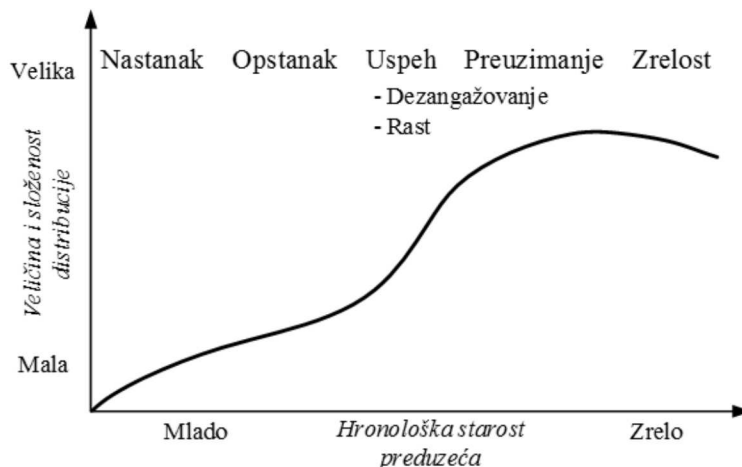
## 7.2 Životni ciklus organizacije

Postoji nekoliko teorija životnih ciklusa organizacije, koje se samo delimično podudaraju. One uglavnom spadaju u klasične teorije životnih ciklusa organizacija. Međutim, posebno mesto među teorijama zauzima Adižesova teorija životnih ciklusa organizacija, jer je do sada najobuhvatnija, najdetaljnije razrađena i potkrepljena je sa mnoštvom autentičnih primera. Drugi značajan razlog zašto je baš ova teorija interesantna je taj da se ona u poslednjih desetak godina uspešno primenjuje na našim prostorima kao dijagnostički alat i putokaz za rešavanje mnogih organizacionih problema, uključujući i kompletne reorganizacije organizacija.



### 7.2.1 Životni ciklus organizacije po klasičnoj teoriji

Klasična teorija životnih ciklusa preduzeća obrazlaže da su dva ključna faktora koja determinišu rast i razvoj preduzeća: njegova *hronološka starost*, merena godinama starosti i *veličina*, koja je merena kapitalom, ukupnim prihodom, profitom, tržišnom vrednošću i brojem zaposlenih. Većina novih preduzetničkih poduhvata je povezana sa malim preduzećima. Faze rasta malih preduzeća tokom njihovog životnog veka prikazane su na Slici 7.3. Prolaskom kroz svaku od pet navedenih faza preduzeća se sreću sa mnogobrojnim šansama za uspeh i opasnostima za neuspeh.



Slika 7.3: Životni ciklus novog poslovnog poduhvata [90]

**1. Nastanak.** U fazi nastanka, malo poslovanje tek počinje. Glavni problemi sa kojima se suočava su privlačenje kupaca i isporuka potrebnih proizvoda i usluga. Kritična pitanja grupišu se oko toga da li se može ili ne okupiti dovoljno kupaca, da li proizvodni proces može da zadovolji potrebe kupaca, i da li ima dovoljno izvora finansiranja da se pokriju nastali troškovi osnivanja preduzeća. U ovoj fazi organizacija je jedinstvena. Obično preduzetnik ili vlasnik, i možda još nekoliko zaposlenih, obavljaju većinu potrebnih zadataka. Preduzeća se u ovoj fazi bore da prežive.

**2. Opstanak.** U fazi opstanaka problem se menja od brige za puko opstajanje do brige za prihodom koji je povezan sa izdacima. Jedno kritično pitanje se fokusira na tome da li preduzeće može da se probije i stekne dovoljno profita da nadoknadi potraživanja. Drugo pitanje se odnosi na potrebu da stvori dovoljno finansijskih izvora da se finansira rast neophodan za eventualno sticanje dobrih rezultata. U ovoj fazi organizacija je još uvek relativno prosta, sa ograničenim brojem zaposlenih koje može nadgledati rukovodilac koga zapošljava vlasnik. Glavna briga u ovoj fazi je opstanak i vlasnik još uvek donosi većinu važnih odluka koje se tiču organizacije. Neke organizacije mogu da se zadrže na ovom nivou određeno vreme, jedva sastavljajući kraj s krajem, dok vlasnik ne odustane ili se ne povuče u penziju. Drugi mogu da rastu u veličini i počnu da zarađuju značajan profit, što ih dovodi u sledeću fazu.

**3. Uspeh.** U fazi uspeha vlasnici se suočavaju sa odlukom da li se stabilizovati na profitabilnom nivou, koji može da se koristi da podrži druge interese vlasnika, ili da nadgrade dotadašnja postignuća i krenu u dalji rast. Ukoliko se vlasnici odluče za privremenu stabilizaciju poslovnog poduhvata preduzeće se nalazi u podfazi *Dezangažovanje*, a ukoliko se odluče za dalji razvoj u podfazi *Rast*.

**3.1. Dezangažovanje.** Preduzeće je dobrog ekonomskog zdravlja zarađuje prosečan ili nadprosečan profit. Preduzeće može da ostane u toj fazi izvesno vreme sve dok je dovoljno prilagodljivo da osigura da promene u okruženju ne uništavaju njegov tržišni udeo ili dok nesposobni menadžment ne stvori unutrašnje probleme. Organizacija je obično dovoljno velika da opravdava zapošljavanje nekoliko funkcionalnih rukovodilaca koji preuzimaju neke dužnosti koje je prethodno obavljao vlasnik. Ako se ne prilagodi promenama u okruženju organizacija može da propadne ili se vrati u fazu opstanka.

**3.2. Rast.** Vlasnik ulaže zajedno svoju gotovinu, koja uglavnom nije dovoljna za značajniji razvoj preduzeća, i pozajmljena sredstva (najčešće kredit) kako bi investirao u dalji rast. Važni zadaci su upravljanje poslovanjem, tako da ono nastavi da bude profitabilno, i usavršavanje rukovodilaca da upravljaju širenjem. Često se u tim dovode novi rukovodioci da pomognu u budućem rastu. Strategijski menadžment postaje kritičan i vlasnik je uključen u svim fazama. Ako je uspešna, kompanija kreće u sledeću fazu. Ako nije uspešna može da se vrati u fazu dezangažovanja, čak može da sklizne u fazu opstanka ili da bude prodana.

**4. Preuzimanje.** U fazi preuzimanja ključni problemi su kako finansirati rast. Jedno kritično pitanje koncentriše se na tome da li je vlasnik voljan da delegira odgovornost drugima da bi uspešno rukovodio rastućim preduzećem. Drugo kritično pitanje je da li će dotok gotovog novca biti dovoljan. Često neadekvatna kontrola troškova i slabe investicije od strane nestrpljivog vlasnika erodiraju dotok gotovog novca. U isto vreme, propust da se unaprede i razviju ostali rukovodioci i nevoljnost da se dovoljno odgovornosti delegira mogu potkopati menadžment strukturu. I operativni i strategijski menadžment su veoma značajni. Preduzetnici često nemaju dovoljno menadžment veština i iskustva koja su potrebna da se vodi preduzeće u ovoj fazi. U nekim slučajevima preduzetnici priznaju svoje nedostatke i uklanjaju se da bi profesionalni rukovodioci mogli da upravljaju preduzećem u ovoj fazi. Ako su napore u ovoj fazi neuspešni, preduzeće može da propadne ili se vrati u neku od prethodnih faza.

**5. Zrelost.** U ovoj fazi preduzeće treba da konsoliduje i kontroliše finansijski dobitak nastao iz rapidnog rasta, ali mora da pokuša da zadrži duh koji je i doveo tako daleko. Ipak, u ovoj fazi, veličina rasta može da prouzrokuje okoštavanje, stanje koje karakteriše nedostatak inovacije i izbegavanje rizika. U zavisnosti od toga koliko se brzo menja okruženje, okoštavanje može voditi u propadanje ili u neku od prethodnih faza. U ovoj fazi preduzeće mora da započne sa agresivnim koracima da podrži inovaciju.

## 7.2.2 Životni ciklus preduzeća po modernoj –Adižesovoj teoriji

Promene se dešavaju nezavisno od toga da li želimo da se one dese ili ne. Njihov nastanak je izvan naše moći. Problemi dolaze sa promenama, a promene dolaze sa rastom. Rasti znači biti u stanju suočiti se sa većim, kompleksnijim problemima. Starenje, sa druge strane, znači da se sposobnost suočavanja sa problemima smanjuje. Živi organizmi, bilo da su biljke, životinje ili ljudi, podležu pojavi nazvanoj životni ciklus. Organizmi se rađaju, rastu, stare i umiru. Analogija životnih ciklusa se sreće u raznim oblastima ekonomskih nauka. U menadžmentu dobar primer je BCG matrica. "Upitnici", ukoliko prežive, prerastaju u "zvezde", iz "zvezda" nastaju "krave muzare", koje opet postaju "psi". I organizacije imaju životne cikluse isto kao i živi organizmi. One prolaze kroz normalne borbe i teškoće koje prate svaku fazu.

Ovo je temeljna analogija iz koje je proizašla čitava jedna metodologija u strateškom menadžmentu, a čije je ishodište knjiga "Životni ciklusi preduzeća", autora *Isaka Adižesa* (Ichak Adizes, 1937-?). Metodologija, u najkraćem, sadrži opis i analizu životnih ciklusa preduzeća i odgovarajuću terapiju za svaki pojedinačni stadijum. Ona objašnjava kako se menja organizaciona kultura preduzeća tokom njegovog životnog ciklusa. Takođe, omogućava da se shvati kako i zašto se kultura preduzeća i njegove organizacione forme menjaju. Ključ uspeha leži u kreiranju takve organizacione kulture – "preduzetne religije", kako to naziva Adižes, u kojoj bi se stimulisao preduzetnički duh koji treba da predstavlja glavnu pokretačku snagu razvoja i čini kompaniju mladom.

Adižesova teorija životnih ciklusa preduzeća je nastala na osnovu višedecenijskog izvođenja dijagnoza najrazličitijih preduzeća širom sveta, pri čemu su se otkrivali prepoznatljivi obrasci ponašanja organizacija i njihovi karakteristični problemi. Ta saznanja postala su moćne informacije za sve preduzetnike i menadžere, jer shvatajući gde se preduzeće nalazi u svom životnom ciklusu i šta mu omogućava da raste, a šta ga gura u devijacije i smrt, mogu se donositi bolje upravljačke odluke. Drugim rečima, ova teorija pomaže organizacijama da identifikuju unutrašnje barijere koje ih sprečavaju da budu uspešnije u različitim etapama njihovog razvoja.

Isak Adižes tvrdi da je starenje proces do koga ne mora doći u organizacijama. Po njemu organizacija može da ostane u Top-formi večno, pod uslovom da može stalno da se podmlađuje. Faze u životnom ciklusu organizacije, prema modernoj teoriji (Adižesova teorija), prikazane su na Slici 7.4.

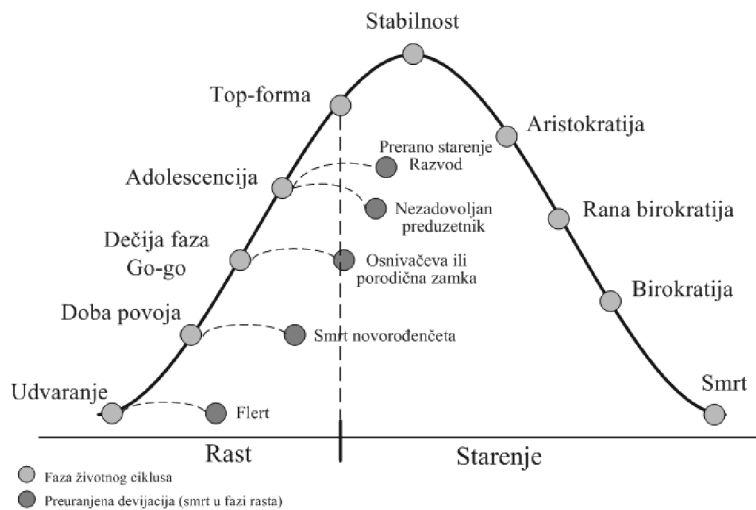
**1. Udvaranje.** Organizacija još nije rođena, ona postoji tek kao ideja. Naglasak je na idejama i mogućnostima koje nude budućnost. U toku ovog perioda se mnogo razgovara a malo se akcije rešavaju. Osnivač organizacije prodaje svoju ideju o tome "kako će nam super biti". Rešenost da se ideja ostvari se gradi iznutra, a u isto vreme se ta ideja testira na ostalima. Ovaj proces rešavanja praćen je ushićenjem, entuzijazmom i emocijama.

Osnivač organizacije se mora zaljubiti u ideju o stvaranju preduzeća-kompanije. Or-

organizacija se rađa kada je osnivačeva rešenost uspešno prošla test – kad se uđe u rizik. Što je rizik veći, to rešenost mora biti čvršća, ona mora biti srazmerna teškoćama koje se u budućnosti mogu očekivati da bi kompanija opstala. Izgradnja visokog nivoa rešenosti je ključ uspeha, jer kad je organizacija rođena, ova rešenost održaće je u životu, ili će je njen nedostatak ubiti.

U stadijumu udvaranja cilj koji motiviše osnivača trebalo bi da bude zadovoljenje potrebe tržišta. Ono što će postepeno napraviti posao je osnivačevo uverenje da postoji stvarna potreba, da postoje živi klijenti koji će ceniti ono što je on učinio. Osnivač, kao prorok, proriče buduće potrebe onako kako ih sam uočava. Konačna varnica koja inicira rođenje kompanije je momenat kad se da nekakav opipljiv izraz rešenosti, kada se preuzme nekakav rizik (napuštanje prethodnog radnog mesta).

Ova faza rezultira odbacivanjem posla (flert) ili prihvatanjem ideje i formiranjem organizacije.



Slika 7.4: Životni ciklus preduzeća [91]

**2. Doba povoja.** Rizik se mora pokriti. Fokus se pomera sa ideje i mogućnosti na proizvodnju rezultata - zadovoljavanje potreba zbog kojih je kompanija ustanovljena. Nema više vremena za razgovor, samo vremena za akciju. Kompanija u doba povoja ima malo poslovne politike, sistema, procedura ili budžeta, centralizovana je i vrlo lična.

Da bi organizacija preživela doba povoja potrebne su im periodične infuzije mleka (gotovina) i roditeljske ljubavi (osnivačeva rešenost). Vrlo je malo nagrada koje će kompanija dati u ovom stadijumu razvoja. Ono što sve drži na okupu je osnivačeva ljubav i rešenost.

U doba povoja ne postoji delegiranje, tj. prenošenje ovlašćenja ili odgovornosti. Kako je organizacija "kratka s parama" ona ne može da dozvoli svojim ljudima da uče na greškama. Drugi razlog je što ljudi koji rade sa osnivačem obično nisu tako

dobri u poslu kao on, u suprotnom osnovali bi svoje sopstvene kompanije.

Smrt novorođenčeta nastupa kada osnivač izgubi interesovanje, kada mu sopstvena tvorevina postane strana, kad izgubi kontrolu nad organizacijom ili ako kompanija postane nepopravljivo nelikvidna.

**3. Go-go.** U prethodnoj fazi povoja ideja je isprobana na delu. Dakle, ideja funkcioniše, kompanija je prevazišla problem negativnog protoka novca, a prodaja je porasla. Kompanija ne samo da opstaje, ona cveta. Zbog toga osnivač i organizacija postaju arogantni (sa velikim A). Go-go kompanije su kao bebe kad počnu da puze, svuda ih ima. Ne vide nigde probleme, samo mogućnosti. Skoro svaka mogućnost izgleda da je prioritet. Previše prioriteta znači da prioriteta nema.

Uspeh preko noći može dovesti do arogantnosti. Rezultati ove arogantnosti su upuštanje u poduhvate u koje ne bi trebalo da se upušta. Da bi preživela, organizacija mora da kreira poslovnu politiku o tome šta ne treba činiti, umesto šta još činiti. Razvoj pravila i politike obeležava početak nastojanja da se uspostave administrativni podsistemi u kompaniji i prelaz u sledeću fazu razvoja – Adolescencija. Ako se ne nastoji da se stvore administrativni sistemi, kompanija zapada u patologiju koja se naziva Osnivačeva ili Porodična zamka. Go-go organizacija ne može da se decentralizuje jer upravni podsystem (pravila i propisi) još nije u potpunosti razvijen.

Osnivač oseća da je postigao ono što je hteo – od siromaštva se uzdigao do bogatstva. U ovom periodu razvoja osnivač počinje da se interesuje za društvo, politiku, zdravlje, putovanja i sve drugo što će pružiti više smisla njegovom životu. Prelaz u Adolescenciju dešava se uz neku veću krizu, koja je obično prouzrokovana greškama Go-go kompanije.

**4. Adolescencija.** Kompanija se rađa drugi put, ovaj put odvojeno od svog osnivača. Najtipičnije ponašanje organizacije je konflikt i nedoslednost. Manifestacije mogu biti:

- mentalitet tipa "mi protiv njih", starosedeooci protiv došljaka;
- nedoslednost u organizacionim ciljevima;
- nedoslednost u sistemima naknada i nagrađivanja.

Osnivač sa stilom usamljenog jahača mora da promeni stil. Sada se u organizaciji traži specijalizacija pošto je posao prevazišao lične sposobnosti osnivača. On mora da delegira ovlašćenja. Takođe, osnivač je prinuđen da angažuje profesionalnog menadžera, jer je neophodno da se naglasak prebaci na sisteme, politiku i administraciju (oblast koja zahteva potpuno drugačiju vrstu sposobnosti). Nova osoba je primorana da angažuje ljude koji će njega podržati. Stvaraju se klanovi i stvara se kultura "mi protiv njih". Osnivač je prvi koji će da prekrši upravnikove nove procedure i poslovnu politiku.

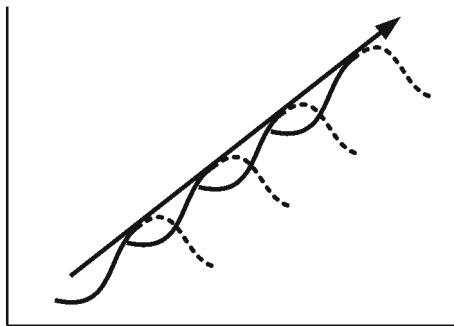
Ono što još više komplikuje prenošenje odgovornosti je nužnost da kompanija promeni ciljeve. Kompanija mora prebaciti svoje ciljeve sa više je bolje na bolje je više. Kompanija često ima tako mnogo proizvoda na tako mnogo tržišta, sa tako mnogo specijalnih popusta koji se stalno menjaju, da je prosto nemoguće držati korak sa

svim podacima. Organizacija Adolescent, koja je u duši još uvek Go-go želi i da se organizuje i da zadrži isti stepen rasta. Međutim, mora da uspori ubrzani tempo prodaje da bi se sprovedla sistematizacija. Rezultat svega je konflikt koji, ako proizvede kritičan gubitak međusobnog poštovanja, dovodi do patologije da kompanija prerano ostari jer su preduzimljivi pojedinci otišli.

**5. Top-forma.** To je optimalna tačka na krivoj životnog ciklusa kompanije. Karakteriše je:

- funkcionalni sistem i organizaciona struktura;
- institucionalizovana vizija i kreativnost;
- orijentacija ka rezultatima (organizacija zadovoljava potrebe kupaca);
- organizacija pravi planove, a onda nastoji da ih sledi;
- organizacija po očekivanju posluje sve bolje;
- organizacija može da postigne porast prodaje i profita;
- organizacija lansira novu organizaciju odojčce.

Na krivoj životnog ciklusa Top-forma se ne poklapa sa najvišom tačkom. Top-forma je proces, a ne određeno stanje. Izazov Top-forme je kako u njoj ostati. Stvaraju se sateliti (inovacije) kako bi se organizacija održala u Top-formi, kao što je prikazano na Slici 7.5



Slika 7.5: Stvaranje satelita radi zadržavanja u Top-formu [91]

**6. Stabilna organizacija.** To je prvi stadijum starenja u životnom ciklusu kompanije. Kompanija je još uvek jaka, ali počinje da gubi fleksibilnost. Kompanija počinje da gubi duh kreativnosti, inovacije i spremnosti koji su je doveli do Top-forme. Kompanija je do tada obično obezbedila stabilnu poziciju na tržištu i razvila osećaj sigurnosti. Uglavnom vlada red i usvajaju se konzervativni stavovi da se ono što je postignuto ne bi ugrozilo. Ljudi provode više vremena u kancelariji jedni sa drugima nego sa klijentima ili prodavcima.

U stabilnom stadijumu se smanjuju fondovi za istraživanja u korist potrošnje za razvoj. Razvoj menadžmenta zamenjuje se obukom menadžerskog kadra. Uglavnom se razmatraju kratkoročni, unosni poslovi. Ljudi iz finansijskog sektora postaju važniji od ljudi u marketingu, inženjerstvu, istraživanju ili razvoju. Organizacija počinje da sumnja u svaku promenu, a nagrađuju se oni koji rade šta im se kaže.

Ako je kreativnost dovoljno dugo uspavana to počinje da se odražava na sposobnost kompanije da zadovolji zahteve kupaca.

**7. Aristokratija.** Opadanje fleksibilnosti koje je počelo u Top-formi sada ima dalekosežne posledice. Modeli ponašanja su:

- novac se troši na kontrolne sisteme i nagrade;
- malo je unutrašnjih inovacija, živi se od stare slave;
- sastanci i korišćenje prostora;
- naglasak je na tome kako se radi, a ne na šta i zašto se radi;
- vodi se računa o oblačenju, oslovljavanju i tradiciji;
- smanjuje se želja za bilo kakvom promenom;
- pojedince brine vitalnost kompanije, ali radni moto je "ne talasaj" (Korporacija možda kupuje druge kompanije da bi stekla nove proizvode i tržišta ili u nadi da kupi preduzimljivost);
- organizacija ima velike zalihe gotovine.

U slučaju kupovine Go-go organizacije moguć je "sukob kultura". Ukoliko Aristokratija kupi Go-go, zbog zamornih procedura za svaku sitnicu, preduzetnici iz Go-go odlaze i ostaje samo ljuska.

U ranoj fazi Aristokratije pokušava se podizanjem cena povećati profit. U kasnijim fazama Aristokratije proizvodi zastarevaju. Učešće na tržištu je izgubljeno, tok novca je negativan, a dobri stručnjaci napuštaju kompaniju. Izveštaji konsultanata se čitaju, ali se ne preduzima nikakva akcija.

**8. Rana birokratija.** Prelaz u ovu fazu je brz i nasilan. Cene proizvoda se više ne mogu podizati, a ni kupovina drugih kompanija više ne pomaže. Ovu fazu karakteriše:

- ko je izazvao probleme, a ne šta učiniti s njim;
- mnogo sukoba, zabadanje noževa u leđa i unutrašnje borbe;
- žiža je na unutrašnjim ratovima, dok je spoljni kupac samo gnjavaža.

Ljudi pokušavaju da otkriju ko je kriv. Organizacija žrtvuje poslednje tragove kreativnosti (šef marketinga, strateški planer i glavni inženjer). Vlada menadžerska paranoja tako da ljudi počinju da se bore jedan protiv drugoga. Ovaj začarani krug se nastavlja sve do konačnog rezultata – bankrota ili potpune Birokratije, koja znači nacionalizaciju ili subvenciju od vlade. U ovakvoj sredini ostaju samo rukovodioci, kod kojih je naglasak na pravila i politiku i bez vidljive usmerenosti ka rezultatima ili zadovoljavanja potreba kupaca.

**9. Birokratija.** U birokratiji organizacija svoje postojanje ne opravdava činjenicom da dobro funkcioniše već činjenicom da postoji. Karakteristike birokratske organizacije:

- ima mnogo sistema, sa malo funkcionalne orijentacije;
- izdvaja se iz svoje sredine i usredsređuje uglavnom na sebe samu;
- nema osećaja kontrole.

Birokratija, kao starac koji ne voli da ga previše uznemiravaju, nastoji da se izoluje

iz svoje sredine. Organizacije se održavaju u životu monopolom koji imaju na neke delatnosti (klijenti su zakonom prisiljeni da kupuju njihove usluge).

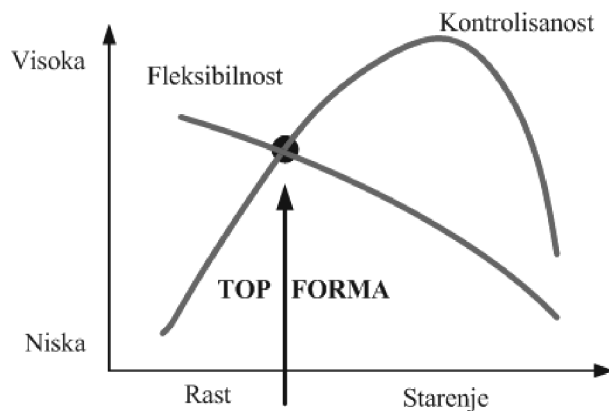
**10. Smrt.** Može nastupiti veoma brzo ili nakon niza godina. Nastupa kada niko od stejkholdera (unutrašnjih i spoljašnjih) nije zainteresovan da organizacija preživi.

### 7.2.3 Dostizanje Top–forme organizacije

Prema Adižesu, cilj strateškog menadžmenta jeste kako preduzeća odgovarajućom strategijom dovesti do **Top–forme** (optimalne tačke na krivoj životnog ciklusa) i tu ih zadržati. Teza je sledeća: *Ako se organizacija može kontinuirano menjati na planski i kontrolisan način, i da ostane sebi svojstvena uprkos promenama, onda ona nikada neće umreti. Njen osnovni posao će se možda promeniti, ali organizacija kao takva može živeti večno.*

Prema Adižesovoj teoriji niti hronološka starost niti veličina preduzeća (što zagovara klasičan pristup) ne determinišu njegovu valjanost i poslovnu sposobnost, već to uslovljavaju dva faktora: **fleksibilnost organizacije** (spoljašnja i unutrašnja) i **stepen kontrole sopstvenih procesa**.

Priroda organizacionih sistema (kao i sistema uopšte) je takva da nijedna kompanija ne može istovremeno da bude maksimalno fleksibilna i da drži pod kontrolom sve svoje aktivnosti. Međutim, kompanija može da dosegne takav stadijum razvoja u kome su na relativno visokom nivou izjednačeni njegova fleksibilnost i njegova sposobnost kontrolisanja vlastitih procesa. Tada se ono nalazi u Top-formi, to jest, u stadijumu u kome može da se menja i kontroliše željene promene. Dostizanje Top–forme organizacije prikazano je na Slici 7.6.



**Slika 7.6:** Fleksibilnost i kontrola u toku životnog ciklusa organizacije [91]

Do ove oblasti preduzeće raste, nakon nje ono počinje da stari. Znači, ako je organizacija više fleksibilna nego što može da kontroliše sopstvene procese - ona je **mlada**. Kada se kaže da je organizacija "mlada" to znači da se ta organizacija može relativno lako promeniti, mada je teško da se predvidi šta će ona učiniti zbog niskog nivoa mogućnosti kontrole. Ako je više u stanju da kontroliše procese nego što može da



se menja i prilagođava promenama ona je *stara*. Znači, termin "stara" označava organizaciju čije se ponašanje može kontrolisati, ali je organizacija nefleksibina. tj. njena sklonost ka promeni je mala. Ako je organizacija i fleksibilna i može se kontrolisati, ona je ni premlada ni prestara. Znači, kada može uspešno da sprovodi obe funkcije ona se nalazi u stadijumu *Top-forma*. Ovakva organizacija može potpuno da promeni pravac i da ispadne da je ta promena bila željena i namerna. Ona može da kontroliše ono što želi da učini.

Kako kompanije rastu i stare, relativan nedostatak bilo fleksibilnosti ili samokontrole, stvara predvidive i ponovljive teškoće koje menadžeri obično etiketiraju kao "probleme". Posao upravnog odbora organizacije nije da stvori situaciju gde uopšte ne postoje problemi, već da je dovede do Top-forme, i da na tom putu zamenjuje jednu grupu problema drugom.

Znači, ključ uspeha u menadžmentu nije eliminisanje svih problema, već usredsređivanje na probleme u trenutnom stadijumu životnog ciklusa organizacije, kako bi ona mogla da se razvija i sazreva, i kako bi mogla da se suočava sa problemima u sledećem stadijumu. Kada organizacija dostigne Top-formu ključ uspeha biće bavljenje uzrocima starenja, kako do njega ne bi došlo. Starenje je proces do koga ne mora da dođe u organizacijama. Organizacija može da ostane u Top-formi večno, pod uslovom da može stalno da se podmlađuje.

Organizacija je bez problema samo kada nema promena. To se dešava samo kada je organizacija mrtva. Rešiti probleme a ne nailaziti na nove i složenije isto je što i umreti. Da li je neki model ponašanja problem ili ne zavisi od toga da li je takvo ponašanje normalno ili nije za tu određenu fazu u životnom ciklusu.

Normalni problemi su oni koje kompanija može da reši svojom sopstvenom unutrašnjom energijom, kada je u stanju da pokrene procese i donese odluke koje će savladati te probleme. Ako se ti problemi mogu predvideti za datu fazu u životnom ciklusu, iako ih svaka organizacija na tom stadijumu razvoja ima, oni se nazivaju *propratinim pojavama* (npr. nedostatak gotovine). Sa druge strane, nenormalni problemi zahtevaju spoljašnje, profesionalne intervencije. Karakteristika ovih problema je da se oni pojavljuju u periodu koji je duži nego što se očekuje, a pokušaj uprave da ih reši samo daje druge neželjene komplikacije. Nenormalni problemi koji se često sreću na određenom mestu u životnom ciklusu organizacije nazivaju se *komplikacije* (npr. izrazito autokratski stil menadžmenta). Ukoliko su ti nenormalni problemi retki nazivaju se *patologije*.

Faze u životnom ciklusu organizacije su predvidive i ponavljaju se. Znanje u kom životnom uzrastu se organizacija nalazi omogućava rukovodstvu da preuzme aktivne, prevremene mere i pobrine se za buduće probleme unapred, ili im omogućava da ih u potpunosti izbegnu. Adičesov metod je do sada uspešno primenjivan u organizacijama koje su imale od 20 do preko 100.000 zaposlenih, sa različitim delatnostima i vlasničkim strukturama, zbog toga se može konstatovati da preduzeća sa dijapazonom od nekoliko desetina do nekoliko hiljada zaposlenih predstavljaju "idealni poligon" za prepoznavanje i korišćenje onoga o čemu govori teorija životnih ciklusa.

### 7.3 Glavni uzroci neuspeha privrednih društava

Istraživanja pokazuju da se problemi u upravljanju malim preduzećima javljaju kada poslovanje prevaziđe mogućnost preduzetnika kao stratega malog preduzeća. Problemi su veći od njegove sposobnosti da se sa njima uspešno nosi. Oko 60% novih preduzeća neće dočekati šestogodišnjicu svog postojanja. Iako ne postoje standardne šeme za propadanje nekog biznisa, najčešći razlozi su [92]:

- menadžerska nekompetentnost ili neiskustvo,
- nezainteresovanost,
- slabi sistemi kontrole,
- nedovoljno kapitala.

Rezultati istraživanja poslovnog neuspeha prikazani su u Tabeli 7.1.

**Tabela 7.1:** Uzroci poslovnog neuspeha [93]

Nedostaci	% neuspeha
Nedovoljna prodaja	39,0
Konkurentna slabost	21,2
Veliki operativni izdaci	11,2
Teškoće naplate potraživanja	9,3
Teškoće sa zalihama	4,2
Prevelika fiksna aktiva	3,6
Poslovni previdi	2,8
Loša lokacija	2,6
Nesreće	1,4
Pljačka	1,2
Drugo	1,4
Nepoznat uzrok	2,4

Rezultati istraživanja uzroka neuspeha preduzeća prikazani su u Tabeli 7.2.

**Tabela 7.2:** Uzroci neuspeha preduzeća [94]

Uzroci	% ukupnog neuspeha
Neadekvatan menadžment	94,8
– nedostatak iskustva u poslu	14,9
– nedostatak menadžerskog iskustva	16,1
– nebalansirano iskustvo	19,7
– nekompetentnost	44,1
Nepažnja / Previd	0,8
Krađa	0,4
Nesreća	0,5
Nepoznat razlog	3,5

## 7.4 Izbor poslovne ideje

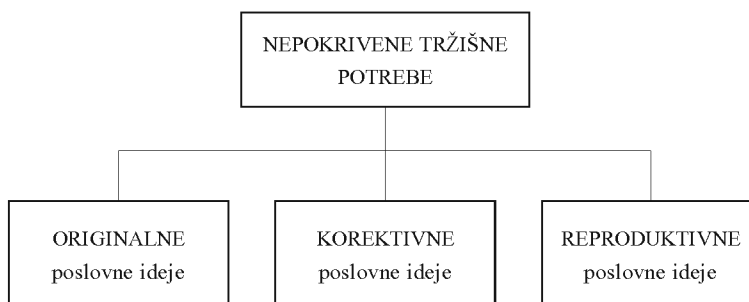
Polazni faktor u koncipiranju svakog preduzetničkog biznisa predstavlja odabrana poslovna ideja. Ona se može definisati kao jezički iskaz odabrane nove ili osvojene proizvodne ili uslužne aktivnosti preko čije primene se na tržištu namerava ostvariti dobit. Ključni značaj poslovne ideje proističe iz toga što ona odlučujuće utiče kako na sve faktore u konstituisanju novog biznisa, tako i na njegove tržišne efekte.

Poslovna, kao i svaka druga ideja, ima apstraktni (misaoni) karakter. Zato njena formulacija mora održavati akcionu suštinu novog biznisa, koja isključuje mogućnost pogrešnog poimanja od strane relevantnih subjekata (mogućih vlasničkih partnera, budućih kreditora, tržišnih subjekata, itd). Poslovnu ideju neobavezno prati kraće obrazloženje, sa navođenjem opredeljujuće argumentacije, naročito u smislu isticanja ključnih investicionih parametara, očekivanih poslovnih rezultata i praktične izvodljivosti.

Izvor svake poslovne ideje mora da čini odabrano ciljno tržište, tj. uočene mogućnosti plasmana novih, korigovanih ili postojećih proizvoda/usluga na njemu. Tokom istraživanja tržišta pri definisanju konkretne poslovne ideje preduzetnik treba da zna odgovore na nekoliko bitnih pitanja, i to:

- Koji proizvodi ili usluge nedostaju na konkretnom tržištu?
- Kakvu strukturu i formu proizvoda/usluga treba ponuditi tržištu?
- Ko su njihovi potencijalni kupci?
- Zašto će se kupac opredeliti baš za ponuđene proizvode/usluge u odnosu na druge istorodne ili alternativne ponude, i sl.

Naravno, u suprotnom slučaju, preduzetnika na samom tržištu vrebaju razna, najčešće neprijatna iskušenja. Po kriterijumu kreativnosti, poslovne ideje se dele na originalne, korektivne i reproduktivne [24, 95, 96, 97], kao što je prikazano na Slici 7.7.



Slika 7.7: Struktura poslovnih ideja po kriterijumu kreativnosti [24]

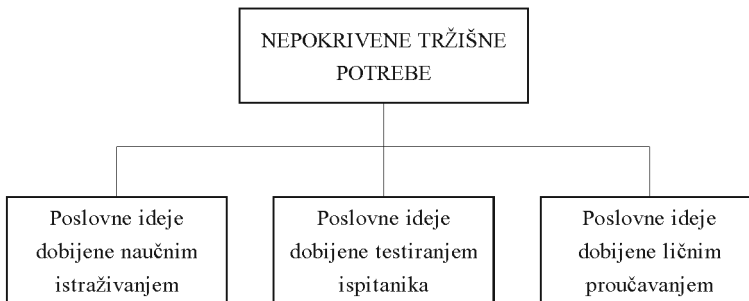
*Originalne* poslovne ideje su one koje omogućavaju produkciju i plasman potpuno novih proizvoda/usluga. Kada su u pitanju novi proizvodi, prateća poslovna ideja se zasniva na osvajanju i promociji proizvoda kao posledice patentiranih i drugih rešenja. U svakom slučaju, originalne poslovne ideje, u načelu prihvataju poslovno

najhrabriji preduzetnici, jer njihova tržišna implementacija najčešće dovodi do izuzetnih rezultata, ali i do krupnih poslovnih promašaja. Ovo u principu, važi i za originalne poslovne ideje iz oblasti usluga.

*Korektivne* poslovne ideje odnose se na određeno menjanje već osvojenih proizvoda ili usluga. Ovim izmenama najčešće se obuhvataju: funkcionalna poboljšanja, zamena primenjenih materijala, modernizovanje pakovanja, i sl. Naravno, u odnosu na originalne, korektivne poslovne ideje u primeni vode skromnijim rezultatima, ali i manjim rizicima. Slično se odnosi i na korektivne poslovne ideje iz oblasti usluga.

*Reproduktivne* poslovne ideje svode se na definisanje poslovnih aktivnosti vezanih za proizvode/usluge kojih ima na tržištu, ali je tražnja za njima veća od ponude. U takvim slučajevima preduzetnik se koncentriše na zadovoljavanje nepokrivenih potreba na konkretnom ciljnom tržištu.

Prema kriterijumu nastajanja, poslovne ideje se dele na ideje dobijene korišćenjem: naučnih istraživanja, testiranja poznavalaca tržišta i individualnog proučavanja tržišta [24, 95, 96, 97], kao što je prikazano na Slici 7.8.



**Slika 7.8:** Strukture poslovnih ideja po kriterijumu nastajanja [24]

Poslovne ideje dobijene primenom *naučnih istraživanja* su svakako tržišno najpouzdanije. Njihovim kreiranjem se bave naučno-istraživačke institucije. One se najčešće prezentuju preko isticanja naziva poslovne ideje i pratećih ključnih investiciono-poslovnih faktora, što predstavlja osnovu za uspostavljanje poslovne saradnje između kreatora i korisnika konkretne ideje. Za primere poslovnih ideja koje su zasnovane na naučnim istraživanjima pogledati Prilog 1 i Prilog 2.

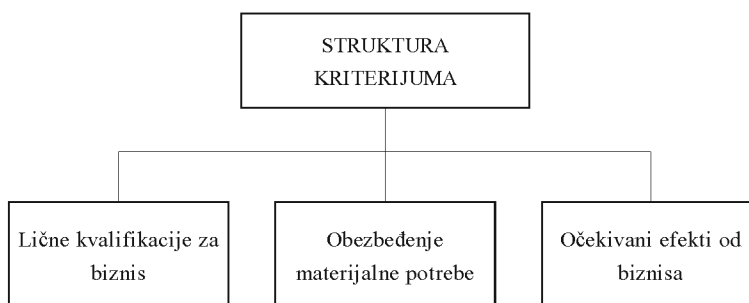
*Testiranje poznavalaca tržišta*, kao način identifikovanja poslovnih ideja, praktično se svodi na proučavanje stavova odabranih subjekata koji su dobro upućeni u problematiku ponude i tražnje na određenom tržištu. Ta lica su: tržišni eksperti, distributeri, prodavci, kupci i dr.

*Individualno proučavanje* koje ostvaruje sam preduzetnik, nesporno predstavlja najjeftiniji i ujedno najrizičniji način identifikacije poslovnih ideja. U samoj praksi, preduzetnik može da fiksira samo jednu poslovnu ideju ili da se nađe u poziciji izbora između njihovog većeg broja. Prvi slučaj je jednostavan, jer preduzetnik odabranu poslovnu ideju prihvata bez potrebe da je sa drugim idejama upoređuje. Međutim,

kada je u prilici da između više izglednih poslovnih ideja odabere najprihvatljiviju, on treba da izvrši određenu selekciju.

Prilikom selektovanja (evaluacije), preduzetnik najpre treba svaku poslovnu ideju da posmatra sa nekoliko bitnih aspekata, u koje naročito spadaju: lične kvalifikacije za vođenje određenog biznisa (sposobnosti i znanja), raspolaganje materijalnim mogućnostima koje zahteva odabran biznis, očekivani efekti od biznisa, i dr. Naravno, pri ovim komparativnim izučavanjima, preduzetnik se opredeljuje za onu poslovnu ideju koja je najprimerenija njegovim kvalitetima i materijalnim mogućnostima, s tim da je njena primena profitabilno izgledna [24, 95, 96, 97]. Struktura kriterijuma je prikazana na Slici 7.9.

Izabranu poslovnu ideju, koja simboliše nove, izmenjene ili postojeće proizvode odnosno usluge, pogodnim postupkom preduzetnik treba da proveri po kriterijumu izvodljivosti i funkcionalnosti. U tom smislu, zavisno od konkretnog slučaja, on najčešće pristupa organizovanju probne izrade proizvoda, odnosno realizaciji probnog pružanja usluga. Naravno, odabrana poslovna ideja biće prihvaćena ako se u tome pokaže da je ona izvodljiva i funkcionalna.



Slika 7.9: Kriterijumi pri selekciji više poslovnih ideja [24]

Naročitu pažnju valja posvetiti navođenju razloga za njenu tržišnu opravdanost i praktičnu izvodljivost. Tu se svakako treba osvrnuti na prisustvo i delovanje matične konkurencije i na isticanje prednosti odabranih proizvoda/usluga u odnosu na slične ili iste na definisanom ciljnom tržištu.

Na osnovu analize sadašnjih javnih ponuda, prema njihovoj tekućoj tržišnoj atraktivnosti, potencijalne poslovne ideje su klasifikovane u poslovne ideje sa ispitanim i procenjenim pratećim parametrima. Za poslovne ideje sa ispitanim pratećim parametrima uzete su one za kojima postoji očigledna tržišna tražnja i koje su konceptualno proverene. S druge strane, odabrane poslovne ideje sa procenjenim pratećim parametrima nisu konceptualno proveravane i njihova tržišna atraktivnost je hipotetički obrađena.

U oba slučaja, kada su u pitanju prateći parametri, odabrani su:

- organizacioni oblik biznisa ( $P$ –preduzeće,  $R$ –radnja),
- potreban radni prostor ( $m^2$ –u kvadratnim metrima),

- kapacitet proizvodnje/usluga (količine:  $g$ -godišnje,  $d$ -na dan,  $h$ -na sat),
- vrednost opreme (€),
- kvalitet proizvoda ( $K$ -klasični i  $E$ -ekološki, kada se radi o proizvodima i hrani iz organske poljoprivrede, odnosno o opremi za te proizvode).

Katalog ispitanih i procenjenih poslovnih ideja dobijen je kritičkim odmeravanjem tržišne atraktivnosti javno ponuđenih biznis ideja od strane državnih i naučnih institucija u Srbiji [97], i prikazan je u odeljku Prilozi. Ministarstvo za nauku i tehnologiju Srbije je preduzeticima ponudilo izbor od oko 3.000 poslovnih ideja preuzetih od instituta, fakulteta, preduzeća, inovatora i sl. Međutim, najveći broj tih ideja se zasniva na pokrivanju tržišnih potreba sa poznatim proizvodima/uslugama, a retki su primeri u kojima se tržištu nude inovirani proizvodi/usluge [98].

## 7.5 Kriterijumi za ocenu biznisa

U praksi se ocena opravdanosti ulaska u neki preduzetnički poduhvat vrši preko ocene efekata koji se dobijaju realizacijom tog poduhvata. Najčešće se svodi na merljive ekonomske efekte, kao što su ocena efikasnosti i rentabilnosti. Ocena efikasnosti, odnosno rentabilnosti preduzetničkog poduhvata može biti:

1. **finansijska** (komercijalna), i
2. **ekonomska** (društvena, nacionalna).

Finansijska ocena obuhvata merenje efekata koje preduzetnički poduhvat donosi investitoru–preduzetniku, dok društvena zemiji u celini. Kada je u pitanju samo preduzeće, koje ulaže kapital u poduhvat, ono je, po pravilu, najviše zainteresovano za direktne efekte ulaganja i to u novčanom obliku, tj. za finansijsku ocenu. Zbog toga se može očekivati da, privatni sektor, neće voditi računa i o nacionalnoj isplativosti. Međutim, u slučaju kada je za poduhvat privatnog sektora potrebna finansijska podrška, ili neka pomoć državne institucije, potrebno je izvršiti i društvenu ocenu pokrenutog biznisa. U tom slučaju, društvena ocena se mora poštovati kod donošenja odluke o isplativosti realizacije pokrenutog poduhvata.

Kod merenja efekata od preduzetničkih ulaganja potrebno je uzeti u obzir i izmeriti sve efekte koje oni pružaju u eksploataciji. Pošto se neekonomski i indirektni efekti teško mogu egzaktno izmeriti, u praksi se najčešće uzimaju u obzir neposredni ekonomski efekti, koji se mogu dovoljno egzaktno meriti i kvantitativno izraziti. Zavisno od ciljeva, ovaj metod može biti prihvatljiv samo kod određenih vrsta investicija koje u najvećoj meri daju direktne ekonomske efekte. Na primer, kod saobraćajnih projekata nije moguće vršiti ocenu opravdanosti investicija ukoliko se ne uzmu u obzir i neekonomski i indirektni efekti. Takođe i kod rudarskih, energetskih, vodoprivrednih, i sl. investicija moraju se uzeti u obzir svi efekti koji nastaju bez obzira na korisnike, pa se zbog toga ocena opravdanosti ovih investicija vrši posebnom metodologijom *cost-benefit* analize.

### 7.5.1 Finansijska (komercijalna) ocena

Finansijska ocena obuhvata razmatranje efekata koji se postižu preduzetničkim ulaganjem od kojih korist ima preduzetnik, i obuhvata ocenu rentabilnosti i likvidnosti projekta. Ocene se mogu donositi korišćenjem:

1. **statičkog**, i
2. **dinamičkog** postupka.

Statički pristup ne uzima u obzir celokupno vreme u procesu ulaganja i eksploatacije investicije, već samo jedan vremenski presek, dok dinamički pristup obuhvata celokupan period ulaganja i period eksploatacije biznisa.

#### Statička ocena

Statička ocena efektivnosti biznisa se odlikuje time da ne uzima, na adekvatan način, vremensku dimenziju u postupku analize i ocene jednog preduzetničkog poduhvata, odnosno ne obuhvata celokupan period investiranja i eksploatacije investicije. Obavlja se proračunom određenog broja jednostavnih tzv. statičkih kriterijuma. Ovi kriterijumi se proračunavaju uzimanjem u obzir parametara samo iz jedne, normalne-reprezentativne, godine perioda eksploatacije. Na ovaj način je urađena uprošćena ocena poduhvata i gubi mogućnost sagledavanja i uzimanja u obzir efekata tokom celokupnog perioda investiranja i eksploatacije.

Osnovni pokazatelji (kriterijumi) statičke ocene su [99, 100]:

1. rok vraćanja;
2. povraćaj investicije (ROI - Return of investment);
3. jedinična cena koštanja;
4. kriterijum produktivnosti investicije;
5. kriterijum ekonomičnosti investicije;
6. kriterijum rentabilnosti investicije;
7. devizna rentabilnost investicije;
8. koeficijent tehničke opremljenosti;
9. koeficijent zapošljavanja;
10. koeficijent utroška energije.

#### *Proračun nekih statičkih kriterijuma*

• Kriterijum **statički rok vraćanja** investicija (payback period-static). Rok vraćanja je vreme za koje će neto priliv, koji nastaje eksploatacijom investicije, da otplati sredstva uložena u njenu realizaciju. Obično se izražava u godinama, i za slučaj kada je NP po godinama konstantan izračunava se korišćenjem formule (7.1).

$$t = \frac{I}{NP} \quad (7.1)$$

U slučaju kada NP nije konstantan po godinama (što je i najčešći slučaj) povraćaj investicija se dobija na osnovu kumulativa neto iznosa po godinama, korišćenjem

formule (7.2).

$$\sum_{k=0}^n I_k = \sum_{k=1}^n NP_k \quad (7.2)$$

gde su:

$t$  – rok vraćanja,

$I$  – investicija (ukupna uložena sredstva),

$NP$  – neto priliv (godisnji iznos neto efekata od investicije),

$k$  – godine trajanja projekta.

• Kriterijum **povraćaj investicije** (ROI - Return of investment). Ovaj kriterijum zapravo predstavlja poboljšanje prethodnog kriterijuma, pri čemu se u obzir uzima cela dužina trajanja projekta. Izražava se u procentima, a izračunava korišćenjem formula (7.3) i (7.4).

$$SGP = \frac{UP - UR}{T} \quad (7.3)$$

$$ROI = \frac{SGP}{I} \cdot 100 \quad (7.4)$$

gde su:

$SGP$  – srednji godišnji profit,

$UP$  – ukupan prihod za posmatrani period realizacije projekta,

$UR$  – ukupan rashod za posmatrani period realizacije projekta,

$T$  – vreme trajanja projekta,

$ROI$  – povraćaj investicije,

$I$  – iznos investicije.

## Dinamička ocena

Dinamička ocena efektivnosti preduzetničkog poduhvata se razlikuje od statičke po tome što, na adekvatan način, uzima u obzir vreme u postupku analize i ocene investicionih projekata, pri čemu se obuhvata celokupan period ulaganja i eksploatacije jednog poduhvata. To su složeni pokazatelji koji na različite načine, uz pomoć tehnike diskontovanja, obuhvataju ulaganje i pritanje efekata od investicije tokom svih godina investiranja i eksploatacije investicionog poduhvata. Na takav način se omogućava znatno realnije analiziranje različitih aspekata jednog poduhvata i ocena opravdanosti njegove realizacije.

Najznačajniji dinamički kriterijumi za ocenu su [99, 100]:

1. rok vraćanja (dinamički);
2. neto sadašnja vrednost - NSV (NPV - Net Present Value);
3. jedinična neto sadašnja vrednost - JNSV;
4. interna stopa povraćaja (rentabilnosti) - ISP (IRR - Internal Rate of Return);
5. relativna stopa rentabilnosti;
6. kriterijum anuiteta;



7. kriterijum ukupnih diskontovanih troškova;
8. kriterijum diskontovanog neto deviznog efekta;
9. diskontovani koeficijent zapošljavanja.

### Diskontni račun

Diskontovanje suštinski predstavlja aktuelizaciju novčanih vrednosti, i može se pojasniti na sledeći način [99]:

- "X" dinara datih u banku sa kamatom "i" (%) (interes, diskontna stopa), nakon "n" godina nominalno vredi, kao što je prikazano formulom (7.5):

$$X \cdot (1 + i)^n \quad (7.5)$$

Realna vrednost ovog uvećanog iznosa može biti veća ili manja od početnog iznosa "X", što zavisi od veličine diskontne stope "i" (%), odnosno, da li je ona pravilno određena, da li je veća ili manja od stvarne inflacije.

- Sadašnja vrednost "X" dinara naplativa kroz "n" godina izračunava se formulom (7.6):

$$X \cdot \frac{1}{(1 + i)^n} \quad (7.6)$$

- Diskontni faktor "a" je bezdimenziona veličina, koja se izračunava sledećom formulom (7.7):

$$a = \frac{1}{(1 + i)^n} \quad (7.7)$$

Izbor realne diskontne stope "i" predstavlja značajnu teškoću s obzirom na to da ova stopa zavisi od mnogobrojnih faktora. Diskontna stopa se obično izjednačava sa realnom kamatnom stopom<sup>1</sup>. Međutim, to važi samo u nekim specijalnim slučajevima, pa je ispravnije reći da diskontna stopa predstavlja onu vrednost kamatne stope sa kojom se obavlja diskontni račun. Diskontna stopa se može izjednačiti sa kamatnom stopom jedino u uslovima perfektnog tržišta kapitala tj. kada je količina kapitala koja stoji na raspolaganju neograničena, te je stoga i kamatna stopa nepromenjena. U nekim zapadnim zemljama (Francuska) u javnom sektoru privrede, gde diskontnu stopu utvrđuju i koriste planski organi, nema velike razlike između diskontne stope i kamatne stope. Najčešće se za diskontnu stopu uzima kamatna stopa sa tržišta kapitala. Uprošćeno se može reći da diskontna stopa u sebi uključuje makroekonomske parametre domaće i svetske privrede.

Diskontni faktor "a" se izračunava korišćenjem formule (7.7). Često su preračunate vrednosti za diskontni faktor prikazane u tabelarnom obliku, i potrebno je samo očitati njenu vrednost za zadati interes tj. diskontnu stopu "i" i broj godina "n". Primeri nekih izračunatih diskontnih faktora dati su u Tabeli 7.3.

---

<sup>1</sup>Realna kamatna stopa je ona kamatna stopa koja je veća od inflacije.

Tabela 7.3: Proračunati diskontni faktori za pojedine vrednosti "i"

i (%)	Godine									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	0,94340	0,89000	0,83962	0,79210	0,74726	0,70497	0,66506	0,62741	0,59190	0,55840
8	0,92593	0,85734	0,79383	0,73503	0,68058	0,63017	0,58349	0,54027	0,50025	0,46319
10	0,90909	0,82645	0,75132	0,68301	0,62092	0,56447	0,51316	0,46651	0,42410	0,38554
12	0,89286	0,79719	0,71178	0,63552	0,56743	0,50663	0,45235	0,40388	0,36061	0,32198
13	0,88496	0,78315	0,69305	0,61332	0,54276	0,48032	0,42506	0,37616	0,33289	0,29459
14	0,87719	0,76947	0,67497	0,59208	0,51937	0,45559	0,39964	0,35056	0,30751	0,26974
16	0,86207	0,74317	0,64066	0,55229	0,47611	0,41044	0,35383	0,30503	0,26295	0,22669
18	0,84746	0,71819	0,60863	0,51579	0,43711	0,37043	0,31393	0,26604	0,22546	0,19106
20	0,83333	0,69444	0,57870	0,48225	0,40188	0,33490	0,27908	0,23257	0,19381	0,16151
22	0,81967	0,67186	0,55071	0,45140	0,37000	0,30328	0,24859	0,20376	0,16702	0,13690
24	0,80645	0,65036	0,52449	0,42297	0,34111	0,27509	0,22184	0,17891	0,14428	0,11635
26	0,79365	0,62988	0,49991	0,39675	0,31488	0,24991	0,19834	0,15741	0,12493	0,09915
28	0,78125	0,61035	0,47684	0,37253	0,29104	0,22737	0,17764	0,13878	0,10842	0,08470
30	0,76923	0,59172	0,45517	0,35013	0,26933	0,20718	0,15937	0,12259	0,09430	0,07254

### Proračun nekih dinamičkih kriterijuma

• Kriterijum **dinamički rok vraćanja** investicija (payback period–dynamic). Dinamički rok vraćanja se definiše kao period izražen u godinama za koji će diskontovani neto priliv, od eksploatacije investicionog poduhvata, pokriti diskontovana ukupno uložena sredstva. Za izračunavanje navedenog kriterijuma koristi se formula (7.8).

$$\sum_{k=0}^n I_k \cdot a_k = \sum_{k=1}^n NP_k \cdot a_k \quad (7.8)$$

gde su:

$I_k$  - investicije u  $k$ -toj godini perioda ulaganja,

$NP_k$  - neto priliv od investicija u  $k$ -toj godini.

$a_k$  - diskontni faktor za  $k$ -tu godinu.

• Kriterijum **NSV–neto sadašnja vrednost** (NPV–Net Present Value). Pod kriterijumom NSV se podrazumeva suma svih diskontovanih neto priliva koji se ostvare u čitavom životnom ciklusu projekta, i to uključujući fazu investiranja i fazu realizacije. Izražava se vredovosno (din, €, \$, ...), a izračunava se korišćenjem matematičkog izraza (7.9).

$$NSV = \frac{NP_0}{(1+i)^0} + \frac{NP_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{NP_n}{(1+i)^n} = \sum_{k=0}^n \frac{NP_k}{(1+i)^k}$$

odnosno:

$$NSV = \sum_{k=1}^n NP_k \cdot a_k \quad (7.9)$$

• Kriterijum **ISP–interna stopa povraćaja** (IRR–Internal Rate of Return). Interna stopa povraćaja (rentabilnosti) predstavlja onu diskontnu stopu ( $i$ ) pri kojoj je kriterijum neto sadašnje vrednosti jednak nuli ( $NSV=0$ ) Tada realizacija investicionog projekta ne donosi ni dobitke ni gubitke. Ovaj kriterijum se izračunava korišćenjem formule (7.10).

$$NSV = \sum_{k=0}^n NP_k \cdot a_k = 0 \quad (7.10)$$

### 7.5.2 Ekonomska (društvena, nacionalna) ocena

Pored doprinosa koji jedan investicioni projekat ima za investitora, neophodno je pri ukupnoj oceni projekta, utvrditi i analizirati i doprinos projekta nacionalnoj ekonomiji, odnosno doprinos projekta zemlji u celini. Ovakvu analizu daje društvena (nacionalna) ocena projekata. Svaki projekat, više ili manje, direktno ili indirektno, posredno ili neposredno, doprinosi ostvarenju razvojnih ciljeva i samog investitora, ali i razvojnih ciljeva zemlje u celini. Termin nacionalna ocena investicionih projekata koristi UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – Organizacija Ujedinjenih Nacija za Industrijski Razvoj) metodologija, dok metodologija Svetske banke (World Bank) ovu ocenu naziva ekonomskom. U zajedničkoj metodologiji koristi se naziv društveno-ekonomska ocena.

Društvena i finansijska ocena investicionih projekata se, u principu, izvode na isti način. Obe ocene nastoje da utvrde i izmere određene efekte koje investicioni projekat donosi. Obe koriste određen broj pokazatelja kojima se mere i prikazuju ovi efekti. Znači u oba slučaja se vrši utvrđivanje i merenje prihoda i troškova od projekta i upoređenjem dolazi do ocene. Naravno kod finansijske ocene prihodi i troškovi su različiti od prihoda i troškova kod društvene ocene. Međutim, formiranje odgovarajućeg toka gotovine, koji se koristi kod finansijske ocene, može da posluži kao osnova za formiranje toka gotovine koji se koristi kod društvene ocene. Tok gotovine koji se koristi kod društvene ocene obuhvata društvene prihode i troškove (prilive i odlive sa stanovišta cele zemlje), primenu korigovanih tržišnih cena i primenu određenih društvenih parametara - društvenu diskontnu stopu, korigovani devizni kurs, i dr.

Ovom prilikom je istaknuto nekoliko kriterijuma koje je moguće uspešno koristiti u društvenoj oceni. Naravno da predloženi kriterijumi ne mogu obuhvatiti sve društvene efekte koje donose investicioni projekti, već samo neke od njih. Shodno tome može se reći da ovaj pristup društvene ocene nije jedinstven i primenljiv za sve vrste projekata, i da je kod određenih projekata pogodnije koristiti cost-benefit analizu.

Kriterijumi koji se koriste kod nacionalne ocene projekata [99]:

1. društvena neto sadašnja vrednost,
2. društvena ekonomska stopa prinosa,
3. diskontovani neto devizni efekat,

4. uticaj na zapošljenost,
5. uticaj na tehnološki razvoj,
6. uticaj na ekologiju, i dr.

### 7.5.3 Ocena u uslovima neizvesnosti

Dosadašnja razmatranja problema ocene opravdanosti preduzetničkih ulaganja i kvantitativnih kriterijuma koji se mogu upotrebljavati, zasnivali su se na jednoj pretpostavci da se radi u uslovima izvesnosti, odnosno da je budućnost poznata, izvesna. To praktično znači da se deluje u nerealnim uslovima tj. da je bilo moguće tačno predvideti sve buduće događaje i sve veličine relevantne za ocenu investicionih projekata i investiciono odlučivanje. Međutim, jedino što je izvesno je neizvesnost u budućnosti.

Izvori neizvesnosti bi mogli da se razmatraju za sve ekonomske parametre u vezi sa ekonomskom održivošću jednog projekta. Međutim, stepen neizvesnosti može da se razlikuje za svaki konkretan parametar. Stoga, analiza neizvesnosti može da ispituje osetljivost onih parametara koji imaju najviši stepen neizvesnosti i najveći uticaj na stepen ekonomske profitabilnosti jednog projekta. Parametri koji su uobičajeni izvori neizvesnosti u ekonomskom ocenjivanju projekata svrstavaju se u dve osnovne kategorije [101].

- Neizvesnosti vezane za projekat:
  - investicioni troškovi,
  - nivo proizvodnje,
  - ekonomski vek trajanja,
  - troškovi održavanja.
- Neizvesnosti ekonomskog okruženja:
  - stope inflacije,
  - diskontne stope,
  - tržišne cene proizvoda (troškovi goriva u slučaju projekata za uštedu energije).

Stepen neizvesnosti i posebna važnost koja se vezuje za svaki od navedenih parametara zavise od vrste i tipa projekta koji se analizira. Neophodnost ocenjivanja neizvesnosti se javlja kada predviđanje i procena navedenih parametara nije zadovoljavajuća. Međutim, izvestan stepen neizvesnosti je uvek prisutan zbog toga što je praktično nemoguće, a i neizvodljivo, stopostotno predvideti budućnost.

Ocenjivanje investicionih projekata u uslovima neizvesnosti može se vršiti različitim metodama i tehnikama, koje pomažu donosiocima odluke da smanje subjektivnost i šansu za donošenje pogrešnih odluka, kao što su [99, 100]:

1. metode kritične tačke,
2. analiza osetljivosti (senzitivnosti),
3. teorija igara,
4. teorija odlučivanja,
5. analiza verovatnoće.

## Glava 8

# Biznis plan

Neefikasnost i duboka kriza u kojoj se već duži period nalaze naša velika preduzeća su se odjednom u celini razotkrili. Sa prestankom "veštačkog disanja", koje im je davano kroz sisteme pređašnjeg netržišno zasnovanog sistema, razotkrilo se njihovo realno stanje, prikriveni gubici, neefikasnost u poslovanju, prezaposlenost, zastarela tehnologija, itd. Ono što se do tada samo nagoveštavalo kroz pisanja ekonomista, koji su zagovarali tržišnu privredu, postalo je kristalno jasno. Deo privrede koji je jedini ostao u stanju da na produktivan način funkcioniše, da stvara vrednosti, otvara nova radna mesta i da uopšte razmišlja o razvoju - jesu upravo MSP (mala i srednja preduzeća). Istovremeno, taj razvoj se ne može na dovoljno širokom frontu pokrenuti bez dodatnog svežeg kapitala, pre svega kreditnih linija iz ino-fondova.

Pregovori između moćnih finansijskih institucija i malih preduzeća je kao "sindrom gladnog u mesari"- novac je tu, ali nedostaje efikasan mehanizam da se do njega dođe. Jedan od neophodnih preduslova da bi se došlo do potrebnih sredstava za razvoj MSP jeste izrada poslovnih (business) planova. Međutim, ovo je samo jedan od razloga koji preduzetnike MSP-a motiviše da rade na svojim biznis planovima. Biznis plan je nešto što je u osnovi svakog poslovanja i svako preduzeće, u ovom ili onom obliku, mora da ga ima, da bi znalo u kom se pravcu kreće i da bi opstalo u tržišnim uslovima poslovanja.

### 8.1 Pojam i značaj biznis plana

Otvaranje naše zemlje prema svetu podrazumeva i usklađivanje poslovanja naših kompanija sa svetskim standardima rada. Da bi preduzeća dobila potrebna sredstva neophodno je da imaju, između ostalog, i urađen biznis plan. Uprkos rastućoj potrebi za sastavljanjem biznis plana veliki broj menadžera ima otpor prema ovom poslu. Razlog je što većina njih veruje da je pisanje biznis plana dosadan akademski posao. Zbog toga mnogi menadžeri jednostavno izbegavaju da pišu biznis planove, čak i po cenu da to šteti kompaniji. Kako je danas nemoguće voditi kompaniju na osnovu intuicije, već na osnovu podataka i informacija, to je pisanje biznis plana postala obaveza i standarda kvaliteta QS 9000 i ISO 9000:2001. Ne prodaje Biznis plan nove

ideje investitoru, već to čine ljudi. Biznis plan je samo put za prezentaciju informacija. Investitor ulaže u ljude, a ne u ideje. Nije potrebna ideja da bi se započeo biznis, već vreme, novac, odricanje, itd. Biznis plan je dokument koji govori o tome kakve su perspektive kompanije i kakav je njen razvojni potencijal. Time biznis plan treba da omogući vlasnicima kapitala da predvide bližu budućnost kompanije, da pridobije kreditore, investitore, kao i sve članove upravljačkog tima. Drugim rečima, plan treba da obezbedi podršku kako unutar same kompanije, tako i spolja.

Poslovni plan treba da predstavlja izraz, poznavanja i odanosti menadžmenta poslovnoj ideji. Od mnoštva ideja treba odabrati pravu, koja će omogućiti da se zadovolje neke bitne potrebe u postojećem sistemu potrošnje. Poslovni plan je praktičan test da li mala, naizgled skromna ideja, može da dovede do pojave novog preduzeća koje će otvoriti novu granu i stvoriti novo tržište. Dobar broj vodećih preduzeća u savremenoj svetskoj privredi je počeo od malih poslovnih ideja koje su dobrim poslovnim planom i njegovim sprovođenjem u doglednom vremenskom periodu postali veliki poslovni poduhvati. Planiranje pre početka rada preduzeća je ključni faktor uspeha, zato što prvi meseci poslovanja novog preduzeća određuju uspeh ili neuspeh takvog projekta. Tokom tih meseci biće puno posla, tako da se neće imati vremena za planiranje. Poslovni plan je dokument koji detaljno opisuje preduzetnički projekat i procenjuje ekonomsku i finansijsku dimenziju kako bi se razumela izvodljivost i profitabilnost aktivnosti koje se planiraju.

## 8.2 Definisane biznis plana

Mnogi autori su definisali pojam biznis plana. Ovde su prikazane neke od tih definicija.

- Biznis plan je rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća, odnosno najefikasniji način kako da iz prošlosti (sadašnjosti) stignete do budućnosti.
- Biznis plan je pažljivo planiranje i testiranje poslovne ideje, kojim se pokazuje da li ona ima finansijskog i operativnog smisla.
- Biznis plan je plan vizije preduzeća, put od želja do stvarnosti. U njemu su postavljeni ciljevi, analizirane osnovne slabosti i najznačajnije prednosti planiranih aktivnosti i u skladu sa tim utvrđena osnovna strategija njegovog sprovođenja.
- Biznis plan utvrđuje trenutnu poziciju preduzeća. Izrada biznis plana je razvojni proces testiranja početne poslovne ideje, ocene njenih realnih biznis šansi u tržišnom okruženju.
- Biznis plan je, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i ostvarenih aktivnosti dozvoljava da se identifikuju problemi pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije pomažu da se održi posao na željenom putu, ka ostvarenju postavljenog cilja.
- Biznis plan je neophodan dokument ukoliko se želi pozajmica kapitala. Dobro

urađen biznis plan je značajan faktor koji bitno opredeljuje da li će biti odobrena sredstva koja se traže.

- Biznis plan je prva provera i ocena poslovne ideje za potencijalne partnere koji treba da ulože vreme, znanje ili novac u taj projekat, a ne u neki drugi. To je najčešće neophodna pokretačka karika u realizaciji preduzetničkog poduhvata, jer da se nameravana investiciona aktivnost mogla samostalno realizovati, pomoć i finansijska podrška ne bi se ni tražila.
- Biznis plan predstavlja osnovno oruđe preduzetnika. On je ogledalo pretenzija i veštine preduzetnika da upravlja svojim poslom. Svrha Biznis plana je, da pomogne preduzetniku (preduzeću), da definisane ciljeve pretvori u stvarnost uz što manje potresa i iznenađenja.
- Biznis plan je "putna mapa" posla. To je poslovna ideja razrađena u svim neophodnim segmentima i testirana na papiru. Suština je u razradi poslovne ideje, u metodologiji koja daje segmente kroz koje se mora proveriti i testirati.

Biznis plan nije klasičan planski dokumenat kao godišnji ili srednjoročni plan razvoja nekog preduzeća. On se zapravo i ne odnosi na samo preduzeće, već, pre svega, na određeni poslovni poduhvat. Ovo prvenstveno važi za srednja i veća preduzeća. Biznis plan se može donositi za osnivanje novog malog preduzeća, ili za malo preduzeće koje ima samo jedan poslovni poduhvat.

Biznis plan se izrađuje uglavnom za period od 1 do 5 godina. Po nameni i sadržaju bliži je prethodnoj studiji opravdanosti i studiji opravdanosti, koje se takođe odnose na prikaz i razmatranje opravdanosti realizacije određenog poduhvata ili projekta, pri čemu je u odnosu na studiju opravdanosti znatno manji i manje detaljan elaborat.

### 8.3 Glavni razlozi za pisanje i namena biznis plana

Izrada biznis plana nije pisanje plana, već je to urađen plan kako bi se mogle planirati svoje aktivnosti. Razloga za pisanje biznis plana ima dosta. Međutim, glavni razlozi se mogu posmatrati sa dva stanovišta.

a) Sa stanovišta budućeg preduzetnika:

- da stekne bolji uvid u poslovanje u koje hoće da uđe,
- da unese promene u projekat pre njegovog pokretanja kako bi se povećala verovatnoća uspeha i profitabilnost,
- da izbegne ulaganje novca i vremena u neprofitabilne poslove, i
- da omogući pristup eksternim izvorima finansiranja.

b) Sa stanovišta potencijalnog investitora:

- da razume prirodu ulaganja,
- da proceni izvodljivost i ekonomsku podobnost projekta, i
- da stekne pravi utisak o menadžerskom timu.

Vlasnici preduzeća bi trebalo uvek da pišu plan za sebe. Spoljašnji konsultant nikada neće razumeti preduzeće kao njegov vlasnik, i samim tim plan neće biti od koristi. Biznis plan je zapravo napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća, odnosno preduzetnika. Kada se planira početak novog poslovnog poduhvata ili novog investicionog ciklusa, najvažnija namena biznis plana je da pokaže da je poslovni poduhvat pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je simuliran plan igre, put od snova do stvarnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu [102].

Biznis plan ima dvojaku namenu, i to [99, 103]:

1. internu, i
2. eksternu.

*Interna namena* biznis plana se ogleda u tome, da je to dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti omogućava blagovremeno identifikovanje problema pre nego što postanu nerešivi. Redovno poređenje i korektivne akcije pomažu održanju poduhvata na željenom putu, ka ostvarenju krajnjeg cilja.

*Eksterna namena* biznis plana se ogleda u tome da je on obavezujući dokument ukoliko se želi obezbeđenje dodatnih izvora finansiranja, pozajmica kapitala od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija.

Biznis plan je dakle namenjen internim i eksternim učesnicima. Pre svega namenjen je preduzetniku da vidi da li da krene sa biznisom, odnosno da vidi da li je ideja dobra, isplativa i finansijski održiva. Namenjen je rukovodstvima postojećih preduzeća da sagledaju valjanost nameravanog poslovnog poduhvata i da na osnovu njega traže spoljne partnere ili finansijere. Biznis plan je takođe namenjen eksternim partnerima ili akcionarima, različitim finansijskim institucijama da sagledaju da li da uđu u realizaciju poduhvata. Takođe, može da bude namenjen i drugim spoljnim institucijama (državni organi, komore i si.) koje na bilo koji način učestvuju u realizaciji poduhvata.

## 8.4 Značaj biznis plana za različite korisnike

Biznis plan je značajan širokom krugu korisnika, kao što su: bankari, investitori, "smeli" (venture) kapitalisti, dobavljači, potrošači (kupci), zaposleni i drugi. Kako svaka od zainteresovanih grupa ima različita očekivanja od biznis plana, to se njihova sadržina i fokus moraju prilagođavati njihovim specifičnim očekivanjima i zahtevima. Svaki biznis plan treba u izvesnoj meri da teži zadovoljenju potreba svih svojih korisnika. Zato se smatra da je najbolje da preduzetnik i njegov upravljački tim pripreme preliminarni biznis plan ne uzimajući u obzir očekivanja korisnika poslovnog plana, a da kasnije, kada odrede korisnike poslovnog plana, izvrše potrebne izmene prema specifičnim zahtevima konkretnih korisnika.

U zavisnosti od korisnika informacija, postoje razna razmišljanja o poslovnim aspek-



tima koje treba potencirati i koje ne treba isticati u biznis planu. U Tabeli 8.1 se navodi jedno takvo razmišljanje.

**Tabela 8.1:** Pitanja na koja treba obratiti pažnju u biznis planu [20]

R. br.	Korisnik	Pitanja koja treba naglasiti	Pitanja koja ne treba isticati
1.	Bankari	Novčani tok; Aktiva (sredstva) Stabilni rast	Brzi rast Konkurentsko tržište
2.	Investitori	Brzi rast; Potencijalno veliko tržište; Upravljački tim	Aktiva (sredstva)
3.	Strateški partneri	Sinergija Zaštićeni proizvodi	Pospešivanje prodaje Aktiva (sredstva)
4.	Veliki kupci	Stabilnost Usluge	Brzi rast Konkurentsko tržište
5.	Zaposleni	Sigurnost Mogućnosti	Tehnologija
6.	Specijalisti za spajanja i pripajanja	Ranija ostvarenja	Projekcije budućnosti

U zavisnosti od korisnika biznis plana na različite načine se procenjuje njegova vrednost. Potencijalni *dobavljači* mogu usloviti potpisivanje dugoročnog ugovora o snabdevanju ili isporuci većih količina robe prethodnim upoznavanjem sa biznis planom preduzeća. Potencijalni *kupci* mogu zahtevati da se upoznaju sa biznis planom pre kupovine nekog trajnog potrošnog dobra. Potencijalni *kreditori* žele da prouče biznis plan kako bi se uverili u sposobnost preduzeća da vrati pozajmljena sredstva zajedno sa kamatom. Potencijalni *investitori*, u zavisnosti od vrste, imaju veoma određene zahteve u pogledu sadržaja biznis plana. Investitori i "smeli" kapitalisti prilikom procene biznis plana poseban značaj pridaju karakteru preduzetnika (iskustvu, reputaciji, znanju i sl.), kao i finansijskoj situaciji preduzeća (finansijskoj strukturi, likvidnosti i rentabilnosti). Pored toga, potencijalni investitori veliki značaj pridaju i poslovnoj istoriji preduzeća.

Na osnovu prethodnih razmatranja, može se zaključiti da se nezavisno od korisnika informacija, prilikom izrade poslovnog plana moraju uvažavati najmanje sledeće tri perspektive:

- *perspektiva preduzetnika* – preduzetnik najbolje razume koncept i ideju na koju se zasniva poslovni poduhvat, i najспособniji je da objasni suštinu poslovnog poduhvata;
- *tržišna perspektiva* – kod sastavljanja biznis plana mora se poslovanje preduzeća posmatrati očima potrošača (kupaca);
- *perspektiva investitora* – investitori od biznis plana očekuju da pruži realne i uverljive projekcije finansijskih veličina (prihodi, troškovi, novčani tok, finansijski rezultat, itd).

## 8.5 Kada i zašto pisati biznis plan

Postoji široka lepeza poslovnih poduhvata koji traže izradu biznis plana. Ovde je dat samo njihov deo, kao što su [100]:

- kada preduzetnik otvara novu firmu, tj. otpočinje sa biznisom;
- kod ulaganja u novi pogon, rekonstrukciju postojećeg, proširenja proizvodnje, uvođenja novog ili poboljšanog proizvoda;
- kada preduzeće traži spoljne partnere (investitore, akcionare);
- kod ulaganja u ponovni početak proizvodnje kod postojećeg preduzeća koje je u teškoćama;
- kada preduzeće pristupa reorganizaciji;
- kod realizacije određenog poslovnog poduhvata (izvoznog posla, osvajanja novog tržišta i sl.) koji firma ne može sama da finansira;
- kada treba prodati preduzeće ili deo preduzeća i sl.

Biznis plan se piše iz tri osnovna razloga [102]:

1. **Određuje pravac razvoja preduzeća.** To je mogućnost da se strateški plan kompanije stavi na papir. Ovakva praksa omogućava preduzetniku da da odgovor na sledeća pitanja:

- Da li je plan ostvarljiv pre njegovog stvarnog izvršenja?
- Da li će kompanija ostvariti profit kada se svi ciljevi realizuju?
- Kada će kompanija biti rentabilna?
- Kakve investicije će biti potrebne da bi se realizovali ciljevi kompanije?

Na ova i mnoga druga pitanja se može odgovoriti kada se napiše biznis plan.

2. **Merilo na osnovu koga se vrednuje izvršenje.** Kada se plan napiše glavno osoblje kompanije će pratiti njegovo izvršenje, upoređujući stvarni progres sa planiranim. Ako se izvršenje ne odvija kako je planirano, to je znak za upravu da su potrebne promene.

3. **Sticanje novca.** Biznis plan ne treba biti napisan samo radi sticanja novca. Međutim, plan se koristi i u ovu svrhu. Kada je potreban veliki iznos novca za poslovanje, plan je neophodan kako bi se obezbedilo finansiranje, naročito ako je to kompanija koja tek počinje, bez prethodno vođene dokumentacije. Potencijalni investitori ili kreditori mogu da pogledaju biznis plan kako bi procenili da li je vlasnik preduzeća pažljivo razmislio o poslovanju.

*Kome je potreban BP?* Jedina osoba kojoj nije potreban biznis plan jeste ona koja ne želi da se bavi biznisom. Biznis plan nije potreban da se započne neki hobi ili

poboljša regularan posao, ali ukoliko se pokreće nešto što će zahtevati mnogo novca, energije i vremena, a uz to se očekuje i dobar profit onda je obavezno potreban.

Tržište je jedno bojno polje gde se svakog dana vodi posebna, nova bitka za profit i kupce. Mnoge velike kompanije počinjale su sa idejom i skicom na običnom papiru da bi se kasnije te skice pretvorile u biznis planove koji su im doneli kapital za početak biznisa. U zapadnim zemljama stručnjaci smatraju da je dobar pisac biznis planova onaj koji uspe da ubedi potencijalnog investitora da uloži svoj kapital u kompaniju s nekim poslovnim problemom.

## 8.6 Podela biznis planova

Po svojoj ključnoj definiciji svi biznis planovi služe za što izvesnije i pouzdanije vođenje konkretnog biznisa u budućem vremenu. Međutim, s obzirom na specifičnosti pojedinih oblika biznisa, biznis planovi se pojavljuju u raznim modalitetima, zavisno od odabranog kriterijuma u njihovoj izradi. Kriterijumi za podelu biznis planova su brojni, a najčešće su njihove podele sa aspekta [96]:

- vremenskog trajanja,
- obima investiranja,
- obuhvata poslovanja,
- poslovnog iskustva, i
- složenosti planiranja.

o *Vremensko trajanje* biznis plana se odnosi na projektovano vreme u kom se priprema, organizuje i vodi odabrani biznis. Po tom osnovu biznis planovi se najčešće dele na **dugoročne, srednjoročne i kratkoročne**.

S obzirom na to da je vreme u kom živimo karakteristično po sve ubrzanijim promenama, to i vreme u kom se određeni biznis sa izvesnošću može planirati postaje sve kraće. Za razliku od prethodnog samoupravnog doba kada su sve organizacije utvrđivale svoje planove i za narednih 10 i više godina, sada se dugoročni biznis planovi najčešće sačinjavaju za period od 5 do 6 godina. To naravno ne znači da se biznis plan ne može sačiniti i za budućih 10 i 15 godina pa i duže, što je svakako potrebno i učiniti u slučajevima kada se radi o većim investicionim zahtevima, ili kada su u pitanju tzv. strateške delatnosti (npr. rudarstvo, poljoprivreda, automobilska, naftna, vojna industrija i sl.).

Kod srednjoročnih biznis planova najčešći vremenski obuhvat iznosi od 1 do 5 godina, dok su kratkoročni oni kojima se planira poslovanje u narednih 12 meseci. U sadašnjim tržišnim uslovima najčešći su srednjoročni biznis planovi, odnosno oni čiji je vremenski obuhvat od 3 do 5 godina i koji se u primeni nadalje konkretizuju (razrađuju) na izvedene godišnje i kraće operativne planove (mesečne, nedeljne, pa i dnevne). Pri tome posebno valja naglasiti izrazitu elastičnost vremenskog trajanja sačinjenog biznis plana, jer on u tržišnom privređivanju praktično traje dok se kroz njegovu primenu ostvaruju prihvatljivi poslovni rezultati. Zato poslodavci (preduzetnici) pristupaju menjanju i odbacivanju svojih tekućih biznis planova u situaci-

jama kada uoče mogućnost osetnijeg unapređivanja biznisa, zatim kada su nezadovoljni efektima poslovanja, odnosno kada identifikuju novu, izgledniju poslovnu šansu na ciljnom tržištu. U svakom od tih slučajeva, ne čekajući okončanje planskog perioda, vlasnici firmi adekvatno koriguju postojeće ili sačinjavaju nove biznis planove.

o *Obim investicije* u biznis planu u suštini predstavlja odnos između obezbeđenih i novih ulaganja u konkretan biznis. Po tom kriterijumu, ako su sredstva koja su obezbeđena za konkretan biznis neznatna u odnosu na potrebna nova ulaganja, odnosno ako se u neposrednoj budućnosti predviđaju visoki iznosi ulaganja u objekte i opremu, u tom slučaju se takvi biznis planovi nazivaju **investicionim programima**. Stoga se može konstatovati da investicioni program predstavlja poseban oblik savremenog biznis plana sa krupnim početnim ulaganjem u biznis. Drugu grupu sačinjavaju biznis planovi koji nemaju karakter investicionih ulaganja.

Međutim, u planskoj praksi nije preciznije definisano kada se biznis plan može nazvati investicionim programom, pa se to prepušta oceni svakog naručioca planiranja biznisa, a ponekad i same finansijske institucije vrše podelu na ove dve vrste planova shodno visini predviđenih novih ulaganja. Ipak, dominantna je praksa da se investicionim programima nazivaju poslovni planovi kojima se otpočinje novi biznis veće vrednosti ili oni kojima se postojeći biznis značajnije menja i za čiju realizaciju su potrebna osetnija nova ulaganja. Naravno, sve to ne treba vezivati za apsolutne iznose ukupnih ulaganja u biznis, već za odnos obezbeđenih i novih ulaganja sa aspekta investitora (vlasnika firme).

o *Obuhvat poslovanja* planiranim biznisom može biti različit i kretati se od toga da se njime obuhvata celina ili samo deo firme. U prvom, najčešćem slučaju se radi o manjim firmama sa zastupljenom jednom delatnošću, dok se drugi slučaj odnosi na veće firme podeljene na određene organizacione jedinice (profitne centre) sa različitim delatnostima gde se za svaku od njih može sačiniti poseban biznis plan. Ovo poslednje podrazumeva potrebu internog praćenja poslovne efikasnosti svake organizacione jedinice, kako bi se na osnovu toga favorizovao razvoj uspešnih, odnosno na vreme eliminisao rad poslovno neuspešnih organizacionih jedinica.

o *Poslovno iskustvo* takođe ima uticaj na vrste biznis planova. Po tom osnovu, biznis planovi se mogu projektovati za nove firme koje se formiraju ili su tek formirane, odnosno firme koje imaju manje ili veće poslovno iskustvo. U prvom slučaju se radi o **startnim biznis planovima** kojima se najpre otpočinje sa biznisom u okviru malih firmi (radnji ili preduzeća) za preduzetničko zapošljavanje. Ovi biznis planovi najpre su jednostavni i u poslednje vreme se obično koriste u svrhu obezbeđivanja nedostajućih kreditnih sredstava za pokretanje biznisa, odnosno za kasnije konstituisanje i vođenje osnovane male firme. U drugom slučaju je reč o tzv. **razvojnim biznis planovima**, koji se koriste za projektovanje značajnije promenjenog biznisa ili sasvim novog biznisa u svim vrstama firmi sa prethodno stečenim poslovnim iskustvom. Ti biznis planovi mogu biti jednostavni ili složeni, zavisno od kompleksnosti biznisa koji se projektuje i nameravane namene biznis plana (za vođenje biznisa, za kreditiranje i vođenje biznisa, za privlačenje poslovnih partnera

i vođenje biznisa i slično).

o *Složenost planiranja* sa aspekta planera biznisa, predstavlja najvažniji kriterijum u podeli biznis planova. Po njemu, biznis planovi se u osnovi dele na **jednostavne** i **složene**. Jednostavni biznis planovi, kako je već rečeno, sačinjavaju se za potrebe uspostavljanja i vođenja biznisa, većinom u malim firmama i njih karakteriše kraća projektna elaboracija sa korišćenjem samo osnovnih pokazatelja očekivane efikasnosti tretiranog biznisa. Nasuprot tome, složene biznis planove odlikuje dublja i detaljnija projektna elaboracija koja se na kraju završava upotrebom kompleksnog testiranja očekivane efikasnosti odabranog biznisa. U tom kontekstu, potrebno je naglasiti da se na osnovu ovog kriterijuma, tj. po raspoloživoj kompetentnosti, dele i planeri (projektanti) biznis planova. Projektanti jednostavnih biznis planova svrstavaju se u brojniju grupu stručnjaka za planiranje biznisa, dok se projektanti složenih biznis planova svrstavaju u kategoriji malobrojnih eksperata za planiranje biznisa.

## 8.7 Sadržaj biznis plana

Postupak izrade biznis plana je razvojni proces, proces koji evoluira od početne biznis ideje, preko ocene njenih realnih biznis šansi u okruženju, na tržištu, do sveobuhvatne projekcije realizacije sa simulacijama mogućnosti i načina ostvarenja.

Kada se govori o sadržaju biznis plana potrebno je znati da on zavisi od njegove namene. Jasno je da se razlikuje biznis plan za osnivanje male firme od biznis plana za proširenje proizvodnje postojećeg preduzeća ili biznis plan za uvođenje novog proizvoda. Takođe, moguće je razlikovati biznis planove za: proizvodna preduzeća, uslužna preduzeća, trgovinska preduzeća na malo, trgovinska preduzeća na veliko, nedobitne organizacije, mešovita preduzeća, itd.

Principijelno posmatrano može se razlikovati biznis plan za mala preduzeća u osnivanju i biznis plan za postojeća preduzeća, iako i ove razlike nisu značajne. Bez obzira da li se radi o postojećem preduzeću ili se radi o preduzeću u osnivanju, biznis plan treba da pruži odgovore na nekoliko ključnih pitanja vezanih za preduzeće i nameravani poslovni poduhvat, kao što su:

- Koja je kompanija u pitanju - postojeća ili nova, iz koje je oblasti kompanija, koje su osnovne karakteristike kompanije, ... ?
- Koji su proizvodi ili usluge u pitanju - koji proizvod ili usluga će se raditi u postojećoj ili novoj kompaniji, koje potrebe zadovoljava proizvod ili usluga, koje su osnovne karakteristike proizvoda ili usluga?
- Da li se proizvod ili usluga može prodati na tržištu - koji su konkurenti, koja su ciljna tržišta, kolika je tražnja, koje količine se mogu prodati, koje su prodajne cene na tržištu, kako organizovati prodaju i sl?
- Da li postoje proizvodne mogućnosti za realizaciju tih proizvoda ili usluga, koja tehnologija je potrebna, da li je dostupna, koliko košta, opis tehnološkog

procesa, potrebne sirovine i materijali?

- Kolika su finansijska sredstva potrebna za realizaciju poduhvata, odnosno startovanje preduzeća i koji se rezultati očekuju, ko su potencijalni investitori i kreditori, očekivani prihod, očekivani troškovi, tok gotovine?

### 8.7.1 Raznolikost biznis planova

Raznolikost koja vlada u sadržajima tipičnih biznis planova može se sagledati u Tabeli 8.2, u kojoj je pokušano da se na sistematičan način, sumarno, prikažu najznačajnije metodologije.

Tabela 8.2: Raznolikost biznis planova [99]

R. br.	Naziv elementa strukture	Metodologija							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Rezime	X	–	–	X	X	X	X	X
2	Prezentacija investitora	–	X	–	X	X	X	X	X
3	Tekuće poslovanje i rezultati iz proteklog perioda	–	–	X	–	–	–	–	–
4	Analiza razvojnih mogućnosti sposobnost investiranja	X	X	X	–	X	X	–	X
5	Tehničko-tehnološka analiza	X	X	–	X	X	X	X	X
6	Analiza tržišta	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Lokacija	X	X	–	X	–	X	–	X
8	Analiza zaštite čovekove okoline	X	X	–	–	X	X	–	X
9	Organizacija	X	X	–	–	–	X	–	X
10	Menadžment i zaposlenost	–	–	X	X	X	X	X	X
11	Analiza izvodljivosti i dinamika realizacije	X	X	–	X	–	–	–	–
12	Ekonomsko finansijska analiza	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Statička ocena projekta	X	–	–	–	X	–	–	–
14	Dinamička ocena projekta	X	–	–	–	–	–	–	–
15	Društveno ekonomska ocena	X	–	–	–	–	–	–	–
16	Analiza osetljivosti	X	X	–	–	–	–	–	–
17	Ukupna ocena	X	–	–	X	X	–	X	–
18	Zaključak	–	–	–	X	–	–	–	X
19	Prilozi	–	–	–	X	X	X	X	X

Legenda :

- I – Svetska banka
- II – UNIDO
- III – European Agency for Reconstruction (EAR)
- IV – Fond za razvoj RCG
- V – Fond za razvoj R Srbije
- VI – Nemački tipični biznis plan
- VII – Engleski tipični biznis plan
- VIII – Američki tipični biznis plan
- (X) – Sadrži naznačenu stavku
- (–) – Ne sadrži naznačenu stavku

Potreba za standardizacijom biznis planova naročito postoji kod planova koji se dostavljaju uz kreditne zahteve. Ova potreba proističe iz detaljnosti poslovnih planova, kao i broja poslovnih planova koji se dostavljaju kreditnim institucijama. Jedino kada su poslovni planovi standardizovani, zajmodavci mogu pravovremeno

i uz niske troškove, da odaberu najbolje. U tim slučajevima, poslovni planovi se izrađuju po određenim standardima, odnosno međusobno su manje ili više uniformni, što prevashodno zavisi od vrste projekata na koji se odnose [104].

Svaka kreditna institucija je samostalna u izboru zahtevane forme i sadržaja u kojoj će joj poslovni plan biti prezentovan. I pored manjih razlika, zahtevane forme su zasnovane na najpoznatijim metodologijama u izradi poslovnih planova investicionih ulaganja, kao što su metodologija Svetske banke i UNIDO metodologija. One su postale opšte prihvaćeni standardi u svetu, što je i razumljivo jer je upravo posredstvom ovih institucija odobren najveći broj investicionih kredita [105].

### 8.7.2 Osnovni elementi biznis plana

Forma i sadržaj biznis plana koji se priprema za obezbeđenje finansijskih sredstava (od investitora ili kreditora) u velikoj meri ima standardizovanu strukturu. To umnogome olakšava evaluaciju biznis plana. Sagledavanjem sadržaja biznis planova, izrađenih po različitim metodologijama, uočava se da između njih postoje više formalne nego suštinske razlike. U slučaju da se po bilo kojoj od izloženih metodologija izradi biznis plan vrlo brzo i jednostavno se može prilagoditi drugoj metodologiji konkretne finansijske institucije. Osnovni elementi biznis plana koji su usvojeni i prihvaćeni od strane autora [99, 102, 59] jesu:

1. Naslovna strana
2. Sadržaj biznis plana
3. Sadržaj tabela, šema, slika i grafikona
4. Rezime
5. Opis firme (profil kompanije)
6. Analiza tržišta (analiza grane, delatnosti)
7. Program proizvodnje i proizvodi plan
8. Plan ljudskih resursa
9. Prodajni plan
10. Marketing plan
11. Plan realizacije biznisa (projekta)
12. Finansijski plan
13. Ocena efikasnosti biznisa
14. Plan budućeg razvoja
15. Dodatak

**1. Naslovna strana** identifikuje biznis plan i u najkraćim crtama sumira njegovu sadržinu, tj. sadrži osnovne informacije o preduzeću i samom biznis planu. Naslovna strana biznis plana treba da sadrži sledeća osnovna obeležja:

- firma (naziv, sedište, adresa, matični broj, šifra delatnosti kompanije, ime direktora, oblik svojine, telefon, faks, godina osnivanja preduzeća);
- naznaka da se radi o biznis planu;
- naslov biznis plana kojim se bliže određuje njegov predmet;

- period na koji se odnosi, tj. vreme izrade biznis plana (većina zajmodavaca traži da biznis plan nije stariji od 6 meseci ili jedne godine);
- autor(i) i konsultant(i).

**2. Sadržaj.** To je pregled svih delova biznis plana sa brojevima stranica na kojima ti delovi počinju. Na osnovu sadržaja biznis plana čitaoci stiču osnovni uvid u strukturu rada, a sve u cilju lakšeg snalaženja prilikom čitanja. Značaj sadržaja biznis plana je naročito izražen u slučaju kada se oni dostavljaju za potrebe obezbeđivanja spoljnih izvora finansiranja. Ma koliko izgledalo neverovatno, pojedini finansijeri (investitori i/ili kreditori) primarnu selekciju biznis planova, na one koji su potencijalno zanimljivi i one koje odmah treba odbaciti, vrše na osnovu sadržaja. Dakle, jasno je da sadržaj ne omogućava samo lakši pregled strukture, već govori i o kvalitetu samog materijala.

Sadržaj treba verno da odrazi strukturu biznis plana. Vrlo je važno da se u sadržaj uvrste svi delovi biznis plana čak i njegove manje celine, uključujući i sve dokumente koje podržavaju plan, a prikazani su u dodatku. Takođe, važno je da sadržaj odražava funkcionalni karakter sadržine biznis plana, odnosno da prikaže pravilan odnos između delova i poddelova (glava, poglavlja, odeljaka, pododeljaka, itd). U ostvarivanju tog cilja presudnu ulogu ima obeležavanje pojedinih delova biznis plana. Obeležavanje delova sadržaja se može izvršiti na različite načine. Najjednostavniji način je obeležavanje arapskim ciframa (1, 2, 3,...). Moguće je korišćenje rimskih cifara (I, II, III,...), velikih slova abecede (A, B, C,...), malih slova abecede (a, b, c,...). Moguća je i kombinacija svih načina obeležavanja (I, A, 1, a,...). Hijerarhijska struktura rada (dubina sadržaja) može se naglasiti "uvlačenjem" delova rada sadržaja. Najčešće se koristi trodubinski sadržaj (1 -1.1 -1.1.1).

**3. Sadržaj tabela, šema, slika i grafikona.** Odmah nakon sadržaja biznis plana nalazi se sadržaj tablica, šema, slika i grafikona. Potrebno je da svi elementi koji se pojavljuju u biznis planu budu numerisani i u odgovarajućem sadržaju predstavljeni zajedno sa svojom numeracijom i stranom na kojoj se nalaze. Hijerarhijska dubina sadržaja prvenstveno zavisi od samog autora biznis plana.

**4. Rezime.** Ovaj deo biznis plana se sastavlja na kraju njegove izrade, a stavlja na njegov početak! Predstavlja "izlog" biznis plana i kao takav treba da bude sažet, pregledan, razumljiv, kratak - obima jedne do dve stranice. Prikazuje samo najznačajnije, ključne rezultate dobijene prilikom izrade svih elemenata biznis plana. Naročito je važno istaknuti ključne detalje koji se odnose na preduzetnika-investitora (preduzeće čiji je plan aktivnosti predmet poslovnog plana):

- pun naziv preduzeća i pravni oblik,
- adresa,
- telefon, faks, e-mail
- ime direktora,
- kontakt osoba,
- matični i registarski broj, i slično.

kao i detalje koji se odnose na konkretan biznis plan, kao što su:



- program/delatnost,
- tehnologiju, opremu i proizvodni proces,
- konkurentnost proizvoda/usluga,
- tržište i marketing,
- finansijsku konstrukciju koja treba da pruži sažetu ilustraciju visine i dinamike potrebnih ulaganja, kao i toka i roka povraćaja investicionih sredstava.

**5. Opis firme** sadrži osnovne informacije o firmi, koji treba validno da predstavi njen poslovni profil, a odnosi se na podatke kao što su:

- poslovno sedište,
- oblik organizovanja,
- vrsta vlasništva, visina i izvori kapitala,
- raspoloživa sredstva i obaveze,
- poslovne reference, i dr.
- i naročito je važno ko čini rukovodeći tim (CV managementa)

**6. Analiza tržišta.** U ovom delu treba dati odgovore na sledeća pitanja:

- Kolika je proizvodnja u zemlji?
- Koliki je rast?
- Koji su najznačajniji regioni?
- Koliki je obim prodaje?
- Koji su osnovni trendovi?
- Kakvo je privredno i pravno okruženje?
- Ko je konkurencija?
- Koje su prednosti i nedostaci konkurencije?

**7. Program proizvodnje i proizvodni plan.** Ovaj deo biznis plana treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Identifikovanje proizvodnog programa (odlike proizvoda i asortiman).
- Koje su glavne karakteristike proizvodnog procesa?
- Izbor tehnologije i potrebne opreme.
- Ko su proizvođači i isporučioци opreme?
- Koji su i kako će se rešiti tehnički zahtevi (električna energija, vodovod i kanalizacija, otpadne materije i dr.) za primenu izabrane tehnologije?
- Kakvi objekti i koja lokacija su potrebni?
- Identifikovanje repromaterijala i dobavljača za realizaciju programa proizvodnje.
- Da li se ceo proces proizvodnje obavlja samostalno i ko su ostali podizvođači?
- Koliki su troškovi proizvodnje?
- Koje su buduće investicije u opremu?

**8. Plan ljudskih resursa.** Ovde je potrebno definisati sledeće elemente:

- Koji su zadaci i poslovi?
- Koje funkcije proističu?
- Koja su radna mesta?
- Ko su potrebni izvršioци?

- Kolike su naknade i obaveze?
- Kakva politika plata će se voditi?

**9. Prodajni plan.** U ovom delu se pravi analiza prodaje za koju se veruje da će se dostići na tržištu. Da bi se to uradilo neophodno je sledeće:

- Napraviti kalkulaciju troškova i formirati cene proizvoda.
- Prognozirati prodaju sa više scenarija.
- Postaviti organizaciju prodaje.
- Izvršiti analizu kupaca.

**10. Marketing plan.** Ovaj odeljak je izuzetno značajan za uspešnu realizaciju biznis plana. Zato je potrebno izvršiti tržišnu analizu koja treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

- Koji je ciljani segment tržišta?
- Koja je ciljna grupa, odnosno ko su potencijalni potrošači proizvoda?
- Kakve su cene na tržištu?
- Koje su osnovne prepreke za ulazak na tržište?
- Kako izvršiti promociju proizvoda?
- Koji su kanali distribucije?
- Koje načine reklamiranja koristiti?
- Koliki su troškovi reklamiranja?

**11. Plan realizacije.** Proces investiranja obuhvata skup svih aktivnosti u celokupnom periodu planiranja, pripreme i realizacije jednog poslovnog poduhvata, odnosno celokupan proces realizacije, od stvaranja ideje za investiranje, do konačnog završetka investicionog poduhvata. Od poslovne ideje pa do njene realizacije neophodno je realno planirati i izvršiti veliki broj aktivnosti. Stihijsko odvijanje ovog kompleksnog procesa, bez usmeravanja i vođenja, sigurno ne može da dovede do pozitivnih konačnih efekata.

Glavne faze procesa investiranja su: predprojektne aktivnosti, analiza tržišta, marketing istraživanja, izrada biznis plana, obezbeđenje sredstava, priprema lokacije, formalno pravne aktivnosti, montaža opreme, nabavka prve količine repromaterijala, puštanje u rad tj. probna proizvodnja, izrada prve serije, nastavak proizvodnje. Potrebno je:

– izraditi gantogram glavnih faza procesa investiranja (vremenski-termin plan), u tabelarnom prikazu ili korišćenjem nekog softverskog paketa (MS Visio, MS Project, Primavera, ...).

**12. Finansijski plan.** Ovo je ujedno i najznačajniji i najslabiji deo biznis plana. On pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Da bi se valjano uradio neophodno je analizirati:

- Bilans uspeha.
- Bilans toka sredstava.
- Bilans stanja.
- Pregled amortizacije.
- Stanje kredita.

- Finansijske indikatore.

### 13. Ocena efikasnosti biznisa.

- Finansijska (komercijalna) ocena biznisa:
  - statička ocena
  - dinamička ocena
- Nacionalna (društveno-ekonomska) ocena biznisa.

**14. Plan budućeg razvoja.** Ovaj deo biznis plana treba da ukaže na osnovne pravce i ciljeve u narednom periodu razvoja odabranog biznisa.

**15. Dodatak.** Predstavlja dokumentacionu osnovu poslovnog plana. U ovom delu su sadržani svi potrebni materijali i dokumentacija do kojih se došlo u postupku njegove izrade, a koji su od značaja za realizaciju celog posla na izradi i izvođenju biznis plana. Takođe, u ovom delu se nalaze i svi oni poverljivi poslovni podaci koji predstavljaju poslovnu tajnu firme i čije neselektivno objavljivanje bi moglo da nanese poslovnu štetu, pa čak i da ugrozi uspešnu realizaciju samog biznis plana. Svi delovi iz dodatka se mogu podeliti u dve grupe u zavisnosti da li se odnose na formalne ili suštinske delove poslovnog plana.

● **Prateća dokumentacija** – to su dodaci koji se odnose na formalne delove biznis plana i obično ih čine sledeća dokumenta:

- ugovor o osnivanju,
- rešenje o registraciji,
- vlasnički list za imovinu,
- potvrde poslovnih banaka o dinarskim i deviznim računima preko kojih se vrši platni promet,
- karton deponovanih potpisa,
- statut preduzeća,
- dokaz o preduzetničkim referencama,
- potvrda o izdatom poreskom identifikacionom broju,
- izveštaji revizora,
- dugoročni ugovori sa kupcima i/ili dobavljačima koji nisu u neposrednoj vezi sa samim projektom, i slično.

● **Prilozi** – dodaci koji se odnose na stavove iznete u okviru suštinskog dela biznis plana, i mogu biti:

- ponuda za izvođenje radova i/ili adaptacione radove,
- ponuda isporučioaca opreme,
- plan otplate kredita,
- tehnička dokumentacija (skice i nacrti),
- tehnički projekti potrebnih građevinskih objekata,
- organizaciona šema preduzeća,
- sporazumi o kooperaciji,
- ugovori o zakupu, kupoprodaji, i ostalo,
- predugovori sa kupcima i/ili dobavljačima koji su u neposrednoj vezi sa konkretnim projektom,

– stavovi i rešenja zvaničnih organa (npr. proizvodi koji mogu da utiču na zdravlje ljudi moraju da imaju potvrdu da svojim karakteristikama zadovoljavaju definisane standarde), i slično.

## 8.8 Realizacija biznis plana

Za uspešnu realizaciju biznis plana naročito je važno da se, u procesu animiranja i privlačenja potencijalnih partnera i finansijera, kao i u toku procesa pregovaranja sa njima, pristupi *fazno* i postupi *selektivno* [102]. Pokazalo se da nikako nije uputno odmah i svim potencijalnim partnerima davati kompletan biznis plana, već se sugerise njegova klasifikacija na tri dela, i to:

- I rezime sa pismom o namerama,
- II biznis plan bez dodatka, i
- III dodatak.

*Rezime* biznis plana treba da ukaže da je projekat tržišno atraktivan, investiciono siguran, obostrano profitabilan i za potencijalnog partnera i za investitora.

*Biznis plan* treba da pruži argumentaciju navoda iz rezimea. Da pokaže kako je projekat optimalno, kvantitativno i kvalitativno dimenzionisan i to: menadžerski, organizaciono, tehnološki, proizvodno, tržišno - marketinški i kadrovski.

*Dodatak*, sa posebnim dodatnim ključnim detaljima i klasifikovanim poslovnim podacima, treba da potvrdi da je projekat realno izvodljiv. On se neposredno odnosi na poslovnu politiku (know-how), pozicioni kapital (good will) i potencijal firme (ko su kupci i dobavljači).

Proces realizacije je preporučljivo voditi kroz sledeće tri faze:

**A.** prva faza je dostava rezimea sa pismom o namerama ciljano na sve direktno ili indirektno potencijalne poslovne adrese, kao što su:

- poslovne banke i institucionalni razvojni fondovi,
- privredne komore i druga poslovna i strukovna udruženja,
- privatni investicioni fondovi,
- postojeći poslovni partneri (kupci i dobavljači),
- potencijalni poslovni partneri (proizvođači i prodavci opreme, alata, repromaterijala),
- kao i svi drugi neformalni kontakti (rođaci, prijatelji, i sl.)

**B.** druga faza je dostava biznis plana selektivno, zainteresovanim, potencijalnim partnerima i/ili kreditorima, uz pregovore radi utvrđivanja stepena njihove zainteresovanosti, kao i okvirnim uslovima pod kojim su spremni za poslovnu saradnju.

**C.** treća faza je stavljanje na uvid dodatka samo onim selektiranim eksternim subjektima sa kojima se ušlo u završnu fazu pregovora, nakon njihovog neposrednog izjašnjavanja o spremnosti za realizaciju projekta. Potrebno je da se definišu konačni modaliteti međusobnih odnosa u realizaciji projekta.

## 8.9 Koncipiranje BP

Naučno je utvrđeno i praktično dokazano da svaki preduzetnički biznis treba prvo pažljivo koncipirati (osmisлити) a zatim ga što objektivnije planirati, ukoliko se želi njegova efikasna i efektivna realizacija. Koncipiranje poslovne ideje mora da bude prethodnica organizovanja preduzetničkog biznisa. Ovom činu, u ranijim razdobljima privređivanja, se posvećivala mala pažnja. Upravo zbog te činjenice, da se unapred nisu sagledavali uslovi i efekti odabranog biznisa, njegovi nosioci su često doživljavali neprijatne ekonomske i druge posledice.

Zbog takve opasnosti, naročito u sadašnjim uslovima privređivanja, svaki ozbiljan preduzetnik ne bi smeo da osnuje novu ili da poslovno preusmeri postojeću firmu, ukoliko prethodno ne koncipira i zatim planira novi biznis. Ukoliko krajnji rezultat koncipiranja bude pozitivan preduzetnik može pristupiti planiranju biznisa i obezbeđivanju materijalnih, kadrovskih, legalizacionih i drugih uslova za njegovu realizaciju. To upućuje na zaključak da se kroz koncipiranje biznisa vrši svojevrsna racionalizacija preduzetničkih troškova, a ukoliko se pokaže da je odabrana poslovna ideja neisplativa, neizvodljiva ili tržišno neefikasna ono blagovremeno odvraća preduzetnika od daljih ulaganja. Zato koncipiranje novog biznisa predstavlja prvu i nezaobilaznu fazu savremenog preduzetništva i eliminatorni uslov za prihvatanje ili napuštanje odabrane poslovne ideje.

Koncipiranjem preduzetničkog biznisa orijentaciono se obrađuje i proverava odabrana poslovna ideja. Daljom razradom koncipirane poslovne ideje, tj. detaljnijim planiranjem, kroz biznis plan, detaljnije se elaborira novi biznis.

Prilikom pisanja koncepta novog, malog, biznisa posebno se izdvajaju sledeće celine:

1. Idejno koncipiranje biznisa
  - 1.1. Izvor poslovne ideje
  - 1.2. Izbor poslovne ideje
2. Operativno koncipiranje biznisa
  - 2.1. Koncipiranje obima proizvodnje
  - 2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa
  - 2.3. Materijalno koncipiranje biznisa
  - 2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa
  - 2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa
3. Provera efektivnosti biznisa
  - 3.1. Ekonomska ocena biznisa
  - 3.2. Ocena rizika biznisa
  - 3.3. Društvena ocena biznisa
4. Zaključna ocena biznisa

Koncept novog biznisa predstavlja izrazito interni dokument, tj. malu preinvesticionu studiju, samog preduzetnika. Ponekad koncept novog preduzetničkog poduh-

vata zamenjuje biznis plan, što nije preporučljivo. U devetom poglavlju, ove knjige, dat je koncept malog biznisa za primer ekološke proizvodnje kravljeg sira.

Kada je reč o potencijalnim preduzetnicima koji nameravaju da osnuju i vode male firme veoma je važno i poželjno da elaboriran koncept svog budućeg biznisa adekvatno verifikuju. To se može učiniti tako što će o urađenom konceptu tražiti mišljenje od kvalifikovanih stručnjaka za obuhvaćenu oblast biznisa. Takođe, moguće je kroz seminarsku preduzetničku obuku elaboriran koncept javno izložiti angažovanim nastavnicima. Naravno, tako dobijeno mišljenje o sačinjenom konceptu biznisa ne obavezuje preduzetnika, ali mu svakako može dobro poslužiti kao potvrda ispravnosti njegovih poslovnih namera.

## Glava 9

# Primeri koncipiranog i planiranog biznisa

U podpoglavlju 9.1 dat je primer urađenog koncepta za poslovnu ideju proizvodnje kravljeg sira zasnovane na ekološkim osnovama, a u podpoglavlju 9.2 primer urađenog biznis plana za opremanje i vođenje preduzeća za proizvodnju eksera i žičanih ograda. Koncept biznis plana i kompletno urađen biznis plan zasnivanja i eksploatacije dugogodišnjeg zasada višanja prikazan je u poglavlju 9.3. Za pomenute primere korišćena je literatura [35, 96, 97, 106, 59, 107, 108].

## 9.1 Primer urađenog koncepta biznis plana

### KONCEPT BIZNIS PLANA EKOLOŠKA PROIZVODNJA KRAVLJEG SIRA U RADNJI "VISOK"

#### 1. Idejno koncipiranje biznisa

##### 1.1. Izvor poslovne ideje

Ja, Petar Petrović, nezaposleni poljoprivredni tehničar iz sela Brlog, opština Pirot, na osnovu ispitanih potreba domaćeg tržišta i domaćeg iskustva, opredelio sam se za organizovanje proizvodnje kravljeg sira na ekološkim osnovama.

##### 1.2. Izbor (identifikacija) poslovne ideje

Pažljivim ispitivanjem lokalnog i šireg našeg tržišta uočio sam da se na njemu vrši kupoprodaja domaćih sireva sa negarantovanim kvalitetom u smislu korišćenog mleka i primenjene tehnologije proizvodnje. Upravo zbog toga sam se opredelio za domaću proizvodnju kravljeg punomasnog sira. Pri tome ću mleko otkupljivati od individualnih proizvođača iz lokalnog okruženja, koji za ishranu krava koriste isključivo prirodnu planinsku hranu (travu, seno i osoljenu jarmu). Sprovodiću tradicionalnu, domaću, proizvodnju kravljeg sira uz odgovarajuću higijenu. Tako proizveden kravljji sir pakovaću u plastične kese od 1kg, i plastične kantice od 5kg i 10kg, koje će nositi odgovarajuću deklaraciju o domaćem siru pripremljenom uz poštovanje svih normi vezanih za proizvode iz organske poljoprivrede.

#### 2. Operativno koncipiranje biznisa

##### 2.1. Koncipiranje obima proizvodnje

Polazeći od ispitanih mogućnosti plasmana ovog sira, koje su veoma naglašene i trajne, kao i raspoloživih materijalnih mogućnosti, opredelio sam se za dnevnu preradu 500l kravljeg mleka, od čega ću dnevno proizvoditi oko 100kg sira, što na godišnjem nivou iznosi oko 36.000kg. Sir ću zatim plasirati lokalnoj i široj trgovinskoj mreži, koja je već pokazala interes za taj proizvod. Zbog sigurnosti kontinuirane nabavke mleka, sa odabranim dostavljačima mleka zaključiću odgovarajuće kooperative ugovore.

##### 2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa

Svako jutro se nabavlja dogovorena količina mleka. Tako sakupljeno mleko se preko dana uzvari i zatim, uz korišćenje prirodnog sirišta, usiri i ostaviti da odleži. Nakon 10-ak dana, sir se pakuje u odgovarajuću ambalažu i dostavlja veleprodajnom trgovinskom preduzeću koje dalje distribuira taj proizvod.



### 2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

Za predviđenu proizvodnju, koristiću sledeće objekte i opremu:

- postojeću praznu poslovnu zgradu sa tri odeljenja u ukupnoj površini od 150m<sup>2</sup>;
- adekvatnu opremu za prijem i kontrolu mleka, varenje mleka, širenje i odležavanje sira - koju ću nabaviti;
- klima uređaj za održavanje temperature gotovih proizvoda - koji ću nabaviti.

### 2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

Celokupnu proizvodnju realizovaću zajedno sa svojom suprugom, koja kao domaćica, već ima dosta iskustva u izradi domaćih sireva.

### 2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

Ukoliko kroz proveru ovaj biznis pokaže pozitivan rezultat, izradiću biznis plan i registrovati Radnju "Visok".

## 3. Provera efektivnosti biznisa

### 3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela KBP-1: Predračunska vrednost investicije (PVI)

Nomenklatura ulaganja	Jedinica mere	Količina	Vrednost (€)	Obezbeđenost + -
Poslovna zgrada	m <sup>2</sup>	150	17.000	+
Adaptacija zgrade	-	-	3.000	-
Oprema mlekare	komplet	1	5.000	-
Klima uređaj	komad	1	2.000	-
Startna obrtna sredstva	-	-	3.000	-
Σ	-	-	30.000	+ -

**Izvori finansiranja.** Nepokriveni deo investicije od 13.000 € pokriću iz svoje uštedevine od 8.000 € i pozajmicom od rođaka u iznosu od 5.000 €.

Tabela KBP-2: Procena godišnjih prihoda (UP)

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Količina (kg)	J. cena (€)	Prihod (€)
Pakovanje od 1kg	kesa	6.000	2,5	15.000
Pakovanje od 5kg	kantica	3.000	12,5	37.500
Pakovanje od 10kg	kantica	1.500	25	37.500
Σ	-	36.000	-	<b>90.000</b>

Tabela KBP-3: Proračun amortizacije (A)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost (€)	Godine otpisa	Stopa otpisa (%)	Godišnji iznos (€)
Poslovna zgrada	17.000	40	2,5	425
Adaptacija zgrade	3.000	40	2,5	75
Oprema mlekare	5.000	10	10	500
Klima uređaj	2.000	5	20	400
$\Sigma$	-	-	-	<b>1.400</b>

Tabela KBP-4: Procena godišnjih rashoda (UR)

Nomenklatura rashoda	Jedinica mere	Količina	J. cena (€)	Rashod (€)
Sveže mleko	<i>l</i>	180.000	0,25	45.000
Kese	<i>pakovanje</i>	200	0,25	50
Plastične kantice	<i>kom</i>	4.500	0,10	450
Energija i transport	-	-	-	4.500
Amortizacija	-	-	-	1.400
Bruto zarade	<i>radnik</i>	2	4.500	9.000
Ostali troškovi	-	-	-	3.000
$\Sigma$	-	-	-	<b>63.400</b>

- Očekivana bruto dobit (BD) i neto dobit (ND):

$$BD = UP - UR = 90.000 - 63.400 = \mathbf{26.600 \text{ evra}}$$

$$ND = PK \cdot BD = 0,9 \cdot 26.600 = \mathbf{23.940 \text{ evra}} > GND = 0 \text{ evra}$$

gde su:

*PK* - poreski koeficijent koji kod nas trenutno iznosi 0,9.

*GND* - granična vrednost neto dobiti iznosi 0 €.

- Koeficijent ekonomičnosti (*KE*)

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{90.000}{63.400} = \mathbf{1,42\%} > GKE = 1$$

gde je:

*GKE* - granična vrednost ekonomičnosti, koja treba da bude *GKE* = 1.

- Stopa akumulativnosti (*SA*)

$$SA = \frac{ND}{PVI} \cdot 100 = \frac{23.940}{30.000} \cdot 100 = \mathbf{79,80\%} > GSA = 15\%$$

gde je:

*GSA* - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15%.

- Vreme vraćanja ulaganja (*VVU*):

$$VVU = \frac{PVI}{ND} = \frac{30.000}{23.940} = 1,25 \text{god.} < GVVU = 6,7 \text{god.}$$

gde je:

*GVVU* - granična vrednost za vreme vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god.

Ocena efikasnosti planirane proizvodnje se ogleda kroz sagledavanje razmatranih parametara: *KE, SA, VVU*. Polazeći od dobijenih rezultata, sa ekonomskog aspekta ovaj biznis je očigledno vrlo pozitivan, jer su svi pokazatelji pozitivni.

### 3.2. Ocena rizika biznisa

Rizik ovog biznisa je prihvatljiv zbog sigurnosti nabavke i prodaje, koja je posledica dobro urađenih ugovora sa dobavljačima i kupcima, a i zbog činjenice da su postignuti dobri ekonomski rezultati.

### 3.3. Društvena ocena biznisa

I ova ocena je pozitivna, jer su društvene koristi od ovog biznisa višestruke: upošljeno je dva radnika, proizvodi se ekološki zdrav proizvod, ne zagađuje se čovekova okolina.

## 4. Zaključna ocena koncepta

S obzirom na rezultate prethodnih provera, ovaj koncept prihvatam, pa ću na osnovu njega sačiniti biznis plan i zatim registrovati Radnju pod nazivom "Visok".

Selo Brlog, Pirot,  
oktobar 2011. god.

Nosilac koncepta  
Petrović Petar

---

## 9.2 Primer urađenog biznis plana (BP)

# B I Z N I S   P L A N

## OPREMANJE I VOĐENJE PREDUZEĆA ZA PROIZVODNJU EKSERA I ŽIČANIH OGRADA

Autor  
Petar Petrović, dipl.ing.

Konsultant  
dr Ivan Jovanović, dipl.ing.

Pirot, jun 2011.

### **P r i p r e m a   p l a n a**

Polazeći od osnovne poslovne ideje-proizvodnje eksera i žičanih ograda, koju sam prethodno konceptualno proverio, ovaj biznis plan sam pripremio u saradnji sa odabranim stručnim konsultantima, s tim što će mi planska rešenja poslužiti za otvaranje i vođenje ortačkog društva koje sam nazvao: OD "Ekser" sa sedištem u Pirotu.

Pirot, jun 2011. god.

Vlasnik:  
Petar Petrović, dipl.ing.

---

### **P r i h v a t a n j e   p l a n a**

Petrović Petar, vlasnik-ortak preduzeća "Ekser" iz Pirot, dana 10.06.2011. godine, donosi sledeće:

#### **O d l u k e**

1. Prihvatam Program proizvodnje eksera i žičanih ograda i nalažem realizaciju programa do 30.06.2011. godine.
2. Predračunska vrednost projekta, na iznos od 7.615.409 dinara, strukturno je raspodeljena na: osnovna sredstva 5.700.000 din i obrtna sredstva 1.915.409 din.
3. Izvori za finansiranje ovog projekta su: sopstveno učešće 3.115.409 din (41%) i kredit iz Fonda za razvoj Srbije 4.500.000 din (59%).
4. Odobravam zaduženje kod Fonda za razvoj Srbije, sa uslovima prema aktima Fonda, na iznos od 4.500.000 din.
5. Biznis plan ću u osnovi koristiti za registrovanje preduzeća i njegovo dalje vođenje.

Pirot, jun 2011. god.

Vlasnik:  
Petar Petrović, dipl.ing.

---

**S A D R Ž A J**

1. Rezime 1
2. Opis firme 3
  - 2.1 Karakter i motiv vlasnika 3
  - 2.2 Raspoloživa materijalna osnova 3
  - 2.3 Rukovodeći tim 3
3. Analiza tržišta 3
  - 3.1 Analiza okruženja 3
  - 3.2 Analiza tržišta nabavke 4
  - 3.3 Analiza tržišta prodaje 4
  - 3.4 Ocena proizvodnog potencijala 4
4. Program proizvodnje i proizvodni plan 5
  - 4.1 Opis tehnologije 5
  - 4.2 Faze tehnološkog procesa 6
  - 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja 6
  - 4.4 Struktura poslovnog objekta 6
  - 4.5 Struktura potrebne opreme 7
  - 4.6 Struktura potrebnih zaliha materijala 7
  - 4.7 Proizvodni plan 7
5. Plan ljudskih resursa 7
  - 5.1 Izbor unutrašnje organizacije 7
  - 5.2 Potrebna struktura zaposlenih 8
6. Prodajni plan 8
  - 6.1 Analiza prodaje 8
  - 6.2 Formiranje cene proizvoda 8
7. Marketing plan 9
  - 7.1 Proizvod 9
  - 7.2 Ciljna grupa 9
  - 7.3 Ciljno tržište 9
  - 7.4 Cena 9
  - 7.5 Konkurencija 10
  - 7.6 Kanali distribucije 10
  - 7.7 Promocija 10
8. Plan realizacije biznisa 10
9. Finansijski plan 11
  - 9.1 Predračunska vrednost investicije 11
  - 9.2 Konstrukcija finansijskog ulaganja 11
  - 9.3 Otplata kredita 12
  - 9.4 Analiza plana prihoda 13
  - 9.5 Analiza plana rashoda 13
  - 9.6 Projekcija bilansa uspeha 14
  - 9.7 Plan potrebnih obrtnih sredstava 15
  - 9.8 Finansijski novčani tok 16

- 9.9 Bilans stanja 17
- 10. Ocena efikasnosti biznisa 17
  - 10.1 Finansijska ocena biznisa 17
    - 10.1.1 Statička ocena 17
    - 10.1.2 Dinamička ocena 18
  - 10.2 Ocena rizika biznisa 21
    - 10.2.1 Prag rentabilnosti 21
    - 10.2.2 Cenovna elastičnost 21
    - 10.2.3 Analiza osetljivosti 22
  - 10.3 Ekonomska (društvena) ocena biznisa 22
  - 10.4 Zaključna ocena biznisa 22
- 11. Plan budućeg razvoja 23
- 12. Dodatak 23
  - 12.1 Prateća dokumentacija 23
  - 12.2 Prilozi 23

**S A D R Ź A J T A B E L A**

BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru	1
BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu	1
BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis	3
BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala	4
BP-5: Spisak potencijalnih kupaca	4
BP-6: Potrebne zalihe repromaterijala	7
BP-7: Plan godišnje proizvodnje	7
BP-8: Struktura zaposlenih u preduzeću "Ekser"	8
BP-9: Prodajni plan za planski period od 5 godina	8
BP-10: Jedinične prodajne cene proizvoda	9
BP-11: Predračunska vrednost investicije	11
BP-12: Izvori finansiranja	12
BP-13: Obračun obaveza po kreditu	12
BP-14: Ukupni godišnji prihodi	13
BP-15: Direktni materijalni troškovi proizvodnje	13
BP-16: Godišnji troškovi amortizacije	13
BP-17: Godišnji troškovi bruto zarada	13
BP-18: Godišnji nematerijalni troškovi	14
BP-19: Ukupni godišnji troškovi	14
BP-20: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu	14
BP-21: Plan potrebnih obrtnih sredstava	15
BP-22: Finansijski novčani tok	16
BP-23: Bilans stanja	17
BP-24: Ekonomski novčani tok - Cash flow	19
BP-25: Analiza osetljivosti	22

**S A D R Ź A J S L I K A**

9.1: Dinamički rok vraćanja – Rezime	
9.2: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta) – Rezime	
9.3: Analiza osetljivosti – Rezime	
9.4: Faze proizvodnog procesa	6
9.5: Lokacija poslovnog prostora	6
9.6: Struktura poslovnog objekta	6
9.7: Projektovana unutrašnja organizacija preduzeća	7
9.8: Termin plan za realizaciju biznisa	11
9.9: Finansijski novčani tok	16
9.10: Statički rok vraćanja	20
9.11: Dinamički rok vraćanja	20
9.12: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)	20
9.13: Analiza osetljivosti	22



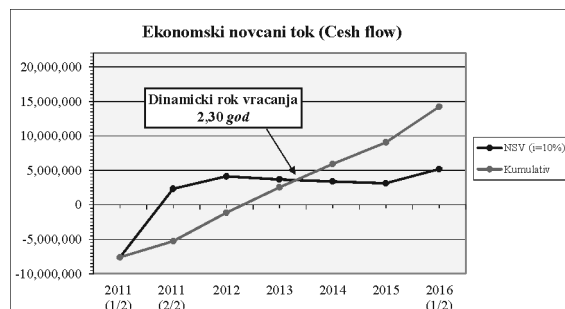
## 1. REZIME

Tabela BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru

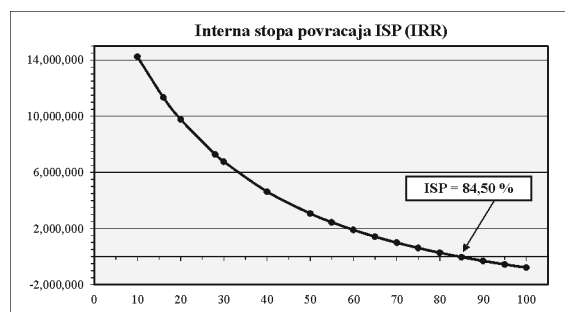
Prezime, ime i zanimanje preduzetnika	Petrović Petar, dipl. ing.
Adresa stanovanja preduzetnika	Takovska 5/4, Pirot
Naziv i sedište planirane firme	OD "Ekser", Pirot
Obezbeđena osnovna sredstva za biznis	3.115.409 dinara
Oblast odabrane poslovne ideje	Proizvodnja eksera i žičanih ograda
Poslovni bonitet	Pozitivan, (pred. stručan i bez dugova)
Motiv (cilj) bavljenja biznisom	Porodično prihodovanje preko samostalne firme
Konsultanti u pripremi biznis plana	dr Jovanović Ivan, dipl. ing.
Menadžment tim	1. Petrović Petar, dipl.ing.-vlasnik i direktor firme (7-ogodišnje iskustvo u ovoj oblasti poslovanja)
	2. Petrović Stana, ekonomski teh.-zamenik direktora (supruga vlasnika sa 5-ogodišnjim iskustvom)

Tabela BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu

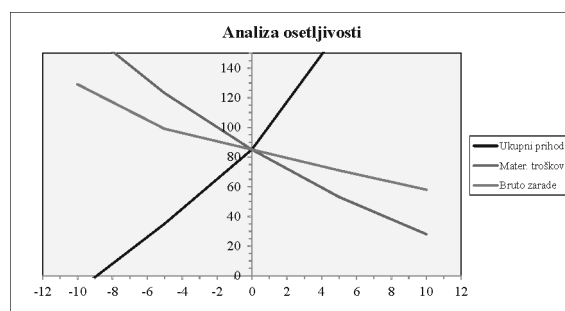
Naziv biznis plana	Opremanje i vođenje preduzeća za proizvodnju eksera i žičanih ograda u OD "Ekser"
Datum registrovanja firme	Jun, 2011. godine
Period organizovanja firme	IV - VI 2011.
Osnovni proizvodi/usluge firme	Tesarski ekseri i žičane ograde
Godišnje količine proizvoda/usluga	300.000 kg eksera i 162.000 m <sup>2</sup> žičane ograde
Ciljno tržište prodaje	Obezbeđeno (poznati kupci)
Ciljno tržište nabavke	Obezbeđeno (domaće tržište)
Period praćenja poslovanja	5 godina (od $\frac{1}{2}$ 2011. do $\frac{1}{2}$ 2016. godine)
Broj zaposlenih u firmi	10 radnika
Cene u biznis planu	Dinar (1 evro = 100 din)
Prosečan godišnji prihod i rashod	Prihod:40.605.000 din; Rashod:35.803.770 din
Predračun ukupnih ulaganja	7.615.409 din
Učešće preduzetnika u investicijama	3.115.409 din (41%)
Učešće kredita/pozajmica u ulaganjima	4.500.000 din (59%) - kredit
Finansijska ocena biznisa (statička)	Pozitivna (KE=1,13; SA=54,82%; VVU=1.82 god; prosečna neto dobit po radniku 245.575 din)
Finansijska ocena biznisa (dinamička) (Slike: 9.1 i 9.2)	Pozitivna (rok vraćanja: 2,3 god, za $i = 10\%$ ; NSV=14.237.964 din, za $i = 10\%$ ; ISP=84,47%)
Ocena rizika novog biznisa	Pozitivna (prag rentabilnosti: 69,29% ili 28.137.148 din; osetljivost na promenu cena: 92,58%)
Analiza osetljivosti (senzitivna analiza) (Slika: 9.3)	Projekat relativno osetljiv (pad ukupnog prihoda moguć do 9%; povećanje materijalnih troškova moguće do 18%; povećanje plata je moguće do 50%)
Društvena (ekonomska) ocena biznisa	Pozitivna (sa ekološkog i socijalnog aspekta)
Zaključna ocena novog biznisa	Pozitivna (sa aspekta opravdanosti i izvodljivosti)



Slika 9.1: Dinamički rok vraćanja



Slika 9.2: Interna stopa povraćaja



Slika 9.3: Analiza osetljivosti

## 2. OPIS FIRME

### 2.1 Karakter i motiv vlasnika

Ja, Petar Petrović, kao osnivač budućeg preduzeća OD "Ekser" sa sedištem u Pirotu, dajem o sebi sledeće podatke. Rođen sam 1976. godine u Pirotu. Tokom školovanja stekao sam diplomu inženjera industrijskog menadžmenta. Radeći u radnji svog oca, koja se bavi sličnom delatnošću, stekao sam 7-ogodišnje iskustvo u ovoj oblasti proizvodnje. Osnovni razlog za osnivanje ovog preduzeća je realizacija Programa proizvodnje eksera i žičanih ograda, kao i spajanje sa SZR "Mičko" čiji je vlasnik moj otac, i stvaranje OD "Ekser".

### 2.2 Raspoloživa materijalna osnova

U odabranu proizvodnju spreman sam da uključim odgovarajuću ličnu imovinu, čija vrednost iznosi 3.115.409 dinara, kao što je prikazano u Tabeli BP-3. Navedena imovina je celokupna imovina kojom raspolazem.

**Tabela BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis**

Nomenklatura imovine	J. mere	Količina	Vrednost (din)
Građevinski objekat	$m^2$	420	1.700.000
Automat za proizvodnju eksera	<i>kom</i>	1	913.000
Mašina za oštrenje alata	<i>kom</i>	1	231.000
Dostavno vozilo	<i>kom</i>	1	156.000
Lična ušteđevina	–	–	115.409
$\Sigma$	–	–	3.115.409

### 2.3 Rukovodeći tim

Menadžment tim, budućeg preduzeća OD "Ekser", sačinjavaju:

- Petrović Petar, inženjer industrijskog menadžmenta - vlasnik i direktor preduzeća, sa 7-ogodišnjim iskustvom u ovoj oblasti proizvodnje, i
- Petrović Stana, ekonomski tehničar - zamenik direktora, vlasnikova supruga, sa 5-ogodišnjim iskustvom u istoj oblasti proizvodnje.

## 3. ANALIZA TRŽIŠTA

### 3.1 Analiza okruženja

Analizirajući okruženje preduzeća i mogućnosti za plasman gotovih proizvoda, a u saradnji sa odgovarajućim ekspertima, odlučio sam se za proizvodnju eksera i žičanih ograda jer su ovi proizvodi deficitarni na lokalnom i širem tržištu. Razlog više zašto sam se opredelio za ovu proizvodnju je stečeno iskustvo u ovoj oblasti, kao i to što je delom rada SZR "Mičko" uspostavljen kontakt sa potencijalnim dobavljačima i kupcima. Takođe, ova proizvodnja je ekološki opravdana, jer nema negativan uticaj na životnu sredinu i uslove rada.

### 3.2 Analiza tržišta nabavke

Za planiranu proizvodnju neophodno je godišnje obezbediti:

- svetlovučenu žicu  $\phi$  1,8–3,4 mm, koja služi za proizvodnju eksera, a isporučuje se u koturovima;
- pocinkovanu i plastificiranu žicu od  $\phi$  2 – 2,5 mm, koja služi za proizvodnju žičane ograde.

Domaće i inostrano tržište je dobro snabdeveno ovim repromaterijalom, pa sa te strane ne treba očekivati osetnije zastoje u proizvodnji. Spisak potencijalnih dobavljača prikazan je u Tabeli BP-4.

**Tabela BP-4:** Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala

R.broj	Preduzeće	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	DOO Metal-Steel	Beograd	svetlovučena žica
2.	DOO Tehnometal	Beograd	sve vrste žica
3.	SZR Metalouniverzal	Novi Sad	sve vrste žica
4.	SMM Roda Company	Zemun	pocinkovana žica
5.	Brako Holding	Skoplje-Makedonija	pocinkovana žica

### 3.3 Analiza tržišta prodaje

Potražnja za ovim proizvodima je velika. Proizvedenu količinu planiram da plasiram, prvenstveno, kupcima iz bližeg okruženja zbog niskih transportnih troškova; kao i kupcima velikih potrošačkih centara (Niš, Leskovac, Zaječar, . . . ). Najveći broj naših kupaca će biti preduzeća građevinske operative i stovarišta građevinskog materijala. Spisak potencijalnih kupaca prikazan je u Tabeli BP-5.

**Tabela BP-5:** Spisak potencijalnih kupaca

R.broj	Preduzeće / Kupac	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	DOO Unimetal	Pirot	ekseri, pletena žica
2.	DOO Pexim	Pirot	ekseri, pletena žica
3.	DOO Kale	Pirot	ekseri, pletena žica
4.	Holding kompanija Progres	Pirot	ekseri, pletena žica
5.	DOO Metalac	Dimitrovgrad	ekseri, pletena žica
6.	DOO Company	Babušnica	ekseri, pletena žica

### 3.4 Ocena proizvodnog potencijala

Polazeći od ispitane lokalne konkurencije u oblasti proizvodnje eksera i žičanih ograda, lično cenim da planiranim obimom i kvalitetom proizvodnje ovih proizvoda mogu biti konkurentan na tržištu.

## 4. PROGRAM PROIZVODNJE I PROIZVODNI PLAN

### 4.1 Opis tehnologije

Tehnologija planirane proizvodnje zasnivaće se na dostignućima struke iz oblasti proizvodnje eksera i žičanih ograda. Tehnološki projekat izrade eksera podrazumeva izradu građevinskih eksera sa upuštenom nareckanom glavom sa primenom u građevinskoj i drvnoj industriji. Navedene vrste eksera izrađuju se iz nisko ugljenične svetlovučene čelične žice izrađene prema JUS C.B6.010 i pakovana u koturovima.

Linija za proizvodnju građevinskih eksera prečnika 1,2-6,0 mm i dužine od 15,0 do 200,0 mm se sastoji od Automata tipa AB 4115, vitla, mašine za oštrenje noževa za eksericu, i mašine za odmašćivanje eksera.

*Automat* AB 4115, pruža široke mogućnosti izrade eksera različitih debljina i dužina. Konstrukcija automata pruža lak pristup najvažnijim mehanizmima mašine, veliku brzinu izrade, brzu zamenu alata, bezopasno opsluživanje mašine, mali nivo buke pri radu, malu površinu prostora pri montiranju mašine. Po svojoj konstrukciji to je horizontalna presa sastavljena od tri osovine, koje su međusobno povezane konusnim zupčanicima. Pogon je elektromotorni, snage 4,6KW. Glavni mehanizam je izrađen od visokokvalitetnih materijala što garantuje dug vek rada. Težina automata je 2.050kg, a osnovni gabarit 1,310x1,610x1,180mm.

*Vitlo* se sastoji od vertikalne slobodno obrtne osovine oko koje su uspravno nasadena peraja. Kotur žice se postavlja na vitlo, a vrh žice se ručno ispravlja i uvlači među valjčice automata. Dalji rad je automatski.

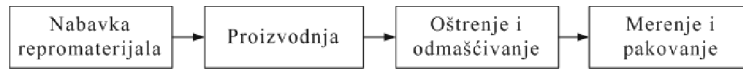
*Mašina za oštrenje noževa za eksericu.* Radni deo mašine je smešten na radnom stolu. Pogon je elektromotorni snage 1,5KW. Najvažniji element mašine je centralna osovina sa 4 klizišta za brusne ploče, šabloni za oštrenje i podloga sa dijamantskim vrhom za oblikovanje brusne ploče. Kapacitet brusne mašine je oštrenje 5 pari noževa na sat. Osnovni gabariti mašine su 600x400x1,500mm.

*Mašina za odmašćivanje eksera* sastoji se od: postolja, elektromotora i reduktora, bubnja za prijem eksera. Prenos snage sa izlaznog vratila motoreduktora na osnovu bubnja vrši se kaišnim prenosom. Elektromotor je snage 1,1KW, sa 54obrtaja/min. Odmašćivanje građevinskih eksera vrši se smesom od trine i nafte. Kapacitet odmašćivanja je 50 – 90kg/h. Pored ove linije, biće nabavljena i linija za proizvodnju žičanih ograda.

Nakon odmašćivanja ekseri se mere na mehaničkoj vagi i pakuju u kartonske kutije. U svakom isporučenom paketu ne sme da bude više od 2% eksera koji u svemu ne odgovaraju standardu.

#### 4.2 Faze tehnološkog procesa

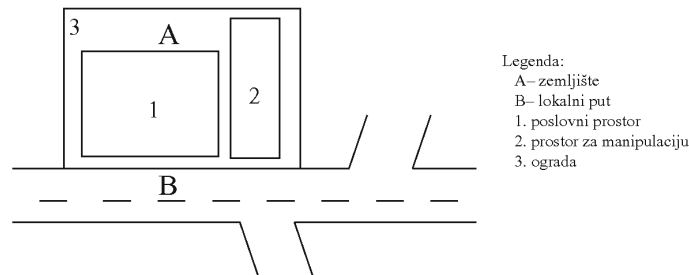
Na Slici 9.4 prikazana je tehnologija proizvodnje eksera koja se sastoji od četiri faze.



Slika 9.4: Faze proizvodnog procesa

#### 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja

Za odabranu proizvodnju koristiću raspoloživi poslovni prostor u užem centru grada površine  $420m^2$ , od čega je  $200m^2$  namenjeno trgovini na veliko i malo, a  $220m^2$  poslovnog prostora biće namenjeno za proizvodnju, smeštaj repromaterijala i gotovih proizvoda, kao što je prikazano na Slici 9.5.

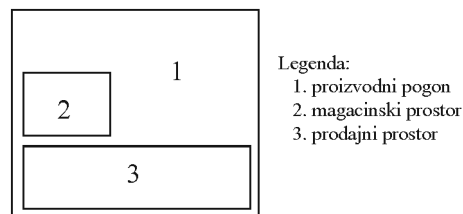


Slika 9.5: Lokacija poslovnog prostora

Pomenuta lokacija ima dobru putnu mrežu, a od infrastrukture telefonsku liniju, elektro, vodovodnu i kanalizacionu instalaciju, pa su time obezbeđeni glavni uslovi za proizvodnju.

#### 4.4 Struktura poslovnog objekta

Poslovni objekat predviđen za ovu proizvodnju pored proizvodnog pogona, imaće i magacinski prostor neophodan za skladište repromaterijala i gotovih proizvoda, kao i prodajni prostor. Proizvodni pogon sastojće se iz tri dela, kao što je prikazano na Slici 9.6.



Slika 9.6: Struktura poslovnog objekta

4.5 *Struktura potrebne opreme*

Nakon analize tržišta, odlučio sam da kupim liniju za proizvodnju žičanih ograda proizvođača "Metal Mag" iz Novog Sada, po ceni od 1.920.000 din.

4.6 *Struktura potrebnih zaliha materijala*

Planirana proizvodnja, na godišnjem nivou, zahteva određene količine repromaterijala na zalihama, koje su prikazane u Tabeli BP-6.

Tabela BP-6: Potrebne zalihe repromaterijala

Nomenklatura zaliha	Jedinica mere	Količina	JCN (din)
Plastificirana žica	kg	44.500	56,00
Pocinkovana žica 2mm	kg	44.500	48,00
Pocinkovana žica 2,2mm	kg	44.500	50,00
Pocinkovana žica 2,5mm	kg	44.500	52,00
Svetlovučena žica $\phi$ 1,8-3-4	kg	300.000	48,00

4.7 *Proizvodni plan*

Obezbeđivanje potrebnih novčanih sredstava planirani su za period od 01.05. do 15.05, završetak pripreme faze projekta do 30.06, a početak redovne proizvodnje od 01.07.2011. god. Posmatrani planski period je 5 godina. Planirana godišnja proizvodnja je 300.000kg tesarskih eksera i 162.000m<sup>2</sup> žičane ograde, kao što je prikazano u Tabeli BP-7.

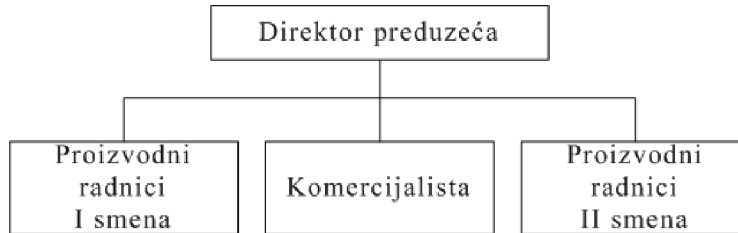
Tabela BP-7: Plan godišnje proizvodnje

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Količina
Žičana ograda 2mm	m <sup>2</sup>	40.500
Žičana ograda 2,2mm	m <sup>2</sup>	40.500
Žičana ograda 2,5mm	m <sup>2</sup>	40.500
Žičana ograda	m <sup>2</sup>	40.500
Tesarski ekseri	kg	300.000

## 5. PLAN LJUDSKIH RESURSA

### 5.1 Izbor unutrašnje organizacije

Saglasno karakteru i obimu planirane proizvodnje, pripremio sam adekvatan model unutrašnje organizacije u preduzeću, kao što je prikazano na Slici 9.7.



Slika 9.7: Projektovana unutrašnja organizacija preduzeća

### 5.2 Potrebna struktura zaposlenih

Trenutno u SZR "Mičko", na neodređeno vreme, radi 7 radnika. Svi oni nastavljaju dalji rad u preduzeću OD "Ekser" na radnim mestima na kojima su bili raspoređeni u radnji. Nakon realizacije ovog projekta biće zaposleno još 10 novih radnika, sa evidencije nezaposlenih, a konačna struktura zaposlenih izgleda kao što je prikazano u Tabeli BP-8.

Tabela BP-8: Struktura zaposlenih u preduzeću "Ekser"

Radno mesto	Stručna sprema	Broj radnika
Direktor preduzeća	VSS	1
Zamenik direktora	SSS	1
Radnici u operativi	SSS	4
Radnici u proizvodnji	VKV	2
Radnici u proizvodnji	KV	7
Prateće osoblje	NKV	2
<b>Ukupno :</b>		<b>17</b>

Funkciju direktora lično ću obavljati kao vlasnik radnje. Komercijalne poslove realizovaće supruga kao ekonomski tehničar. Proizvodne poslove, u dve smene, realizovaće 15 radnika. Mesečne neto zarade zaposlenih, u proseku, iznosiće oko 28.500 din. za ceo planirani period praćenja. Kada se preračuna sa poreskim koeficijentom (*PK*) koji kod nas u ovom trenutku iznosi oko 1,75 dobija se bruto mesečna zarada od oko 50.000 din.



## 6. PRODAJNI PLAN

### 6.1 Analiza prodaje

Analizirajući tržište prodaje, mogućnosti nabavke repromaterijala i opreme, sastavio sam prodajni plan, i prikazao u Tabeli BP-9. Prodajni plan nema rastući karakter tj. nivo proizvodnje je konstantan u planiranoj petogodišnjoj proizvodnji.

**Tabela BP-9:** Prodajni plan za planski period od 5 godina

Planirani finalni proizvod	Jed. mere	Količine po godinama					
		(1/2) 2011	2012	2013	2014	2015	(1/2) 2016
Žičana ograda 2mm	m <sup>2</sup>	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Žičana ograda 2,2mm	m <sup>2</sup>	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Žičana ograda 2,5mm	m <sup>2</sup>	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Žičana ograda	m <sup>2</sup>	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Tesarski ekseri	kg	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	150.000

### 6.2 Formiranje cene proizvoda

Procenjene jedinične cene proizvoda su utvrđene na osnovu ličnog iskustva iz proteklog perioda poslovanja SZR "Mičko", i na osnovu tržišnih prodajnih cena ovih i sličnih proizvoda. U Tabeli BP-10 prikazane su jedinične prodajne cene proizvoda za planski period od 5 godina.

**Tabela BP-10:** Jedinične prodajne cene proizvoda

Nomenklatura proizvoda	Jedinična prodajna cena (din/kg)
Žičana ograda 2mm	98,00
Žičana ograda 2,2mm	100,00
Žičana ograda 2,5mm	102,00
Žičana ograda	110,00
Tesarski ekseri	80,00

## 7. MARKETING PLAN

### 7.1 *Proizvod*

Tesarski ekseri izrađuju se iz niskouglenične svetlo tvrdo vučene čelične žice, koja je izrađena prema JUS C.B6.010 standardima. Takav proizvod je veoma tražen na domaćem i inostranom tržištu. Ukoliko finansijski rezultati budu pozitivni planiram povećanje obima proizvodnje, kao i proširenje tržišta prodaje.

### 7.2 *Ciljna grupa*

Ciljnu grupu čini stanovništvo Pirotskog okruga, pre svega zbog nižih transportnih troškova, kao i stanovništvo susednih okruga. Proizvodi su namenjeni, uglavnom za preduzeća građevinske struke i stovarišta građevinskog materijala. Ukupan procenat biznisa bi bio:

- privatni sektor oko 35%,
- maloprodaja 25%,
- veleprodaja 30%,
- državne institucije (javna preduzeća) 5%,
- ostalo 5%.

### 7.3 *Ciljno tržište*

Zbog transportnih troškova opredelili smo se za lokalno tržište jer se na taj način obezbeđuju najniži transportni troškovi. Sa proširenjem obima proizvodnje tržište prodaje bi se proširilo na:

- susedne regione (Nišavski, Jablanički, Toplički, Zaječarski ...),
- šire domaće tržište (Srbija),
- tržište bivših YU republika,
- inostrano tržište - u perspektivi (Bugarska, Italija, Rusija, ...).

### 7.4 *Cena*

Prodajna cena zavisi od svih troškova uslovljenih postojanjem preduzeća i njegovih poslovnih kapaciteta. Cene naših proizvoda skoro su identične cenama konkurenata. Proizvodi bi se pakovali u odgovarajućoj ambalaži različitih težina, dostavljali bi se maloprodaji i veleprodaji, pa od toga zavisi i visina prodajne cene. Stalnim kupcima bi se obezbedio i odgovarajući rabat koji bi se kretao do 15% prodajne cene.

### 7.5 *Konkurencija*

U okruženju postoje nekoliko proizvođača koji, svojim kapacitetima, ne mogu da zadovolje potrošačke potrebe tržišta, i može se konstatovati da konkurencija nema veliki uticaj na plasman proizvoda. Ovakav trend i povećanje tražnje izraženi su i van pomenutog lokalnog okruženja, tako da praktično ne postoje prepreke za ulazak na ta prodajna tržišta.

### 7.6 Kanali distribucije

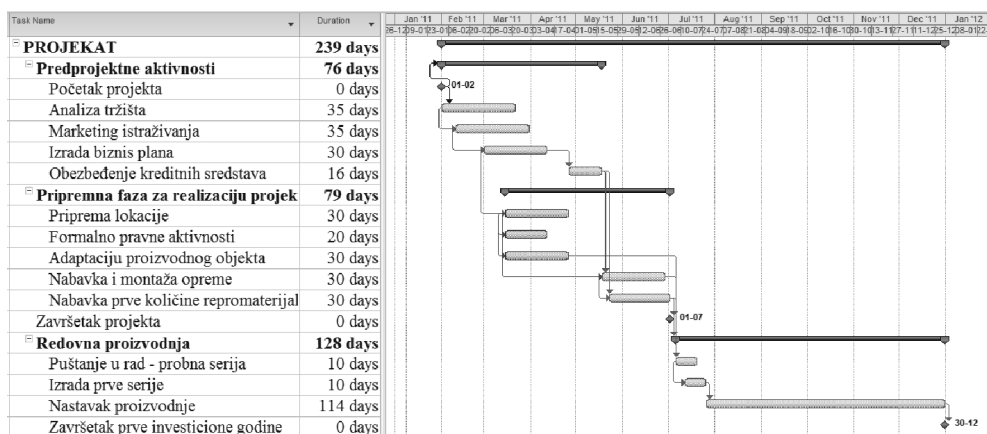
Kanali distribucije su direktni i indirektni. Direktni kanali distribucije bi bili za poznatog kupca (za kupce sa kojima je SZR "Mićko" već postigla poslovnu saradnju), dok bi indirektni bili preko maloprodajnih i veleprodajnih centara. Za transport sam obezbedio svoje dostavno vozilo, tako da se na taj način smanjuju troškovi transporta. Sve to utiče, u krajnjoj distanci, na formiranje niže cene, što povećava njegovu konkurentnost na tržištu.

### 7.7 Promocija

Reklama i propaganda biće sastavni deo rada i poslovanja preduzeća. Reklamiranje proizvoda će se obavljati preko pisanih, štampanih i elektronskih medija, kao što su: lokalni listovi-nedeljnici "Sloboda" i "Pirotske novine"; lokalnih televizijskih i radio stanica RTV "Piroć", RTV "Tanuki", TV "Pi-kanal"; bilbordi; dostavljanjem letaka na kućnu adresu, itd.

## 8. PLAN REALIZACIJE BIZNISA

S obzirom na svoju odluku o organizovanju navedene proizvodnje, u nadležnoj opštini Piroć, registrovaću svoje preduzeće pod nazivom OD "Ekser", što predviđam da ću završiti do polovine 2011. god. Predviđene predprojektne, projektne, investicione i ostale aktivnosti prikazane su u Termin planu na Slici 9.8. Prva proizvodna godina biće 2011. u kojoj će se težiti uhodavanju proizvodnje i učvršćivanju veza sa kupcima i dobavljačima. Iza toga, saglasno razvoju tržišta, brinuću da kvalitetom i cenama budem konkurentan. Ukoliko bude potrebno, opredeljenja iz ovog biznis plana ću adekvatno menjati.



Slika 9.8: Termin plan za realizaciju biznisa OD "Ekser"-urađen u MSProject-u

## 9. FINANSIJSKI PLAN

### 9.1 Predračunska vrednost investicije

Predračunska vrednost ove investicije iznosi 7.615.409 din, od čega je obezbeđeno 3.115.409 din i neobebeđeno 4.500.000 din. Kompletna predračunska vrednost investicije se može videti u Tabeli BP-11. Kod obračuna nisu uzeti u obzir troškovi registracije firme, jer su oni neznatni u odnosu na izložena ukupna ulaganja.

**Tabela BP-11: Predračunska vrednost investicije (PVI)**

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (din)	Obez. + -
1. Ulaganja u osnovna sredstva	Građevinski objekat	<i>m<sup>2</sup></i>	420	1.700.000	+
	Automat za proizvodnju eksera	<i>kom</i>	1	913.000	+
	Mašina za oštrenje alata za eksere	<i>kom</i>	1	231.000	+
	Dostavno vozilo	<i>kom</i>	1	156.000	+
	Linija za proizvodnju žičanih ograda	<i>kom</i>	1	2.700.000	-
	$\Sigma$ (1)			<b>5.700.000</b>	+ -
2. Ulaganja u obr. sredstva	Trajna obrtna sredstva			1.915.409	+ -
	$\Sigma$ (2)			<b>1.915.409</b>	-
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje			3.115.409	+
	Neobebeđeno ulaganje			4.500.000	-
	$\Sigma$ (1+2)			<b>7.615.409</b>	+ -

### 9.2 Konstrukcija finansiranja ulaganja

Osim uloženog kapitala u osnovna sredstva u visini od 3.000.000 din, posedujem i određenu ličnu ušteđevinu. Preko srednjoročnog kredita, koji ću uzeti kod Fonda za razvoj Srbije u visini od 4.500.000 din, obezbeđiću sredstva za veći deo nepokrivenih investicija. Manji deo nepokrivenih investicija u iznosu od 115.409 din pokriću iz lične ušteđevine koju posedujem. Izvori finansiranja prikazani su u Tabeli BP-12.

**Tabela BP-12: Izvori finansiranja (din)**

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena sredstva	Neobebeđena sredstva	$\Sigma$	%
Sopstveno učešće	3.115.409	-	3.115.409	<b>41</b>
Fond za razvoj Srbije	-	4.500.000	4.500.000	<b>59</b>
$\Sigma$	3.115.409	4.500.000	7.615.409	<b>100</b>

9.3. *Otplata kredita*

Pomenuti kredit mogu obezbediti pod sledećim uslovima:

- visina kredita  $D = 4.500.000$  din,
- godišnja kamatna stopa  $p = 5\%$ ,
- odloženo plaćanje 1 godina (grejs period),
- broj rata u grejs periodu  $m = 4$  rate.
- broj godina otplate kredita  $t = 4$  god,
- broj godišnjih anuiteta  $N = 4$  (tromesečni obračun anuiteta i plaćanje kamate).

Obračun obaveza po kreditu prema uslovima Fonda za razvoj Srbije prikazan je u Tabeli BP-13.

**Tabela BP-13: Obračun obaveza po kreditu (*din*)**

Godina	Period	Ost. duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2011	Dug	4.500.000	56.250		
	III	4.500.000	113.203		
	IV	4.500.000	170.868		
SVEGA					
2012	I	4.500.000	229.254		
	II	4.500.000	288.370		
	III	<b>4.788.370</b>	59.855	272.203	332.058
	IV	4.516.167	56.452	275.606	332.058
SVEGA			<b>116.307</b>	<b>547.809</b>	<b>664.116</b>
2013	I	4.240.561	53.007	279.051	332.058
	II	3.961.510	49.519	282.539	332.058
	III	3.678.971	45.987	286.071	332.058
	IV	3.392.900	42.411	289.647	332.058
SVEGA			<b>190.924</b>	<b>1.137.308</b>	<b>1.328.232</b>
2014	I	3.103.253	38.791	293.267	332.058
	II	2.809.986	35.125	296.933	332.058
	III	2.513.052	31.413	300.645	332.058
	IV	2.212.408	27.655	304.403	332.058
SVEGA			<b>132.984</b>	<b>1.195.248</b>	<b>1.328.232</b>
2015	I	1.908.005	23.850	308.208	332.058
	II	1.599.797	19.997	312.061	332.058
	III	1.287.736	16.097	315.961	332.058
	IV	971.775	12.147	319.911	332.058
SVEGA			<b>72.091</b>	<b>1.256.141</b>	<b>1.328.232</b>
2016	I	651.864	8.148	323.910	332.058
	II	327.954	4.100	327.954	332.054
SVEGA			<b>12.248</b>	<b>651.864</b>	<b>664.112</b>
UKUPNO		0	<b>524.554</b>	<b>4.788.370</b>	<b>5.312.924</b>

## 9.4. Analiza plana prihoda

Obzirom na ranije utvrđenu kontinuiranu godišnju količinu finalnih proizvoda i na procenjene njihove jedinične cene prodaje dobijeni su ukupni godišnji prihodi u plan-skom periodu, koji su prikazani u Tabeli BP-14.

Tabela BP-14: Ukupni godišnji prihodi (*din*)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	Količina	JCP	God. prihod
Žičana ograda 2mm	$m^2$	40.500	98,00	3.969.000
Žičana ograda 2,2mm	$m^2$	40.500	100,00	4.050.000
Žičana ograda 2,5mm	$m^2$	40.500	102,00	4.131.000
Žičana ograda	$m^2$	40.500	110,00	4.455.000
Tesarski ekseri	<i>kg</i>	300.000	80,00	24.000.000
<b>Ukupan prihod</b>				<b>40.605.000</b>

## 9.5. Analiza plana rashoda

Prateće poslovne troškove čine: direktni materijalni troškovi, troškovi amortizacije, troškovi bruto zarada i nematerijalni troškovi, kao što je prikazano tabelama od BP-15 do BP-18.

Tabela BP-15: Direktni materijalni troškovi proizvodnje (*din*)

Vrsta troškova	Jed. mere	Količina	JCN	God. rashod
<i>Materijalni troškovi</i>				
1) Troškovi materijala				23.577.300
- plastificirana žica	<i>kg</i>	44.500	56,00	2.494.800
- pocinkovana žica 2mm	<i>kg</i>	44.500	48,00	2.138.400
- pocinkovana žica 2,2mm	<i>kg</i>	44.500	50,00	2.227.500
- pocinkovana žica 2,5mm	<i>kg</i>	44.500	52,00	2.316.600
- svetlovučena žica $\phi 1,8-3-4$	<i>kg</i>	300.000	48,00	14.400.000
2) Troškovi ambalaže				240.000
3) Troškovi električne energije				371.520
4) Ostali materijalni troškovi				-
<b>A) Svega(1+2+3+4):</b>				<b>24.188.820</b>
<i>Troškovi proizvodnih usluga</i>				
1) Troškovi transporta				641.150
2) Troškovi održavanja				128.500
3) Troškovi marketinga				10.000
4) Troškovi zakupa				-
<b>B) Svega(1+2+3+4):</b>				<b>779.650</b>
<b><math>\Sigma</math> (A+B):</b>				<b>24.968.470</b>

**Tabela BP-16:** Godišnji troškovi amortizacije (*din*)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost	Godine otpisa	Stopa otpisa(%)	Godišnji iznos	Ostatak vrednosti
Građevinski objekti	1.700.000	40	2,5	42.500	1.487.500
Linija za proizvodnju	2.700.000	20	5	135.000	2.025.000
Automat za proizvodnju	913.000	10	10	91.300	456.500
Mašina za oštrenje alata	231.000	10	10	23.100	115.500
Dostavno vozilo	156.000	6,67	15	23.400	39.000
$\Sigma$	<b>5.700.000</b>	–	–	<b>315.300</b>	<b>4.123.500</b>

**Tabela BP-17:** Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (*din*)

Jed. mesečna neto zarada	Jed. mesečna bruto zarada	Broj zaposlenih	Broj meseci	Godišnji iznos
28.500	50.000	17	12	<b>10.200.000</b>

**Tabela BP-18:** Godišnji nematerijalni troškovi (*din*)

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Troškovi reprezentacije	50.000
Troškovi platnog prometa	100.000
Troškovi neproizvodnih usluga	10.000
Troškovi osiguranja	30.000
Troškovi poreza i doprinosa	60.000
Razne takse i članarine	30.000
Ostali nematerijalni troškovi	40.000
$\Sigma$	<b>320.000</b>

Troškovi poreza i doprinosa su procenjeni na 60.000 din. Ukupni godišnji troškovi su isti za svaku plansku godinu, i prikazani su u Tabeli BP-19.

**Tabela BP-19:** Ukupni godišnji troškovi (*din*)

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Materijalni troškovi	24.188.820
Troškovi proizvodnih usluga	779.650
Troškovi amortizacije	315.300
Troškovi zarada zaposlenih	10.200.000
Nematerijalni troškovi	320.000
$\Sigma$	<b>35.803.770</b>

## 9.6. Projekcija bilansa uspeha

Projekcija bilansa uspeha<sup>1</sup> u planskom periodu je sačinjena primenom knjigovodstvenih propisa uz korišćenje prethodno dobijenih iznosa za prihode i rashode. Kompletni proračun je prikazan u Tabeli BP-20.

Tabela BP-20: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (din)

BILANS USPEHA	Iznos po godinama					(1/2) 2016
	(1/2) 2011	2012	2013	2014	2015	
<b>1. Ukupni prihod</b>	20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500
– Poslovni prihod	20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500
– Ostali prihod	–	–	–	–	–	–
<b>2. Ukupni rashod (A+B)</b>	18.046.070	36.064.262	35.994.694	35.936.754	35.875.861	17.914.133
<b>A Poslovni rashodi</b>	17.901.885	35.803.770	35.803.770	35.803.770	35.803.770	17.901.885
a) Materijalni troškovi	12.094.410	24.188.820	24.188.820	24.188.820	24.188.820	12.094.410
– Troškovi materijala	11.788.650	23.577.300	23.577.300	23.577.300	23.577.300	11.788.650
– Troškovi ambalaže	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	120.000
– Troškovi elekt. energije	185.760	371.520	371.520	371.520	371.520	185.760
b) Troškovi proizvodnih usluga	389.825	779.650	779.650	779.650	779.650	389.825
– Troškovi transporta	320.575	641.150	641.150	641.150	641.150	320.575
– Troškovi održavanja	64.250	128.500	128.500	128.500	128.500	64.250
– Troškovi marketinga	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	5.000
– Troškovi zakupa	–	–	–	–	–	–
c) Troškovi amortizacije	157.650	315.300	315.300	315.300	315.300	157.650
d) Troškovi bruto zarada	5.100.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	5.100.000
e) Nematerijalni troškovi	160.000	320.000	320.000	320.000	320.000	160.000
<b>B Finansijski rashodi</b>	144.185	260.492	190.924	132.984	72.091	12.248
– Kamate na kredit	144.185*	260.492**	190.924	132.984	72.091	12.248
<b>3. Bruto dobit (1-2)</b>	2.256.430	4.540.738	4.610.306	4.668.246	4.729.139	2.388.367
<b>4. Porez na dobit (10%)</b>	225.643	454.074	461.031	466.825	472.914	238.837
<b>5. Neto dobit (3-4)</b>	<b>2.030.787</b>	<b>4.086.664</b>	<b>4.149.275</b>	<b>4.201.421</b>	<b>4.256.225</b>	<b>2.149.530</b>
<b>6. Kumulativ</b>	<b>2.030.787</b>	<b>6.117.451</b>	<b>10.266.727</b>	<b>14.468.148</b>	<b>18.724.373</b>	<b>20.873.903</b>

## Napomena:

\* 1/2 interkalarne kamate u grejs periodu za 2011. god.

\*\* 1/2 interkalarne kamate u grejs periodu za 2012. god. je uvećana za redovnu kamatu na kredit u 2012. god.

Interkalarna kamata se nadoknađuje iz tekućeg poslovanja.

<sup>1</sup>Bilans uspeha predstavlja jedan od osnovnih, standardnih novčanih tokova, koji odlikava kratkoročnu uspešnost poslovanja (uspešnost na godišnjem nivou). Njegova suština je relativno jednostavna i svodi se na zbirno prikazivanje svih prihoda i svih rashoda, tj. utvrđivanju njihovog salda: dobiti (profita) ili gubitka – kao sintetičkog pokazatelja uspešnosti poslovanja u toku jedne godine.



## 9.7. Plan potrebnih obrtnih sredstava

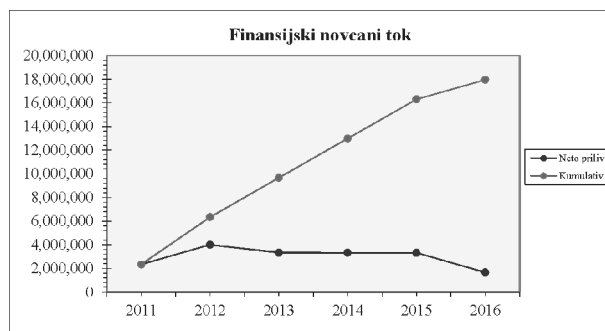
Tabela BP-21: Plan potrebnih obrtnih sredstava (*din*)

Vrste stavki	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potreban iznos
1. Sabirne stavke	Zalihe materijala	23.577.300	20	18	1.309.850
	Nedovršena proizvodnja	35.803.770	4	90	397.820
	Gotovi proizvodi	35.803.770	4	90	397.820
	Potraživanja od kupaca	40.605.000	10	36	1.127.916
	Sredstva na žiro računu	40.605.000	2	180	225.583
	<b>UKUPNO (A)</b>				
2. Odbitne stavke	Dobavljači	23.577.300	10	36	654.925
	Bruto zarade	10.200.000	30	12	850.000
	Porez na dobit	436.865	30	12	38.655
	<b>UKUPNO (B)</b>				
3. Potrebna sredstva	<b>UKUPNO (A-B)</b>				<b>1.915.409</b>

9.8. *Finansijski novčani tok*<sup>2</sup>Tabela BP-22: Finansijski novčani tok (*din*)

FINANSIJSKI NOVČANI TOK	(1/2) 2011	2012	2013	2014	2015	(1/2) 2016
<b>I PRILIV</b>	27.917.909	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500
<b>1. Ukupni prihod</b>	20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500
<b>2. Izvori finansiranja</b>	7.615.409	0	0	0	0	0
2.1. Sopstveno finans.	3.115.409					
2.2. Kredit	4.500.000					
<b>II ODLIV</b>	25.585.287	36.606.660	37.277.733	37.283.527	37.289.616	18.647.184
<b>1. Investicije</b>	7.615.409	0	0	0	0	0
1.1. Osnovna sredstva	5.700.000					
1.2. Obrtna sredstva	1.915.409					
<b>2. Poslovni rashodi</b>	17.744.235	35.488.470	35.488.470	35.488.470	35.488.470	17.744.235
2.1. Materijalni troš.	12.484.235	24.968.470	24.968.470	24.968.470	24.968.470	12.484.235
2.2. Bruto zarade	5.100.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	5.100.000
2.3. Nematerijalni troš.	160.000	320.000	320.000	320.000	320.000	160.000
<b>3. Obaveze</b>		664.116	1.328.232	1.328.232	1.328.232	664.112
3.1. Kamate	0	116.307	190.924	132.984	72.091	12.248
3.2. Otplata	0	547.809	1.137.308	1.195.248	1.256.141	651.864
3.3. Dividende	-	-	-	-	-	-
<b>4. Porez na dobit</b>	225.643	454.074	461.031	466.825	472.914	238.837
<b>III NETO PRILIV I-II</b>	<b>2.332.622</b>	<b>3.998.340</b>	<b>3.327.267</b>	<b>3.321.473</b>	<b>3.315.384</b>	<b>1.655.316</b>
<b>IV KUMULATIV</b>	<b>2.332.622</b>	<b>6.330.962</b>	<b>9.658.229</b>	<b>12.979.702</b>	<b>16.295.086</b>	<b>17.950.402</b>

Na Slici 9.9 prikazan je finansijski tok gotovine (finansijski "cash flow"), po godinama eksploatacije projekta, kao i njegov kumulativ.



Slika 9.9: Finansijski novčani tok

<sup>2</sup>Finansijski tok je specifičan novčani tok čija je svrha da pokaže stepen likvidnosti poslovnog poduhvata. Kao što bilans uspeha zbirno prikazuje sve prihode i sve rashode, finansijski tok zbirno prikazuje sve prilive i sve odlive novca. U tom smislu finansijski tok je pravi "cash flow", tj. predstavlja tok novca u užem smislu.

## 9.9. Bilans stanja

Bilans stanja<sup>3</sup> je urađen po godinama i prikazan je u Tabeli BP-23.

Tabela BP-23: Bilans stanja (din)

BILANS STANJA	(1/2) 2011	2012	2013	2014	2015	(1/2) 2016
<b>AKTIVA (A+B)</b>	<b>11.333.961</b>	<b>15.017.001</b>	<b>18.028.968</b>	<b>21.035.141</b>	<b>24.035.225</b>	<b>25.532.891</b>
<b>A Osnovna sredstva</b>	<b>5.542.350</b>	<b>5.227.050</b>	<b>4.911.750</b>	<b>4.596.450</b>	<b>4.281.150</b>	<b>4.123.500</b>
1. Građevinski objekti <sup>1</sup>	1.678.750	1.636.250	1.593.750	1.551.250	1.508.750	1.487.500
2. Linija za proizvodnju <sup>1</sup>	2.632.500	2.497.500	2.362.500	2.227.500	2.092.500	2.025.000
3. Automat za proizvodnju <sup>1</sup>	867.350	776.050	684.750	593.450	502.150	456.500
4. Mašina za oštr. alata <sup>1</sup>	219.450	196.350	173.250	150.150	127.050	115.500
5. Dostavno vozilo <sup>1</sup>	144.300	120.900	97.500	74.100	50.700	39.000
<b>B Obrtna sredstva</b>	<b>5.791.611</b>	<b>9.789.951</b>	<b>13.117.218</b>	<b>16.438.691</b>	<b>19.754.075</b>	<b>21.409.391</b>
1. Zalihe materijala <sup>2</sup>	1.309.850	1.309.850	1.309.850	1.309.850	1.309.850	1.309.850
2. Zalihe ned. proizvodnje <sup>2</sup>	397.820	397.820	397.820	397.820	397.820	397.820
3. Zalihe gotov. proizvoda <sup>2</sup>	397.820	397.820	397.820	397.820	397.820	397.820
4. Potraživanja kupaca <sup>2</sup>	1.127.916	1.127.916	1.127.916	1.127.916	1.127.916	1.127.916
5. Gotovina (žiro račun) <sup>3</sup>	2.558.205	6.556.545	9.883.812	13.205.285	16.520.669	18.175.985
<b>PASIVA (A+B+C+D)</b>	<b>11.333.961</b>	<b>15.017.001</b>	<b>18.028.968</b>	<b>21.035.141</b>	<b>24.035.225</b>	<b>25.532.891</b>
<b>A Osnovni kapital<sup>4</sup></b>	<b>3.115.409</b>	<b>3.115.409</b>	<b>3.115.409</b>	<b>3.115.409</b>	<b>3.115.409</b>	<b>3.115.409</b>
<b>B Dugoročne obaveze<sup>5</sup> (kredit)</b>	<b>4.644.185</b>	<b>4.240.561</b>	<b>3.103.253</b>	<b>1.908.005</b>	<b>651.864</b>	<b>0</b>
<b>C Kratkoročne obaveze (obav. iz tekućeg poslov.)</b>	<b>1.543.580</b>	<b>1.543.580</b>	<b>1.543.580</b>	<b>1.543.580</b>	<b>1.543.580</b>	<b>1.543.580</b>
1. Dobavljači <sup>6</sup>	654.925	654.925	654.925	654.925	654.925	654.925
2. Bruto zarade <sup>6</sup>	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
3. Obaveze iz dobiti <sup>6</sup> (porez na dobit)	38.655	38.655	38.655	38.655	38.655	38.655
<b>D Neto dobit (kumulativ)<sup>7</sup></b>	<b>2.030.787</b>	<b>6.117.451</b>	<b>10.266.726</b>	<b>14.468.147</b>	<b>18.724.372</b>	<b>20.873.902</b>

## Napomena:

- 1 Projektovana OS (Tabela BP-11) – Amortizacija po godinama (Tabela BP-16).
- 2 Sabirne stavke (Tabela BP-21).
- 3 Sabirna stavka (Tabela BP-21) + Kumulativni neto priliv (Tabela BP-22).
- 4 Kapital koji preduzetnik unosi u biznis (Tabela BP-12).
- 5 Ostatak duga za kredit (Tabela BP-13). Za prvu godinu (1/2 2011) iznos osnovnog duga za kredit (4.500.000 din) je uvećan za 1/2 interkalarne kamate (144.185 din)
- 6 Odbitne stavke (Tabela BP-21).
- 7 Neto dobit - kumulativ (Tabela BP-20).

<sup>3</sup>Osnovna funkcija projektovanja bilansa stanja biznisa je da ilustruje promene u finansijskoj strukturi preduzeća-Investitora, kao posledica efekata eksploatacije projekta, a pre svega na koji način će se menjati njegov tzv. "finansijski leveridž", tj. stepen zaduženosti tokom životnog veka biznisa.

## 10. OCENA EFIKASNOSTI BIZNISA

Ocena efikasnosti ovog projekta je procenjena na osnovu:

- \* finansijske ocene biznisa,
- \* ocene rizika biznisa, i
- \* društvene (ekonomske) ocene biznisa.

### 10.1. FINANSIJSKA OCENA BIZNISA

Finansijska ocena projektovanog biznisa je urađena na osnovu statičkih i dinamičkih kriterijuma.

#### 10.1.1. *Statička ocena biznisa*

Pored dobijenog pozitivnog iznosa bruto dobiti (BD) u bilansu uspeha, koji predstavlja polazni eliminatorni kriterijum ocene biznisa, planirano poslovanje se proverava i preko ključnih statičkih pokazatelja. Od kriterijuma za statičku ocenu poslovanja korišćeni su:

- prosečna neto dobit ( $PND$ ),
- koeficijent ekonomičnosti ( $KE$ ),
- stopa akumulativnosti ( $SA$ ),
- vreme vraćanja ulaganja ( $VVU$ ), i
- dobit po radniku ( $D/R$ ).

- Prosečna neto dobit ( $PND$ )

$$PND = \frac{\sum ND_i}{n}$$

$$PND = \frac{2.030.787 + 4.086.664 + 4.149.275 + 4.201.421 + 4.256.225 + 2.149.530}{5}$$

$$PND = 4.174.781 \text{ din} > GND = 0 \text{ din}$$

gde je:

- $ND_i$  - neto dobit po godinama;
- $n$  - planiran period.

*Napomena.* Kriterijum prosečne neto dobiti predstavlja eliminatorni ekonomski pokazatelj. Ukoliko je rezultat proračuna kriterijuma  $PND$  manji od vrednosti  $GPND$  planirani biznis je neisplativ, tj. ukoliko bi se ušlo u ovakav poslovni poduhvat poslovalo bi se sa gubitkom. Veoma je bitno da se ovaj kriterijum izračunava za svaki biznis, da se dobijeni rezultati analiziraju i prodiskutuju.

- koeficijent ekonomičnosti ( $KE$ )

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{40.605.000}{35.936.754} = 1,13 > GKE = 1$$

gde je:

$UP$  - ukupan prihod u srednjoj (2014.) godini plana;

$UR$  - ukupan rashod u toj (2014.) godini;

$GKE$  - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi 1.

*Napomena.* Koeficijent ekonomičnosti predstavlja eliminatorni pokazatelj jer, ukoliko je njegova vrednost manja od jedinice, to praktično znači da će firma poslovati sa gubitkom i da je zbog toga nepotrebno vršiti dalju ekonomsku ocenu posmatranog poslovnog poduhvata.

- Stopa akumulativnosti ( $SA$ )

$$SA = \frac{PND}{PVI} \cdot 100 = \frac{4.174.781}{7.615.409} \cdot 100 = 54,82 \% > GSA = 15\%$$

gde je:

$PVI$  - predračunska vrednost investicije;

$GSA$  - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15 %. Za  $GSA$  se obično uzima vrednost koja je nešto veća od vrednosti diskontne stope  $i$  (ona je najčešće jednaka prosečnoj vrednosti novca u konkretnoj ekonomiji i kod nas trenutno iznosi oko 10 %).

*Napomena.* Besmisleno je ići u dalji biznis ukoliko  $SA$  bude manja od  $GSA$ , odnosno manja od  $i$ . U tom slučaju se preduzetniku više isplati da novac koji je uložio, ili planira da uloži u biznis, stavi na štednju ili da ga na neki drugi način (kupovinom obveznica, akcija i sl.) plasira na tržištu novca.  $SA$  se smatra najznačajnijim statičkim pokazateljem ekonomske uspešnosti i nju u svakom biznisu treba obavezno izračunati i prokomentarisati.

- Vreme vraćanja ulaganja ( $VVU$ ):

$$VVU = \frac{PVI}{PND} = \frac{7.615.409}{4.174.781} = 1,82 \text{ god.} < GVVU = 6,7 \text{ god.}$$

gde je:

$GVVU$  - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god. U zavisnosti od vrste biznisa može da se kreće od 6 do 10 godina.

*Napomena.* Duže  $VVU$  od  $GVVU$  ukazuje na to da je planirani biznis neisplativ. Zato je potrebno da se ovaj kriterijum izračunava i prodiskutuju njegovi rezultati.

- Dobit po radniku ( $PND/R$ ):

$$\frac{PND}{R} = \frac{4.174.781}{17} = 245.575 \text{ din/god/radnik}$$

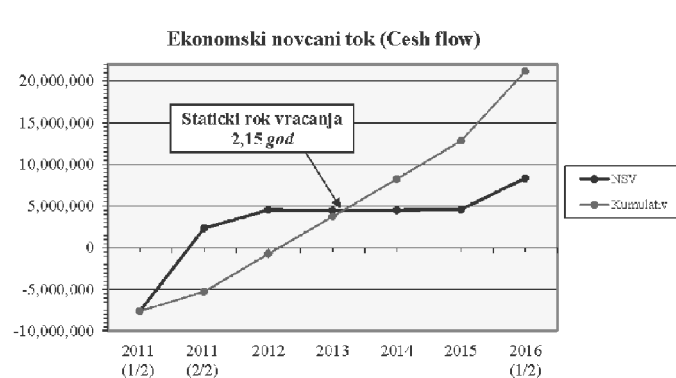
Vrednosti razmatranih statičkih pokazatelja se ubedljivo nalaze na pozitivnoj strani, u odnosu na granične vrednosti, zbog čega ocenjujem da je ovaj projekat finansijski veoma isplativ.

### 10.1.2. Dinamička ocena biznisa

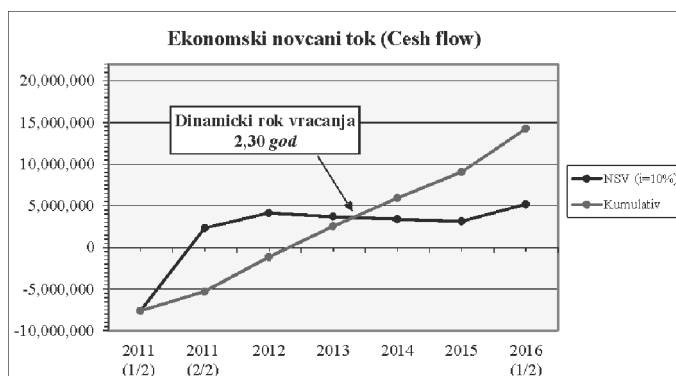
Za dinamičku ocenu biznisa korišćeni su sledeći kriterijumi:

- dinamički rok vraćanja uloženih sredstava ( $t_d$ ),
- neto sadašnja vrednost  $NSV$  ( $NPV$ -Net Present Value),
- interna stopa povraćaja  $ISP$  ( $IRR$ -Internal Rate of Return).

Za dinamičku ocenu biznisa potrebno je najpre odrediti ekonomski novčani tok (Cash flow), kao što je prikazano u Tabeli BP-24. Uočava se da je statički rok vraćanja oko 2,15 godina, tj. nakon 2 godine i 55 dana (sredinom prvog kvartala 2013. godine). Takođe, može se uočiti i da je dinamički rok vraćanja uloženih sredstava, za  $i=10\%$ , negde oko 2,30 godina, tj. nakon 2 godine i 110 dana (nakon prve trećine u 2013. godini)<sup>4</sup>. Statički rok vraćanja je prikazan na Slici 9.10, a dinamički rok vraćanja na Slici 9.11.



Slika 9.10: Statički rok vraćanja



Slika 9.11: Dinamički rok vraćanja

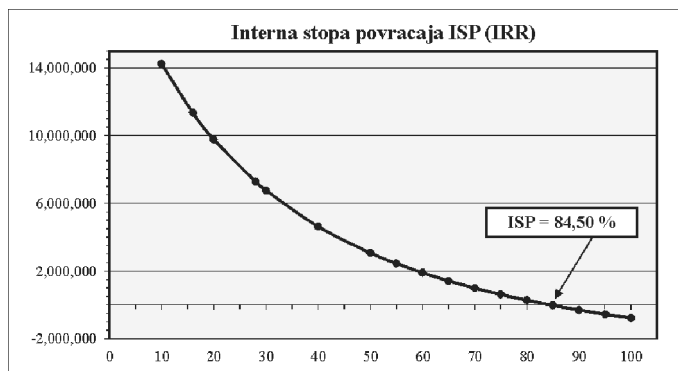
<sup>4</sup>Period povraćaja investicija ukazuje na vreme koje je potrebno da se sredstva uložena u projekat vrate Investitoru.

Tabela BP-24: Ekonomski novčani tok – Cash flow (din)

Ekonomski novčani tok	2011 (1/2)	2011 (2/2)	2012	2013	2014	2015	2016 (1/2)	Ukupno
<b>I UKUPAN PRILIV</b>	0	20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	26.341.409	209.063.909
<b>1. Ukupni prihod</b>		20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500	203.025.000
<b>2. Ostatak vrednosti</b>		0	0	0	0	0	6.038.909	6.038.909
2.1. Osnovna sredstva							4.123.500	4.123.500
2.2. Obrtna sredstva							1.915.409	1.915.409
<b>II UKUPAN ODLIV</b>	7.615.409	17.969.878	36.058.851	36.140.425	36.088.279	36.033.475	17.995.320	187.901.637
<b>1. Investicije</b>	7.615.409	0	0	0	0	0	0	7.615.409
1.1. Osnovna sredstva	5.700.000							5.700.000
1.2. Obrtna sredstva	1.915.409							1.915.409
<b>2. Poslovni rashodi</b>		17.744.235	35.604.777	35.679.394	35.621.454	35.560.561	17.756.483	177.966.904
2.1. Materijalni troškovi		12.484.235	24.968.470	24.968.470	24.968.470	24.968.470	12.484.235	124.842.350
2.2. Bruto zarade		5.100.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	5.100.000	51.000.000
2.3. Nematerijalni troškovi		160.000	320.000	320.000	320.000	320.000	160.000	1.600.000
<b>3. Kamate</b>		0	116.307	190.924	132.984	72.091	12.248	524.554
<b>4. Porez na dobit</b>		225.643	454.074	461.031	466.825	472.914	238.837	2.319.324
<b>III NETO PRILIV I-II</b>	<b>-7.615.409</b>	<b>2.332.622</b>	<b>4.546.149</b>	<b>4.464.575</b>	<b>4.516.71</b>	<b>4.571.525</b>	<b>8.346.089</b>	<b>21.162.272</b>
<b>IV KUMULATIV</b>	<b>-7.615.409</b>	<b>-5.282.787</b>	<b>-736.638</b>	<b>3.727.937</b>	<b>8.244.658</b>	<b>12.816.183</b>	<b>21.162.272</b>	
NSV (disk. sa $i = 10\%$ )	-7.615.409	2.332.622	4.132.863	3.689.731	3.393.479	3.122.413	5.182.265	14.237.964
<b>KUMULATIV za <math>i = 10\%</math></b>	<b>-7.615.409</b>	<b>-5.282.787</b>	<b>-1.149.924</b>	<b>2.539.807</b>	<b>5.933.286</b>	<b>9.055.700</b>	<b>14.237.964</b>	
NSV (disk. sa $i = 20\%$ )	-7.615.409	2.332.622	3.788.458	3.100.399	2.613.843	2.204.632	3.354.106	9.778.651
NSV (disk. sa $i = 30\%$ )	-7.615.409	2.332.622	3.497.038	2.641.760	2.055.858	1.600.618	2.247.844	6.760.332
NSV (disk. sa $i = 40\%$ )	-7.615.409	2.332.622	3.247.249	2.277.844	1.646.035	1.190.005	1.551.825	4.630.173
NSV (disk. sa $i = 50\%$ )	-7.615.409	2.332.622	3.030.766	1.984.256	1.338.288	903.017	1.099.073	3.072.613
NSV (disk. sa $i = 60\%$ )	-7.615.409	2.332.622	2.841.343	1.743.975	1.102.715	697.559	795.945	1.898.750
NSV (disk. sa $i = 70\%$ )	-7.615.409	2.332.622	2.674.205	1.544.836	919.341	547.350	587.812	990.757
NSV (disk. sa $i = 80\%$ )	-7.615.409	2.332.622	2.525.638	1.377.955	774.472	435.483	441.693	272.454
NSV (disk. sa $i = 85\%$ )	-7.615.409	2.332.622	2.457.378	1.304.478	713.359	390.278	385.145	<b>-32.149</b>
NSV (disk. sa $i = 90\%$ )	-7.615.409	2.332.622	2.392.710	1.236.724	658.510	350.790	337.066	-306.987
NSV (disk. sa $i = 100\%$ )	-7.615.409	2.332.622	2.273.075	1.116.144	564.590	285.720	260.815	-782.443

Neto sadašnja vrednost ( $NSV$ )<sup>5</sup>, za diskontnu stopu  $i=10\%$ , iznosi 14.237.964 din.

Interna stopa povraćaja–rentabilnosti ( $ISP$ )<sup>6</sup> iznosi oko 84,50%, i prikazana je na Slici 9.12.



Slika 9.12: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)

Za precizno određivanje ISP koristi se postupak interpolacije, koji se izvodi primenom sledeće formule:

<sup>5</sup>Neto sadašnja vrednost pokazuje sposobnost projekta da vrati sredstva uložena u njega. Kada je predznak pozitivan onda odgovarajući iznos pokazuje za koliko projekat–biznis vraća sredstva više od uloženog, a kada je predznak negativan pokazuje koliki je gubitak. Zbog ovoga NSV se smatra ključnim eliminacionim kriterijumom za ocenu projekta. Ukoliko projekat ima pozitivnu NSV može se smatrati kvalifikovanim za realizaciju, a ukoliko ima negativni predznak onda se projekat smatra neprihvatljivim.

NSV u tehničkom smislu predstavlja sumu diskontovanog neto novčanog toka. Diskontovani novčani tok, unosi u ocenu dinamički aspekt posmatranja time što u analizu uključuje faktor vremena i pri tome uvažava činjenicu da vreme ima svoju finansijsku dimenziju. To čini na taj način što na nejednak način tretira vrednost novca u različitim periodima. Konkretno u ovom slučaju: vrednost novčanog priliva u npr. prvoj godini vrednuje kao veću, u odnosu na vrednost novčanog priliva u bilo kojoj sledećoj godini. Razlika njihove vrednosti je određena diskontnim faktorima za koji se prilivi iz sledećih godina koriguju na niže.

Diskontni faktor bi, dakle, prema ovoj logici trebalo da bude jednak kamatnoj stopi koja se sa velikom izvesnošću može obezbediti u pouzdanim svetskim bankama. On se, međutim, po pravilu uvećava, polazeći od toga da ulaganje u projekat nosi i određene rizike koje ulaganje u spomenute banke nema. Kako prosečna (tržišna) kamatna stopa po kojoj se u jednoj zemlji (pretpostavka je da se radi o zemlju sa tržišnom privredom) odobravaju krediti u principu uključuje u sebe ovaj rizik (kamatne stope na kredite u zemlje sa višim rizicima) onda se ova stopa može uzeti kao validna za određivanje diskontnog faktora.

<sup>6</sup>Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa pri kojoj je neto sadašnja vrednost projekta jednaka nuli. Ukoliko je NSV neto priliva projekta pozitivna, jasno je da će i ISP biti veća od diskontne stope. Naime, ovu stopu je potrebno povećavati do nivoa na kome se suma diskontovanih priliva svodi na nulu. U osnovi internu stopu rentabilnosti je moguće tretirati kao specifičnu stopu profitabilnosti.

Obračun ISP je relativno složen i obavlja se iterativnim postupkom, tj. metodom "pokušaja i promašaja", tj. povećavanjem i smanjivanjem diskontne stope dok se ne dođe do stope sa kojom se neto sadašnja vrednost izjednačava sa nulom. Uvođenjem računara u ovaj posao, to je postalo mnogo jednostavnije i svodi se na zadavanje odgovarajuće komande, nakon koje računar sam obavlja ovu operaciju.



$$ISP = i^+ + \frac{NSV^+ \cdot (i^- - i^+)}{NSV^+ - NSV^-}$$

gde su:

- $ISP$  – interna stopa povraćaja (rentabilnosti)
- $i^+$  – diskontna stopa sa kojom je NSV poslednji put pozitivna
- $i^-$  – diskontna stopa sa kojom je NSV prvi put negativna
- $NSV^+$  – neto sadašnja vrednost sa diskontnom stopom  $i^+$
- $NSV^-$  – neto sadašnja vrednost sa diskontnom stopom  $i^-$

odnosno, proračunata vrednost za ISP iznosi:

$$ISP = 80 + \frac{272.454 \cdot (85 - 80)}{272.454 - (-32.149)} = 84,47\%$$

## 10.2. OCENA RIZIKA BIZNISA

Kriterijumi koji su korišćeni za ocenu rizika poslovnog poduhvata su:

- prag rentabilnosti–izražen procentualno i izražen vrednosno,
- cenovna elastičnost–osetljivost poduhvata na promenu prodajne cene,
- analiza osetljivosti (senzitivna analiza).

Kod analize osetljivosti je izračunat uticaj smanjenja i povećanja ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada na finansijsku efikasnost projekta.

### 10.2.1. Prag rentabilnosti

Prag rentabilnosti pokazuje do kog nivoa se može smanjiti planirani obim proizvodnje/usluga a da ostvareni prihodi pri tome budu jednaki rashodima. Može se izraziti u procentualnom i novčanom obliku. Ukoliko se prag rentabilnosti izrazi u novčanom obliku situacija kada su ukupni prihodi jednaki ukupnim rashodima se naziva prelomna tačka rentabilnosti ( $PTR$ ) ili mrtva tačka rentabiliteta ( $MTR$ ).

- *Prag rentabilnosti* ( $PR$ ), izražen procentualno, izračunava se kao količnik između ukupnih fiksnih troškova ( $FT$ )<sup>7</sup> za prosečnu plansku godinu, tj. troškovi koji su nezavisni od troškova direktne proizvodnje, tj. pružanja usluge i razlike između ukupnog prihoda ( $UP$ ) za posmatranu godinu i ukupnih varijabilnih troškova ( $VT$ )<sup>8</sup>

<sup>7</sup>U fiksne troškove najčešće spadaju: troškovi energenata koji se koriste za grejanje neproizvodnih prostorija, troškovi materijala za administraciju, troškovi amortizacije (mašina, opreme i prostora za rad), troškovi zarada neproizvodnog osoblja, troškovi garantovanog dela zarada proizvodnog osoblja, troškovi tekućeg održavanja, troškovi zakupa, troškovi osiguranja, troškovi kreditnih kamata, troškovi članarine u organizacijama, troškovi pretplate na časopise, i svi drugi troškovi koji nisu u direktnoj vezi sa samim odvijanjem proizvodnog/uslužnog procesa.

<sup>8</sup>Varijabilni troškovi obuhvataju: sve materijalne troškove, troškove energenata koji se koriste za grejanje proizvodnih/uslužnih procesa, troškove proizvodnih usluga-ako ih ima, varijabilni deo troškova zarada, troškove platnog prometa, troškove poreza na proizvode, troškove transporta robe, troškove ambalaže, i sve dr. troškove koji su direktno u funkciji proizvodnje robe ili usluga.

za prosečnu plansku godinu, tj. troškova koji su direktno vezani za obavljanje proizvodnje ili usluga.

Za fiksne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

- amortizacija,
- bruto zarade, i
- nematerijalni troškovi.

Za varijabilne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

- svi materijalni troškovi.

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100$$

$$PR = \frac{315.300 + 10.200.000 + 320.000}{40.605.000 - 24.968.470} \cdot 100 = 0,6929 \cdot 100$$

$$PR = \mathbf{69,29\%} < GPR = 80\%$$

gde je:

*GPR* - granična vrednost praga rentabilnosti, koja iznosi 80%.

Iz obračuna sledi da je donja granica praga rentabilnosti u iznosu od 69,29%, znatno manja od granične vrednosti praga rentabilnosti *GPR*=80 %, što znači da je po ovom kriterijumu rizik prihvatljiv.

• *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen vrednosno, (novčano—u dinarima), izračunava se na sledeći način:

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot UP$$

$$PR = \frac{315.300 + 10.200.000 + 320.000}{40.605.000 - 24.968.470} \cdot 40.605.000$$

$$PR = = \mathbf{28.137.148}$$

Iz obračuna sledi da je donja granica ostvarenih ukupnih prihoda 28.137.148 din, ispod kojih bi poslovanje bilo sa gubitkom.

### 10.2.2. Cenovna elastičnost

*Cenovna elastičnost*, tj. osetljivost biznisa na promenu prodajnih cena proizvoda izračunava se kao odnos ukupnih troškova (ukupan odliv, preuzet iz finansijkog novčanog toka\_Tabela BP-22 + amortizacija) i ukupnih prihoda (preuzetih iz finansijkog novčanog toka\_Tabela BP-22), a izražava se procentualno, kao:

$$CE = \frac{UT}{UP} \cdot 100$$

$$CE = \frac{37.277.733 + 315.300}{40.605.000} \cdot 100 = \frac{37.593.033}{40.605.000} \cdot 100 = 0,9258 \cdot 100$$

$$CE = \mathbf{92,58\%}$$

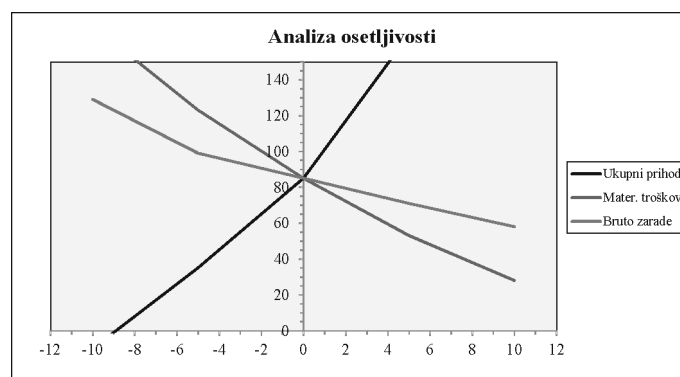
Iz obračuna sledi da je donja granica pada cena 92,58%, što znači da je finansijski rezultat pozitivan do pada cena od 7,42%.

### 10.2.3. Analiza osetljivosti

*Analiza osetljivosti*<sup>9</sup> ovog biznisa urađena je preko analize osetljivosti interne stope povraćaja (ISP) za varijaciju ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada. Rekapitulacija analize osetljivosti prikazana je u Tabeli BP-25 i Slici 9.13.

Tabela BP-25: Analiza osetljivosti

Varijacije	ISP (%)						
	-20	-10	-5	0	5	10	20
Ukupni prihodi			35	85	165		
Materijalni troškovi			123	85	53	28	
Bruto zarade	157	129	99	85	71	58	37



Slika 9.13: Analiza osetljivosti (senzitivna analiza)

Dobijeni rezultati upućuju na zaključak da je rizik u ovom projektu prihvatljiv.

## 10.3. DRUŠTVENA OCENA BIZNISA<sup>10</sup>

Posmatrano sa ekološkog aspekta, proizvodnja eksera i žičanih ograda nema negativan uticaj na radno i društveno okruženje. Zbog toga je ovaj način proizvodnje prihvatljiv sa ekološkog aspekta. Ovaj projekat omogućava trajno zapošljavanje još 10 radnika sa evidencije nezaposlenih čime se doprinosi razvoju društvenog proizvoda. Takođe, proizvodnja eksera i žičanih ograda doprinosi boljem snabdevanju domaćeg

<sup>9</sup>Dinamički pristup analizi osetljivosti podrazumeva analizu kojom se utvrđuje način i pravac promena dinamičkih pokazatelja isplativosti investicije: pre svega, analiza promena neto sadašnje vrednosti (NSV) i interne stope povraćaja (ISP) pri promeni izabranih varijabli. Varijable čije se promene najčešće analiziraju su: investiciona ulaganja, ukupni prihodi, ukupni rashodi.

<sup>10</sup>Društvena ocena odslikava uticaj projekta-biznisa na privredu šire društvene zajednice i kao takva ima za cilj da pruži relevantnu ocenu o njegovoj isplativosti sa stanovišta društva u celini.

tržišta i smanjuje uvoz ovih proizvoda. Na osnovu ovih pozitivnih pokazatelja može se zaključiti da je projekat sa društvenog aspekta opravdan.

#### 10.4. ZAKLJUČNA OCENA BIZNISA

Prethodno izvedenim pozitivnim ocenama treba dodati i to da je planirani projekat realno izvodljiv. Iz svih tih razloga zaključujem da je predviđeni projekat sa svih aspekata pozitivan, pa donosim odluku da ga prihvatim. Na osnovu ovog biznis plana osnovaću i zatim voditi OD "Ekser" u Pirotu.

### 11. PLAN BUDUĆEG RAZVOJA

Ukoliko se u planskom periodu pokaže da je projekat isplativ, da je potražnja za proizvodima povećana, da se ostvaruju planirani prihodi, plan budućeg razvoja OD "Ekser" u Pirotu bi se ogledao u:

- povećanju proizvodnog kapaciteta,
- modernizaciji proizvodnje,
- upošljavanju još nekoliko proizvodnih radnika,
- pojačanim marketinškim nastupima,
- prodaji proizvoda preko interneta,
- nastupu na inostrano tržište, itd.

### 12. DODATAK

#### 12.1 *Prateća dokumentacija* (formalni delovi BP)

- Ugovor o osnivanju firme (nakon osnivanja).
- Rešenje o registraciji firme (nakon registracije).
- Vlasnički list za imovinu.
- Potvrda banke o dinarskom i deviznom računu (nakon osnivanja).
- Statut preduzeća.
- Dokaz o preduzetničkim referencama.

#### 12.2 *Prilozi* (suštinski delovi BP)

- Predračun za adaptacione radove.
- Predračun za liniju-automat za proizvodnju žičanih ograda.
- Plan otplate kredita.
- Predugovori o plasmanu proizvoda.
- Tehnička dokumentacija (skice i nacrti).
- Spisak potencijalnih dobavljača i kupaca.
- Spisak standarda po kojima se proizvode ekseri i žičana ograda.

## 9.3 Primer urađenog koncept biznis plana i BP

### KONCEPT BIZNIS PLANA

#### ZASNIVANJE I EKSPLOATACIJA DUGOGODIŠNJEG ZASADA VIŠANJA

##### 1. Idejno koncipiranje biznisa

###### 1.1. Izvor poslovne ideje

Ja, Ivan Jovanović, diplomirani inženjer menadžmenta, opština Pirot, na osnovu ispitanih potreba domaćeg i inostranog tržišta i ličnog iskustva, opredelio sam se za poslovni poduhvat zasnivanja i eksploatacije dugogodišnjeg zasada višanja.

###### 1.2. Izbor (identifikacija) poslovne ideje

Na osnovu podataka do kojih sam došao prilikom ispitivanja domaćeg i inostranog tržišta, podataka koje sam dobio od Zavoda za poljoprivredu u opštini Pirot, podataka koje sam dobio pretraživanjem raznih internet sajtova, kao i svog ličnog iskustva, uočio sam da postoji veoma izražena potražnja za svežom višnjom. Prema istraživanju, najzastupljenija i ujedno najtraženija sorta višanja u Srbiji je Oblačinska višnja, što se ujedno poklapa i sa mojim poslovnim namerama. Najbitniji faktori koji preovlađuju za odabir ove sorte su njen visok prinos, dobar kvalitet, tradicionalan način proizvodnje, relativno povoljna prodajna/otkupna cena i sigurno prodajno tržište. Procena stručnjaka, a i moje lično iskustvo, ukazuje na činjenicu da će vremenom ova proizvodnja biti opravdana i konkurentna.

Proizvodnju višanja ću obavljati na tradicionalan način, uz adekvatnu primenu agrotehničkih mera, na svom poljoprivrednom gazdinstvu koje nameravam da registrujem. Sveže ubrane plodove Oblačinskih višanja ću pakovati u standardne gajbe za voće – Holandez 12, i tako niditi tržištu.

##### 2. Operativno koncipiranje biznisa

###### 2.1. Koncipiranje obima proizvodnje

Na osnovu ispitanih mogućnosti plasmana sveže višnje, koje su veoma naglašene i trajne, kao i raspoloživih materijalnih mogućnosti, opredelio sam se da proizvodnju započnem kupovinom 1.100 sadnica Oblačinske višnje koje ću zasaditi na površini od 1ha. Prve tri godine neće biti prinosa tako da će prva rodna godina biti četvrta godina od zasnivanja dugogodišnjeg zasada. U početnim rodnim godinama prinos će biti manji i vremenom će se povećavati. Pun rod se očekuje u 10-11. godini nakon zasnivanja zasada, u količini od 18t/ha. Prodajna cena svežih višanja se procenjuje na 0,5 €/kg. Vreme eksploatacije dugogodišnjeg zasada višanja se procenjuje na

minimum 30 godina od sadnje. Svežu višnju ću uglavnom plasirati na lokalnom tržištu, koje je već pokazalo interes za ovaj proizvod. Ukoliko se stvore povoljniji uslovi, proizvod ću plasirati i na širem domaćem tržištu, kao i na inostranom tržištu.

### 2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa

Tehnika sadnje, obrađivanja i gajenja višanja je manje - više poznata. Sorta Oblačinske višnje se godinama gaji na tradicionalan način, uz neznatne izmene koje se uglavnom tiču korišćenja preparata kojima se vrši njena zaštita od štetočina i bolesti. Oblačinska višnja po pravilu važi za rentabilnu voćku, zato što brzo stupa u period rodnosti. Što se tiče položaja zasada i sastava zemljišta Oblačinska višnja spada u vrlo skromne voćke, tako da se uspešno gaji na svim područjima. U periodu berbe višanja izražena je velika potražnja za beračima-sezonskim radnicima, zbog ručnog načina branja plodova. Jedan dobar berač u proseku ubere 150kg/dan. Isplata sezonskih radnika se vrši po učinku i to 0,12€/kg.

### 2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

Za realizaciju predviđenog poslovnog poduhvata potrebno je:

- zemljište 1ha;
- sadnice višanja 1.100kom;
- jedno transportno vozilo-kombi;
- jedan motokultivator sa prikolicom;
- prskalica - priključna mašina za motokultivator;
- atomizer - leđni;
- sredstva zaštite;
- gorivo (benzin) - za obradu zemljišta, prskanje voćaka i transport robe;
- ambalaža - gajbe Holandez 12.

### 2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

Celokupnu aktivnost obavljanja proizvodnje, transporta i prodaje biće u mojoj nadležnosti, kao vlasnika poljoprivrednog gazdinstva, i moje supruge, koja poseduje odgovarajuća stručna znanja iz ove oblasti. Za potrebe berbe biće angažovani sezonski radnici. Broj sezonskih radnika će varirati od 2, u početnim rodnim godinama, do 24, u godinama punog roda zasada višanja.

### 2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

Ukoliko kroz proveru ovaj biznis pokaže pozitivan rezultat, izradiću biznis plan i pristupiti osnivanju poljoprivrednog gazdinstva.

### 3. Provera efektivnosti biznisa

#### 3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela KBP-1: Procenjena predračunska vrednost investicije (PVI)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (€)	Obez. + -
1. Ulaganja u osnovna sredstva	Zemljište	ha	1	7.000	+
	Motokultivator IMT 506 sa prikolicom	kom	1	1.000	+
	Prskalica AGS 150	kom	1	1.100	-
	Atomizer "CIFARELLI"-ledni	kom	1	350	-
	Vozilo-kombi	kom	1	2.500	+
	Ostala oprema	-	-	600	-
	Sadnice - Oblačinska višnja	kom	1.100	1.650	-
	$\Sigma$ (1)			<b>14.200</b>	+ -
2. Ulaganja u obr. sredstva	Trajna obrtna sredstva			400	+ -
	$\Sigma$ (2)			<b>400</b>	+ -
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje			10.600	+
	Neobezbeđeno ulaganje			4.000	-
	$\Sigma$ (1+2)			<b>14.600</b>	+ -

**Izvori finansiranja.** Nepokriveni deo investicije u iznosu od 4.000 € nadoknadiću tako što ću uzeti kredit u visini od 4.000 €.

**Otplata kredita.** Pomenuti kredit mogu obezbediti pod sledećim uslovima:

- visina kredita  $D = 4.000$  €,
- godišnja kamatna stopa  $p = 5\%$ ,
- odloženo plaćanje 3 godine (grejs period),
- broj rata u grejs periodu  $m = 12$  rata.
- broj godina otplate kredita  $t = 5$  god,
- broj godišnjih anuiteta  $N = 4$ .

Tabela KBP-2: Obračun obaveza po kreditu (€)

Godina	Period	Ost. duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2013	Dug	4.000	-	-	-
2016	Ukupan dug	4.701	-	-	-
2017		3.852	219	849	1.068
2018		2.960	176	892	1.068
2019		2.022	130	938	1.068
2020		1.036	82	986	1.068
2021		0	32	1.036	1.068
<b>Ukupno:</b>		<b>0</b>	<b>641</b>	<b>4.701</b>	<b>5.342</b>

### Procena ukupnih prihoda

Na osnovu planirane godišnje proizvodnje višanja i na osnovu procenjene jedinične cene prodaje (JCP) od 0,5 €/kg, dobijeni su ukupni godišnji prihodi u planskom periodu od 30 godina, koji su prikazani u Tabeli KBP-3.

**Tabela KBP-3a:** Procena ukupnih godišnjih prihoda u planskom periodu (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Sveža višnja	količina (kg)	0	0	0	3.000	7.500	9.000	12.000	15.000	15.000	15.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
	JCP (€)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Ukupan prihod (€)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>3.750</b>	<b>4.500</b>	<b>6.000</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>
<b>Kumulativ (€)</b>		0	0	0	1.500	5.250	9.750	15.750	23.250	30.750	38.250	47.250	56.250	65.250	74.250	83.250

**Tabela KBP-3b:** Procena ukupnih godišnjih prihoda u planskom periodu (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Sveža višnja	količina (kg)	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	15.000	15.000	12.000	12.000	9.000
	JCP (€)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Ukupan prihod (€)</b>		<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>4.500</b>
<b>Kumulativ (€)</b>		92.250	101.250	110.250	119.250	128.250	137.250	146.250	155.250	164.250	173.250	180.750	188.250	194.250	200.250	204.750



### Procena doinvestiranja u sadnice višanja

Prve tri godine (2014-2016. god.) neće biti prinosa od dugogodišnjeg zasada, odnosno neće se prihodovati. U istom periodu pojaviće se znatni troškovi (materijalni troškovi, troškovi proizvodnih usluga, troškovi amortizacije, troškovi bruto zarada, nematerijalni troškovi), odnosno biće dodatnog investiranja. Takođe, u prve tri godine vršiće se obračun kamata na kredit, koje se neće naplaćivati. Zbog toga što nema prihoda ukupni rashodi, koji su nastali u periodu 2014-2016. god, biće uračunati kao dodatno investiranje u sadnice višanja, na način koji je prikazan u Tabeli KBP-4.

**Tabela KBP-4: Procena doinvestiranja u sadnice višanja (€)**

Nomenklatura ulaganja	Godine			
	2013	2014	2015	2016
1. Sadnice – oblačinska višnja	<b>1.650</b>			
2. Dodatno investiranje ( $a+b+c+d+e$ )		<b>1.736</b>	<b>1.817</b>	<b>1.858</b>
<i>a) Materijalni troškovi</i>		234	315	320
<i>b) Troškovi proizvodnih usluga</i>		122	122	133
<i>c) Troškovi amortizacije</i>		545	545	545
<i>d) Troškovi bruto zarada</i>		600	600	600
<i>e) Nematerijalni troškovi</i>		235	235	260
3. Kamate na kredit		<b>256</b>	<b>217</b>	<b>228</b>
<b>Ukupno(1+2+3):</b>	<b>1.650</b>	<b>1.992</b>	<b>2.033</b>	<b>2.086</b>
<b>Kumulativ:</b>	<b>1.650</b>	<b>3.642</b>	<b>5.675</b>	<b>7.761</b>

Vrednost sadnica višanja, kao osnovnog sredstva, povećaće se sa 1.650€ u 2013. godini (u periodu kupovine i sadnje) na 7.761€ na kraju 2016. godine, koliko će vredeti nakon doinvestiranja. Zato se kao osnovica za obračun amortizacije uzima vrednost od 7.761€.

Za sadnice višanja je primenjen funkcionalni metod obračuna amortizacije, a za sva ostala osnovna sredstva vremenski ravnomerni metod. Procenjeni troškovi amortizacije, za planski period od 30 godina, su prikazani u Tabeli KBP-5.



## Procena ukupnih godišnjih troškova

Tabela KBP-6a: Procena ukupnih godišnjih troškova (€)

Vrsta troškova	Godine															
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Materijalni troškovi	234	315	320	406	436	517	467	628	568	733	659	739	659	674	754	
Troš. proizvodnih usluga	122	122	133	183	194	194	255	255	266	316	327	327	388	388	388	
Troškovi amortizacije	545	545	545	933	933	821	821	976	976	976	881	881	881	1.036	1.036	
Troškovi zarada zaposlenih	600	600	600	1.010	1.550	1.730	2.140	2.500	2.500	2.550	2.910	2.910	2.960	2.960	2.960	
Nematerijalni troškovi	235	235	260	310	320	370	390	430	450	500	500	500	500	500	500	
<b>Ukupno:</b>	<b>1.736</b>	<b>1.817</b>	<b>1.858</b>	<b>2.842</b>	<b>3.433</b>	<b>3.631</b>	<b>4.072</b>	<b>4.788</b>	<b>4.759</b>	<b>5.075</b>	<b>5.277</b>	<b>5.357</b>	<b>5.388</b>	<b>5.558</b>	<b>5.638</b>	
<b>Kumulativ:</b>	1.736	3.552	5.410	8.252	11.684	15.315	19.387	24.176	28.935	34.010	39.287	44.643	50.031	55.589	61.228	

Tabela KBP-6b: Procena ukupnih godišnjih troškova (€)

Vrsta troškova	Godine														
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Materijalni troškovi	674	674	754	674	674	754	654	654	734	564	553	603	453	453	453
Troš. proizvodnih usluga	388	388	388	388	388	368	368	326	326	306	295	275	264	244	244
Troškovi amortizacije	105	105	105	105	105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi zarada zaposlenih	2.960	2.960	3.160	3.160	3.160	3.160	2.960	2.960	2.960	2.960	2.600	2.600	2.140	2.140	1.780
Nematerijalni troškovi	510	510	510	490	490	460	450	420	420	370	370	340	320	290	290
<b>Ukupno:</b>	<b>4.637</b>	<b>4.637</b>	<b>4.917</b>	<b>4.817</b>	<b>4.817</b>	<b>4.742</b>	<b>4.432</b>	<b>4.360</b>	<b>4.440</b>	<b>4.200</b>	<b>3.818</b>	<b>3.818</b>	<b>3.177</b>	<b>3.127</b>	<b>2.767</b>
<b>Kumulativ:</b>	65.865	70.502	75.419	80.236	85.053	89.795	94.227	98.587	103.027	107.227	111.045	114.863	118.040	121.167	123.934

- Očekivana bruto dobit ( $BD$ ) i neto dobit ( $ND$ ):

$$\begin{aligned} BD &= UP - UR = 204.750 - 123.934 = \mathbf{80.816} \text{ evra} \\ ND &= PK \cdot BD = 0,9 \cdot 80.816 = \mathbf{72.734} \text{ evra} > GND = 0 \text{ evra} \\ PND &= \frac{ND}{27} = \frac{72.734}{27} = \mathbf{2.694} \text{ evra} \end{aligned}$$

gde su:

$UP$  - ukupan prihod za planski period od 30 godina;  
 $UR$  - ukupan rashod za planski period od 30 godina;  
 $PK$  - poreski koeficijent koji kod nas trenutno iznosi 0,9;  
 $PND$  - prosečna neto dobit (27-rodnih godina);  
 $GND$  - granična vrednost neto dobiti iznosi 0 €.

- Koeficijent ekonomičnosti ( $KE$ )

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{204.750}{123.934} = \mathbf{1,65\%} > GKE = 1$$

gde je:

$GKE$  - granična vrednost ekonomičnosti, koja treba da bude  $GKE = 1$ .

- Stopa akumulativnosti ( $SA$ )

$$\begin{aligned} SA &= \frac{PND}{PVI} \cdot 100 = \frac{2.694}{14.600 + 1.992 + 2.033 + 2.086} \cdot 100 \\ SA &= \frac{2.694}{20.711} \cdot 100 = \mathbf{13,01\%} > GSA = 10\% \end{aligned}$$

gde je:

$GSA$  - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 10%.

- Vreme vraćanja ulaganja ( $VVU$ ):

$$\begin{aligned} VVU &= \frac{PVI}{ND} = \frac{14.600 + 1.992 + 2.033 + 2.086}{2.694} \\ VVU &= \frac{20.711}{2.694} = \mathbf{7,69god.} < GVVU = 10god. \end{aligned}$$

gde je:

$GVVU$  - granična vrednost za vreme vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 10 god.

Ocena efikasnosti planirane proizvodnje višanja se ogleda kroz sagledavanje razmatranih parametara:  $KE$ ,  $SA$ ,  $VVU$ . Polazeći od dobijenih rezultata, sa ekonomskog aspekta ovaj biznis je očigledno pozitivan, jer su svi pokazatelji pozitivni.

### 3.2. Ocena rizika biznisa

Rizik ovog biznisa je prihvatljiv zbog sigurnosti nabavke repromaterijala, neophodnih za neometanu proizvodnju, i relativno dobrih uslova za plasman robe. Takođe, i dobri ekonomski pokazatelji idu u korist prihvatljivog rizika.

### 3.3. Društvena ocena biznisa

I ova ocena je pozitivna, jer su društvene koristi od ovog biznisa višestruke: stalno su upošljena dva radnika, upošljeno je od 4–24 sezonskih radnika svake godine, proizvodi se kvalitetan proizvod, ne zagađuje se čovekova okolina.

### 4. Zaključna ocena koncepta

Na osnovu dobijenih pozitivnih rezultata iz prethodnih provera, ovaj koncept biznis plana prihvatam. Na osnovu njega ću sačiniti biznis plan i registrovati poljoprivredno gazdinstvo sa osnovnom namenom proizvodnje višanja.

Pirot,  
oktobar 2013. god.

Nosilac koncepta  
Jovanović Ivan, dipl.ing.manag.

---

# **B I Z N I S   P L A N**

## **ZASNIVANJE I EKSPLOATACIJA DUGOGODIŠNJEG ZASADA VIŠANJA**

Autor

Ivan Jovanović, dipl.ing.manag.

Konsultant

prof. dr Radmilo Nikolić, dipl.ing.ecc.

Pirot, decembar 2013.

## P r i p r e m a   p l a n a

Najpre sam svoju poslovnu ideju, zasnivanje dugogodišnjeg zasada višanja, konceptualno proverio. Nakon povoljnih rezultata dobijenih koncipiranjem biznis ideje, ovaj biznis plan sam pripremio u saradnji sa odabranim stručnim konsultantom. Dobijena planska rešenja iz ovog biznis plana poslužiće mi za internu i eksternu namenu, odnosno kao osnov da registrujem svoje poljoprivredno gazdinstvo, kao dokument koji će mi služiti kao standard sa kojim ću porediti tekuće rezultate, i kao obavezujući dokument prilikom podnošenja zahteva za dobijanje bankarskog kredita.

Pirot, decembar 2013. god.

Vlasnik:  
Ivan Jovanović, dipl.ing.manag.

---

## P r i h v a t a n j e   p l a n a

Jovanović Ivan, vlasnik poljoprivrednog gazdinstva iz Pirota, dana 25.12.2013. godine donosi sledeće:

### O d l u k e

1. Prihvatam ovaj plan za zasnivanje zasada višanja i nalažem njegovu realizaciju najkasnije do 31.12.2013. godine.
2. Predračunska vrednost investicija, na iznos od 14.600 €, strukturno je raspodeljena na: osnovna sredstva 14.200 € i obrtna sredstva 400 €.
3. Izvori za finansiranje ovog projekta su: sopstveno učešće 10.600 € (72,60%) i bankarski kredit u iznosu od 4.000 € (27,40%).
4. Biznis plan ću u osnovi koristiti za pokretanje svog poljoprivrednog gazdinstva "Jovanović" sa ciljem zasnivanja i eksploatacije dugogodišnjeg zasada višanja.

Pirot, decembar 2013. god.

Vlasnik:  
Ivan Jovanović, dipl.ing.manag.

---

**S A D R Ž A J**

1. Rezime 1
2. Opis firme 3
  - 2.1 Karakter i motiv vlasnika 3
  - 2.2 Raspoloživa materijalna osnova 3
  - 2.3 Rukovodeći tim 3
3. Analiza tržišta 4
  - 3.1 Analiza okruženja 4
  - 3.2 Analiza tržišta nabavke 4
  - 3.3 Analiza tržišta prodaje 5
  - 3.4 Ocena proizvodnog potencijala 6
4. Program proizvodnje i proizvodni plan 6
  - 4.1 Opis tehnologije 6
  - 4.2 Faze tehnološkog procesa 12
  - 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja 12
  - 4.4 Struktura potrebne opreme 12
  - 4.5 Struktura potrebnih zaliha materijala 13
  - 4.6 Proizvodni plan 14
5. Plan ljudskih resursa 15
  - 5.1 Izbor unutrašnje organizacije 15
  - 5.2 Potrebna struktura zaposlenih 15
6. Prodajni plan 17
  - 6.1 Analiza prodaje 17
  - 6.2 Formiranje cene proizvoda 17
7. Marketing plan 18
  - 7.1 Proizvod 18
  - 7.2 Ciljna grupa 18
  - 7.3 Ciljno tržište 19
  - 7.4 Cena 19
  - 7.5 Konkurencija 20
  - 7.6 Kanali distribucije i "marketing lanac" 20
  - 7.7 Promocija 21
8. Plan realizacije biznisa 21
9. Finansijski plan 22
  - 9.1 Predračunska vrednost investicije 22
  - 9.2 Konstrukcija finansijskog ulaganja 22
  - 9.3 Otplata kredita 23
  - 9.4 Analiza plana prihoda 25
  - 9.5 Analiza plana rashoda 26
  - 9.6 Projekcija bilansa uspeha 33
  - 9.7 Plan potrebnih obrtnih sredstava 35
  - 9.8 Finansijski novčani tok 36
  - 9.9 Bilans stanja 39



- 10. Ocena efikasnosti biznisa 41
  - 10.1 Finansijska ocena biznisa 41
    - 10.1.1 Statička ocena 41
    - 10.1.2 Dinamička ocena 43
  - 10.2 Ocena rizika biznisa 48
    - 10.2.1 Prag rentabilnosti 48
    - 10.2.2 Cenovna elastičnost 49
    - 10.2.3 Analiza osetljivosti 50
  - 10.3 Ekonomska (društvena) ocena biznisa 52
  - 10.4 Zaključna ocena biznisa 52
- 11. Plan budućeg razvoja 53
- 12. Dodatak 53
  - 12.1 Prateća dokumentacija 53
  - 12.2 Prilozi 53

## S A D R Ź A J   T A B E L A

- BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru 1
- BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu 1
- BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis 3
- BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala i opreme 5
- BP-5: Spisak potencijalnih kupaca 6
- BP-6: Spisak izabranih dobavljača repromaterijala i opreme 13
- BP-7: Potrebne zalihe repromaterijala 13
- BP-8: Proizvodni plan za planski period 14
- BP-9: Struktura zaposlenih u planskom periodu 16
- BP-10: Projektovane bruto zarade radnika 16
- BP-11: Predračunska vrednost investicije 22
- BP-12: Izvori finansiranja 22
- BP-13: Obračun obaveza po kreditu 24
- BP-14: Ukupni prihodi u planskom periodu 25
- BP-15: Direktni materijalni troškovi proizvodnje 26
- BP-16: Troškovi amortizacije 28
- BP-17: Troškovi bruto zarada 29
- BP-18: Nematerijalni troškovi 30
- BP-19: Ukupni troškovi za planski period 31
- BP-20: Doinvestiranje u sadnice višanja 32
- BP-21: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu 33
- BP-22: Plan potrebnih obrtnih sredstava 35
- BP-23: Finansijski novčani tok 36
- BP-24: Bilans stanja 39
- BP-25: Ekonomski novčani tok - Cash flow 44
- BP-26: Analiza osetljivosti ISP 50

BP-27: Analiza osetljivosti NSV 51

BP-28: Analiza osetljivosti perioda povrećaja investicija 52

## **S A D R Ž A J   S L I K A**

- 9.14: Dinamički rok vraćanja – Rezime
- 9.15: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta) – Rezime
- 9.16: Analiza osetljivosti – Rezime
- 9.17: Faze proizvodnog procesa 12
- 9.18: Projektovana unutrašnja organizacona struktura 15
- 9.19: Termin plan za realizaciju biznisa 21
- 9.20: Finansijski novčani tok 38
- 9.21: Neto priliv po godinama 38
- 9.22: Statički rok vraćanja 46
- 9.23: Dinamički rok vraćanja 46
- 9.24: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta) 47
- 9.25: Analiza osetljivosti interne stope povraćaja 50
- 9.26: Analiza osetljivosti neto sadašnje vrednosti 51
- 9.27: Analiza osetljivosti vremena povraćaja investicija 52

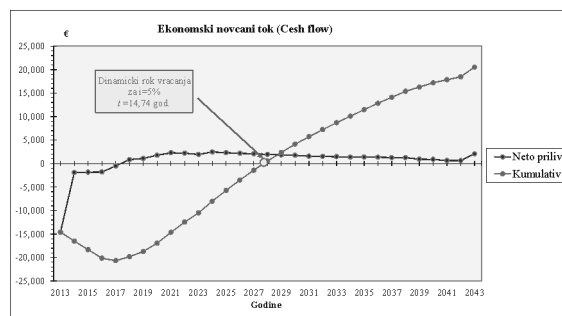
## 1. REZIME

Tabela BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru

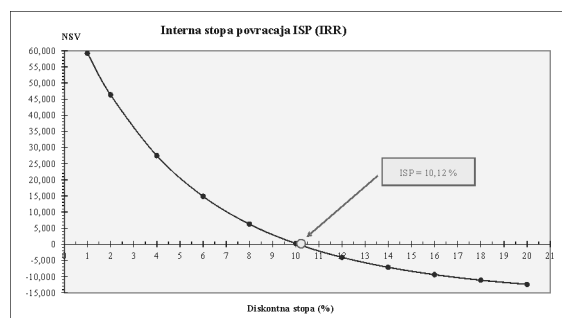
Prezime, ime i zanimanje preduzetnika	Ivan Jovanović, dipl.ing.manag.
Adresa stanovanja preduzetnika	Takovska 5/4, Pirot
Naziv i sedište planirane firme	Poljoprivredno gazdinstvo "Jovanović", Pirot
Obezbeđena osnovna sredstva za biznis	10.600 €
Oblast odabrane poslovne ideje	Zasnivanje i eksploatacija zasada višanja
Poslovni bonitet	Pozitivan, (preduzetnik stručan i bez dugova)
Motiv (cilj) bavljenja biznisom	Porodično prihodovanje preko polj. gazdinstva
Konsultanti u pripremi biznis plana	dr Nikolić Radmilo, dipl. ing. ecc.
Menadžment tim	1. Jovanović Ivan, dipl.ing.-vlasnik gazdinstva (višegodišnje iskustvo u ovoj oblasti poslovanja) 2. Jovanović Danijela, ekonomski tehničar (supruga vlasnika sa višegodišnjim iskustvom)

Tabela BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu

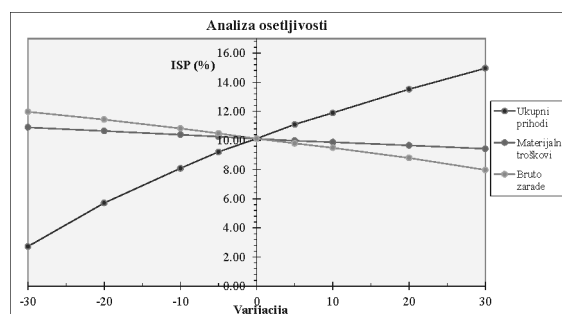
Naziv biznis plana	Zasnivanje i eksploatacija višegodišnjeg zasada višanja
Datum registrovanja firme	Decembar, 2013. godine
Period organizovanja firme	X - XII 2013.
Osnovni proizvodi/usluge firme	Sveža višnja
Godišnje količine proizvoda/usluga	18.000 kg sveže višnje
Ciljno tržište prodaje	Obezbeđeno (poznati kupci)
Ciljno tržište nabavke	Obezbeđeno (domaće tržište)
Period praćenja poslovanja	30 godina (od 2014 do 2043. godine)
Broj zaposlenih u firmi	2 stalna radnika, i od 2 do 24 sezonska radnika
Cene u biznis planu	Dinar (1 € = 115 din)
Prosečan godišnji prihod i rashod	Prihod:204.750 €; Rashod:123.934 €
Predračun ukupnih ulaganja	14.600 €
Učešće preduzetnika u investicijama	10.600 € (72,60%)
Učešće kredita/pozajmica u ulaganjima	4.000 € (27,40%) - kredit
Finansijska ocena biznisa (statička)	Pozitivna (KE=1,72; SA=13,75%; VVU=7.27 g.)
Finansijska ocena biznisa (dinamička) (Slike: 9.14 i 9.15)	Pozitivna (rok vraćanja: 14,74 god, za $i = 5\%$ ; NSV=20.669 €, za $i = 5\%$ ; ISP=10,12%)
Ocena rizika novog biznisa	Pozitivna (prag rentabilnosti: 33,56% ili 2.290 €; osetljivost na promenu cena: 66,18%)
Analiza osetljivosti (senzitivna analiza) (Slika: 9.16)	Projekat relativno osetljiv (pad UP moguć do 30%; povećanje materijalnih troškova moguće do 100%; povećanje zarada moguće do 80%)
Društvena (ekonomska) ocena biznisa	Pozitivna: sa ekološkog i socijalnog aspekta
Zaključna ocena novog biznisa	Pozitivna: sa aspekta opravdanosti i izvodljivosti



Slika 9.14: Dinamički rok vraćanja



Slika 9.15: Interna stopa povraćaja



Slika 9.16: Analiza osetljivosti

## 2. OPIS FIRME

### 2.1 Karakter i motiv vlasnika

Ja, Ivan Jovanović, kao osnivač budućeg poljoprivrednog gazdinstva "Jovanović" sa sedištem u Pirotu, dajem o sebi sledeće podatke. Rođen sam 1965. godine u Pirotu. Tokom školovanja stekao sam diplomu diplomiranog inženjera menadžmenta. Radeći na porodičnom imanju, stekao sam višegodišnje iskustvo u oblasti proizvodnje višanja. U nameri da na sistematski način organizujem određenu tržišno opravdanu proizvodnju višanja, kao delatnost od koje će moja porodica imati određeni prihod, poslednjih nekoliko godina sam proučavao potrebe kupaca u Pirotu i okruženju i saznao da postoji znatna potražnja za svežom višnjom.

### 2.2 Raspoloživa materijalna osnova

U ovaj biznis spreman sam da uključim odgovarajuću ličnu imovinu u vrednosti od 10.600€, čija je struktura prikazana u Tabeli BP-3.

**Tabela BP-3:** Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis

Nomenklatura imovine	Jed. mere	Kol.	Vrednost (€)
Zemljište	ha	1	7.000
Motokultivator IMT 506 sa prikolicom	kom	1	1.000
Vozilo - kombi	kom	1	2.500
Novčana sredstva	–	–	100
<b>Ukupno</b>	–	–	<b>10.600</b>

Pored navedene imovine raspoložem i određenom ličnom ušteđevinom koju nameram, ukoliko je potrebno, da stavim na raspolaganje za ovaj biznis, naročito u prvim godinama poslovanja kada neće biti prihodovanja od eksploatacije dugogodišnjeg zasada višanja. Kako je za pokretanje ovog biznisa potrebno obezbediti i dodatna novčana sredstva obratiću se pogodnoj finansijskoj instituciji radi dobijanja određenog kredita.

### 2.3 Rukovodeći tim

Prema planu, menadžment tim budućeg poljoprivrednog gazdinstva "Jovanović" sačinjavaju dva člana:

- Jovanović Ivan, diplomirani inženjer menadžmenta - vlasnik poljoprivrednog gazdinstva, sa višegodišnjim iskustvom u ovoj oblasti proizvodnje, i
- Jovanović Danijela, ekonomski tehničar - vlasnikova supruga, sa višegodišnjim iskustvom u istoj oblasti proizvodnje.

### 3. ANALIZA TRŽIŠTA

#### 3.1 Analiza okruženja

Na osnovu pozitivnih rezultata dobijenih iz analize okruženja: laka nabavka sadnica, repromaterijala i opreme, povoljan plasman gotovih proizvoda, nedovoljna konkurencija, kao i sugestija odgovarajućih eksperata, odlučio sam se za proizvodnju višanja jer su ovi proizvodi deficitarni na lokalnom i širem tržištu. Razlog više zašto sam se opredelio za ovu proizvodnju je naše (moje i ženino) stečeno iskustvo u oblasti proizvodnje višanja. Takođe, prilikom donošenja odluke za pokretanje ove proizvodnje uticalo je i pozitivno iskustvo drugih proizvođača, koji su u tom poslu duži niz godina.

Potrebno je naglasiti i činjenicu da je proizvodnja višanja ekološki opravdana, jer je u pitanju proizvod iz kategorije zdrave hrane namenjen prvenstveno za ishranu stanovništva, za kojim stalno raste tržišna potreba.

Pored svega navedenog potrebno je dodati i to da sam se za ovu proizvodnju opredelio i zato što sam prethodno izvršio konceptualnu proveru posmatrane poslovne ideje, koja je pokazala punu ekonomsku i društvenu opravdanost ovog biznisa.

#### 3.2 Analiza tržišta nabavke

Domaće tržište je dobro snabdeveno potrebnim repromaterijalima, tako da će se celokupna nabavka tako i obaviti. Za planiranu proizvodnju višanja neophodno je obezbediti:

- stajsko đubrivo - stajnjak,
- veštačko đubrivo,
- gorivo za kombi, motokultivator i atomizer, i
- sredstva zaštite.

Kako je domaće tržište dobro snabdeveno ovim repromaterijalima, sa te strane ne treba očekivati osetnije zastoje u proizvodnji.

Pored repromaterijala neophodno je obezbediti sadni materijal i potrebnu opremu, kao što su:

- sadnice Oblačinske višnje,
- atomizer,
- prskalica kao prikuljučna oprema za motokultivator,
- gajbice Holandez 12, i
- ostala oprema.

Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala i opreme prikazan je u Tabeli BP-4.

**Tabela BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala i opreme**

R.br.	Preduzeće	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	Rasadnik "Agro-Projekt"	Kruševac	sadnice
2.	Rasadnik "Argus"	Lazarevac	sadnice
3.	Rasadnik "Kalem Višnja"	Ljubava, Kruševac	sadnice
4.	Rasadnik "Cedić"	Velika Drenova	sadnice
5.	Rasadnik "Smiljković"	Požarevac	sadnice
6.	Poljoprivredne apoteke	Pirot	veš. đubrivo i sred. zaštite
7.	S.Z.R. "Jana"	Leskovac	gajbice
8.	SZR "Agro Service"	Veternik	gajbice
9.	Benzinske pumpe	Pirot	gorivo
10.	"Agrotehnic"	Beograd	atomizeri, prskalice, oprema
11.	"Agrošumadija"	Kragijevac	atomizeri, prskalice, oprema
12.	"Čavić & Prof"	Novi Sad	atomizeri, prskalice, oprema

### 3.3 Analiza tržišta prodaje

Na osnovu istraživanja utvrđeno je da na našem lokalnom tržištu postoji realno dobra osnova za proizvodnju i distribuciju višanja. Potražnja za ovim proizvodima je velika, i svake godine se beleži rastući trend. Glavni faktori koji utiču na plasman svežih višanja su otkupna cena i transportni troškovi.

Ukoliko je otkupna cena relativno slična, proizvedenu količinu planiram da plasiram, prvenstveno, kupcima iz bližeg okruženja zbog niskih transportnih troškova. Glavni kupac svežih višanja, na veliko, na lokalnom tržištu bi bila hladnjača "Lenada" Pirot. Isporuka bi se vršila na sabirnim mestima hladnjače. Sa povećanjem broja sadnica i značajnijim rastom proizvodnje, postoji mogućnost da se isporuka proizvedenih višanja vrši u ekonomskom dvorištu proizvođača.

Pored plasmana višanja hladnjači, jedan deo proizvedene količine plasirao bi se domaćinstvima za proizvodnju džemova, marmelada, sokova i slično. Deo proizvedene količine višanja, neposredno nakon berbe, plasirao bi se na zelenim i kvantaškim pijacama u Pirotskom okrugu.

Takođe, ukoliko je proizvedena količina znatno veća od potražnje, a otkupna cena veća od otkupne cene na lokalnom tržištu uvećana za transportne troškove koji bi tom prilikom nastali, razmatra se i mogućnost za plasman proizvoda u hladnjačama, zelenim i kvantaškim pijacama na teritoriji Nišavskog, Jablaničkog, Topličkog i Zaječarskog okruga.

Nakon analize tržišta prodaje, izdvojen je spisak potencijalnih kupaca koji je prikazan u Tabeli BP-5.

Tabela BP-5: Spisak potencijalnih kupaca

R.br.	Preduzeće / Kupac	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	Hladnjača "Lenada"	Pirot	sveža višnja
2.	Zelene pijace	Pirotski okrug	sveža višnja
3.	Supermarket "S"	Pirot	sveža višnja
4.	Domaćinstva	Pirotski okrug	sveža višnja
5.	"Venus" d.o.o.	Knjaževac	sveža višnja
6.	Hladnjača "Džervin"	Knjaževac	sveža višnja
7.	"Strela-Klaić" d.o.o.	Leskovac	sveža višnja
8.	Hladnjača "Ulpin"	Leskovac	sveža višnja
9.	Kvantaška pijaca	Leskovac	sveža višnja
10.	Zelene pijace	Jablanički okrug	sveža višnja
11.	Kvantaška pijaca	Niš	sveža višnja
12.	Zelene pijace	Nišavski okrug	sveža višnja

### 3.4 Ocena proizvodnog potencijala

Polazeći od ispitane lokalne konkurencije u oblasti proizvodnje višanja, procenjujem da planiranim obimom i kvalitetom proizvodnje ovih proizvoda mogu biti konkurentan na tržištu.

## 4. PROGRAM PROIZVODNJE I PROIZVODNI PLAN

### 4.1 Opis tehnologije

#### Morfološko fiziološke osobine višanja

Nadzemni deo višnje se razvija u obliku žbuna ili razvija stablo sa krošnjom. Žbun je visok 0,5-2,5m, a stablašice dostižu visinu od 2,5-12m. Kora na stablu i debljim granama se ljušti. Vek trajanja višnje je od 20-30 godina. Koren višnje razvija površinski koren i na dubini od 30-50cm se nalazi najveća masa korenovog sistema. U širini korenov sistem prelazi obim krune. Koren je obrastao sitnijim žilama i ima veliku apsorpcionu moć. Kruna je obično okruglasta sa velikim brojem tankih grančica, dugih i savitljivih, svetlo ili tamno smeđih. List višnje je jajastog oblika, po obodu dvojno testerast. Cvet višnje je srednje krupan, hermafroditan i potpun. Krunični listići su u većini beli, ali kod nekih sorti mogu biti ružičasti. Cvetni pupoljci se u našim klimatskim uslovima formiraju od druge polovine juna do sredine jula. Obrezivanje se vrši neposredno pre cvetanja. Počinje da cveta sredinom aprila meseca.

#### Ekološki uslovi za gajenje višanja

Višnja se uspešno gaji na temperaturama između +35°C i -25°C. Problem predstavljaju niske temperature u pozno proleće, kada dođe do stvaranja pupoljka i cvetanja. U fazi zatvorenih cvetova u čašičnim listićima oštećenja nastaju pri temperaturama od -4 do -7°C, a pri otvorenim već pri -1,2°C. Redovno navodnjavanje u



našim uslovima neophodno je svuda gde je godišnji nivo padavina manji od 500mm, dopunsko gde je 500-750mm, dok u reonima sa 750-850mm nije neophodno. Koren višnje ne podnosi visok nivo podzemne vode posebno ukoliko se ona duže zadržava, jer već nakon par dana počinje da propada. Za višnju je karakteristično da je veoma adaptivna, uspeva čak i do 1.000 m<sup>nnv</sup>, međutim u zatvorenim dolinama gde nema provetravanja ona ne uspeva, najviše joj odgovaraju tereni od 400-800 m<sup>nnv</sup>. Svetlost se u zasadima najbolje iskorišćava kod niskih voćaka na slabo bujnim podlogama, sa krunom ne višom od 2-2,5m. U tom smislu stabla Oblačinske višnje najefikasnije iskorišćavaju sunčevu energiju. Pre zasnivanje zasada višnje potrebno je prikupiti podatke o jačini i pravcu vetra. Vetar ima veoma negativan uticaj na višnje u kombinaciji sa niskim temperaturama, a takođe i u toku vrelih letnjih dana.

### Zasnivanje zasada višanja

Priprema zemljišta za zasnivanje zasada na ravnim i blago nagnutim terenima sastoji se u unošenju stajnjaka, rigolovanju, razmeravanju i bušenju ili kopanju rupa za voćke. Naša zemljišta su u većini slučajeva siromašna humusom pa se voćari trude da unesu odgovarajuću količinu stajnjaka, bar 40-50t/ha.

Dubina oranja zavisi od terena i vrste zemljišta. Obrada zemljišta obavlja se jula meseca, da bi se zemljište spremilo za sadnju krajem oktobra, početkom novembra. Nakon svega ovoga pristupa se ravnanju zemljišta. Ova operacija izvodi se tanjiračama koje vuku traktori. Posle tanjiranja vrši se fino ravnanje kultivatorima. Nakon ravnanja vrši se parcelisanje i trasiranje glavnih i pomoćnih puteva. Kada se sve ove operacije završe počinje se sa razmeravanjem za sadnju, postavljanjem markera za radove i za svaku voćku u redu. Kod slabo bujnih sorti, kao što je Oblačinska višnja, na sopstvenom korenu najčešće se primenjuje modifikovana piramidalna kruna malih dimenzija.

Preporučuje se jesenja sadnja jer prolećna, a posebno kasna prolećna, sadnja može biti vrlo loša. Pre same sadnje sadnice se pregledaju. One koje su oštećene se odvajaju. Koren se osveži rezom. Tako pripremljene sadnice se mogu nekoliko sati pre sadnje staviti u smesu vode ilovače i kravlje balege. Na označenom mestu uz marker, iskopa se jama toliko velika da se u nju lako može smestiti korenje s time da korenov vrat bude u nivou površine tla. Kao i kod ostalih voćnih vrsta, tako se ni višnja ne sme saditi preduboko.

Za sadnju su uvek potrebne dve osobe. Jedna osoba drži sadnicu, a druga puni jamu zemljom. Nakon sadnje dodaje se stajsko đubrivo, koje se nagazi čizmama i prekrije zemljom. Na kraju se voćka zalije vodom.

### Rezidba višnje u prvoj, drugoj i trećoj godini

Rezidba u prvoj godini vrši se u drugoj polovini marta. U fazi bubrenja pupoljka vrši se skraćivanje posadenih sadnica na visini od 120cm. Skraćivanje treba precizno izvesti neposredno iznad predviđenog pupoljka iz kojeg razvijeni mladar treba da bude produžnica debla. Kada mladari dostignu dužinu od 15-20cm vrši se izbor za skeletne grane.

Rezidba u drugoj godini - produžnica se prekraćuje radi dobijanja grana druge vrste na 90-100cm iznad poslednje gornje ramene grane kod bujnijih sorti, dok je to kod slabije bujnih sorti na 70-80cm. Sve grane koje rastu uspravno na granama ostavljenim za prvu etažu uklanjamo iz osnove, dok ostale po potrebi proređujemo. I u toku ove godine treba izvršiti 1-2 zelene rezidbe u cilju forsiranja porasta produžnice i mladara druge etaže, gde ostavljamo tri mladara koji su najbolje raspoređeni po prostoru.

Rezidba u trećoj godini - posle formiranja drugog sprata etažnih grana ne vrši se skraćivanje produžnice debla u narednim godinama sve dok se ne dostigne odgovarajuća visina krune. Odabiramo tri grane za drugu etažu, ukoliko ih već nismo odabrali zelenom rezidbom. Sve grane koje se nalaze između prve i druge etaže uklanjamo iz osnove. Ukoliko su grane druge etaže slabo razvijene prekraćujemo ih na dužinu od 5-10cm, i njihovo formiranje izvodimo isto kao i kod slabih grana prve etaže. Ukoliko smo grane prve etaže obrezali na "gornji pupoljak" sada ih obrezujemo na najpovoljniju bočnu granu.

### **Nega zasada višanja**

Agrotehničke mere spadaju u grupu faktora čijom primenom čovek utiče na uslove biljne proizvodnje. Stvarajući povoljnije agroekološke uslove za gajenje biljaka on povećava njihovu sposobnost iskorišćavanja uslova, vegetacione sredine. Jedan od pravaca delovanja agrotehničkih mera usmeren je u pravcu suzbijanja korova i sprečavanja zakorovljavanja poljoprivrednih površina. Ove mere obuhvataju kako osnovnu tako i dopunsku obradu zemljišta, međurednu kultivaciju, zaoravanje strnjika, plodored kao i sve druge mere koje su usmerene na stvaranje povoljnih uslova za biljke, a nepovoljne za korove.

### **Jesenja obrada-osnovna obrada**

Jesenja obrada se vrši obično neposredno nakon završene vegetacije, pozno u jesen. Ovom obradom se obezbeđuje blagovremeno izmrzavanje zemlje i skupljanje vlage. Njom se poboljšavaju svi zemljišni režimi, uništavaju korovi i štetočine koje prezimljavaju na i u površinskim slojevima zemlje. Ova obrada se izvodi plugovima, oranjem.

### **Đubrenje višanja**

Đubrenje u voćnjacima sprovodi se isključivo na osnovu potreba voćki. Sadržaj pojedinih elemenata, naročito P, K, Ca, Mg i N mora biti utvrđen na osnovu hemijske analize zemljišta, koja se sprovodi bar posle svake tri godine. Na osnovu analize zemljišta planira se ishrana za sledeću vegetaciju. Najvažniji biogeni hranljivi elementi za ishranu voćaka su azot, fosfor i kalijum. Ovim hranljivim elementima zemljište mora biti dobro snabdeveno kako bi se ostvarila kvalitetna proizvodnja.

Đubrenje višanja treba izvoditi redovno i na vreme. Za normalan rast i razvijanje naročito povoljno deluju azotna đubriva. Za đubrenje se preporučuju sledeće orijentacione norme hraniva: odnos između azota ( $N$ ), lako pristupačnog fosfora ( $P_2O_5$ )

i lako pristupačnog kalijuma ( $K_2O$ ) treba da bude 1 : 0,4 : 0,8. Znači, da orijentaciona norma đubriva u čistim hranivima po 1ha višanja treba da bude  $150kg(N) : 60kg(P_2O_5) : 120kg(K_2O)$ .

Folijarna ishrana, prihranjivanje preko lišća, se pokazala kao veoma korisna, naročito kada treba obezbediti brzo delovanje nekog elementa. Najviše se koriste kompleksna đubriva, kao što su vuksal, murtonik i druga, koja sadrže sve važnije makroelemente, mikroelemente i fitohormonalne stimulatore. Na ovaj način se potrebe voćaka za mikroelementima mogu skoro u potpunosti zadovoljiti. Prskanje treba obavljati dok je lišće još mlado i bolje apsorbuje rastvore. U većini slučajeva biće korisnije da se prskanje izvrši u dva navrata, u razmaku od 15 do 20 dana. Pri tom se ova đubriva mogu kombinovati i sa sredstvima za zaštitu. Folijarna ishrana blagotvorno deluje na rast, rodnost i kvalitet plodova.

### Rezidba višanja u rodu

Do skoro se smatralo da rezidba višanja u rodu nije neophodna. Ova mera, iako se ponegde primenjivala, izvodila se stihijski i uglavnom se svodila na proređivanje krune i uklanjanje polomljenih, suvih i oštećenih grana, dok se o obnavljanju, zamjenjivanju i podmlađivanju rodnog drveta nije vodilo računa. Smatralo se da je višnja polupitoma voćna vrsta, da je vrlo skromna u odnosu na agroekološke uslove, te je zbog toga nije potrebno redovno obrezivati. Međutim, sa sve većom potrošnjom plodova višanja, ova kultura se naglo širi i praksa je potvrdila da je za njeno obilno i redovno rađanje neophodna redovna rezidba. Neorezana višnja daje novu vegetaciju na vrhovima jednogodišnjih grana, usled čega dolazi do stalnog i brzog premeštanja vegetacije na periferiju krune i ogoljavanja nižih delova grana. Po svojim osobinama višnja je veoma rodna zbog čega dolazi do iscrpljivanja i neurednog rađanja, čime se uz brzo smanjenje prinosa skraćuje i životni vek. Glavna karakteristika rađanja višanja je što cvetni pupoljci rodne grančice donose samo plod, pa na njihovom mestu posle berbe ne ostaje nikakav novi mladar i ako se rezidbom ne obnavlja, dolazi do ogoljavanja nižih delova grana. Višnja donosi rod na jednogodišnjim grančicama pa ih zato treba obnavljati rezidbom.

### Zaštita višanja od bolesti i štetočina

U odnosu na druge voćne vrste višnju manje napadaju bolesti i štetočine, ali ipak nekih godina izvesni paraziti i štetočine nanose znatnu štetu i umanjuju prinos višanja.

*Moniloza višnje.* Monilozu višnje izaziva gljivica *Sclerotinia cinerea*. Ovo je jedna od vrlo opasnih bolesti višanja koja je u stanju da prouzrokuje ogromne gubitke. Napada cvetove i plodove, obično posle cvetanja počinju da se suše. Parazit *Sclerotinia cinerea* prvo zarazi cvetove, a preko njih i grančice, posle čega prouzrokuje njihovo izumiranje. Na sasušanim cvetovima i mladim plodovima obrazuje se kondijski stadijum u vidu gomilica pepeljaste boje.

Suzbijanje monilije počinje u fazi mirovanja vegetacije kada se obavljaju agrotehničke mere, orezivanje zaraženih grančica i grana, kao i uklanjanje zaraženih plodova.

Hemijske mere zaštite se obavljaju preventivno, pre ostvarenja zaraze. Prvo tretiranje primeniti pre otvaranja cveta, u fazi belih balona, a zatim u fazi punog cvetanja. Kod višnje je potrebno uraditi i treće tretiranje u fazi cvetanja, ako su povoljni uslovi za razvoj bolesti. Ako dođe do ostvarenja zaraze hemijski tretmani ne mogu zaustaviti zarazu i mora se izvršiti mehaničko odstranjivanje zaraženih grančica i zahvatiti i deo zdravog tkiva zbog mogućnosti širenja kroz grančicu.

*Šupljikavost lišća* izaziva parazitna gljiva *Clasterosporium Carpophilium* koja izaziva štete i kod ostalog koštičavog voća. Ova bolest se pojavljuje u uslovima vlažne klime. Lišće višnje već u junu ima rešetkast izgled. Ako je zaraza jaka lišće pre vremena otpadne, čime se smanjuje asimilaciona površina, što se nepovoljno odražava na stabla višanja. Kao efikasna mera borbe protiv ove bolesti pokazalo se prskanje višanja pred cvetanje i posle precvetavanja preparatima: Captan 50 WP (Merpan), Akord, Folicur. Takođe se preporučuje odsecanje i spaljivanje sasušenih grančica.

*Pegavost lista* izaziva parazitna gljiva *Cocomyces hiemalis* i predstavlja veoma opasnu bolest višnje. Na lišću se u maju i junu pojave najpre svelte, a zatim tamne pege nepravilnog oblika. Pege se na listu spajaju tako da skoro cela lisna površina dobije tamne pege. Zbog smanjenja hlorofila obolelo lišće pre vremena otpadne pa krajem jula i avgusta višnja ostane bez lista. Ako je jesen topla i sa dosta vlage stabla višanja procvetaju, čime se iznuruju, što se negativno odražava na otpornost prema zimskim mrazovima. Naredne godine znatno je smanjen prinos višnje. Bolest pegavog lišća se suzbija prskanjem preparatima: Mancogal, Dithane, Merpan, Folpan. Takođe se preporučuje i spaljivanje otpalog lišća.

*Višnjina muva* nije veća od obične sobne muve, a razlikuje se od nje što ima na krilima četiri poprečne tamne pege, a po glavi i po grudima žute i crne mrlje. Višnjine muve ima u maju i junu, ubada poluzrele i gotovo zrele plodove i u njih snosi jaje iz kojeg se izlegu larve koje se ubuše u plod prouzrokujući crvljivost. Posle dvadeset dana larve izlaze iz ploda, preobraze se u lutku i u zemljištu ostaju sve do iduće godine do maja kada ponovo izleću odrasle muve i vrše ponovo zarazu plodova. Kao mera borbe protiv crvljivosti plodova višnje preporučuje se prskanje na bazi Deltametrina, Dihlorvosa, Dimetoata, Acetamiprida. Prskanje treba izvršiti dva puta, prvo čim se primete prve trešnjine muve, a to je obično u drugoj polovini maja, i drugo, krajem maja.

*Višnjina osa*. Na lišću od maja pa do polovine juna javljaju se tamnozelenkaste, sluzave larve, to su gusenice. Ove gusenice na licu lista grickaju meko tkivo, ostavljajući na naličju nedirnutu lisnu pokožicu, pa list postane prozračan i osuši se. Odrasle gusenice silaze sa drveta u zemlju, gde se učaure i prelaze u lutku, u julu ili početkom avgusta iste godine iz lutke se izlegu krilate sjajno crne višnjine (trešnjine) ose. Ženke polažu jaje, a krajem avgusta iz jaja se izleže druga generacija gusenica koje nanose štetu tokom septembra posle čega odlaze u zemlju gde prezime, da bi idućeg proleća postale odrasle ose. Efikasne mere borbe protiv ove štetočine je prskanje insekticidima na bazi Deltametrina, Dihlorvosa, Dimetoata, Acetamiprida.

## Berba višanja

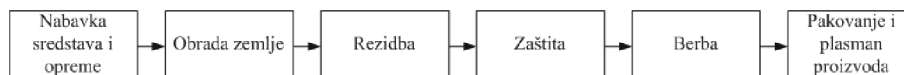
To je tehnološka operacija u proizvodnji višanja koja u strukturi troškova proizvodnje predstavlja jednu od najviših stavki. Zbog toga i zbog očuvanja kvaliteta plodova berbu treba vrlo savesno pripremiti. Berba višanja može se obaviti ručno ili mehanizovano. Kod ručne berbe plodovi se mogu brati sa i bez peteljke. Vreme berbe višanja zavisi od namene i tehnologije prerade. U najvećem broju slučajeva višnja se bere u punoj zrelosti, sem ako to tehnologija ne zahteva zbog čvrstine ili boje ploda. Ručna berba mora da bude koncipirana tako da ne dolazi do oštećenja plodova prilikom branja. Da bi se to omogućilo koristi se kengur torba. Korišćenjem kengur torbe berba se izvodi brzo, a ruke su tom prilikom slobodne za berbu i manipulaciju plodovima. Najvažnije karakteristike kengur torbe su da se njenim korišćenjem plodovi minimalno oštećuju što omogućuje njihovo kvalitetno skladištenje.

Višnja se uspešno bere mehanizovano tresaćima koji mogu biti samohodni ili nošeni na traktorima. Mehanizovana berba je mnogo brža i jeftinija, posebno ako se tresaći koriste za berbu više različitih voćnih vrsta. Mehanizovano ubrana višnja je sa ubojima na plodovima koji se ne mogu za sada izbeći te zbog toga takve plodove treba što pre preraditi.

Višnje se razvrstavaju u tri klase: ekstra, prvu i drugu. Pod kvalitetom ekstra podrazumevaju se plodovi koji su po krupnoći, zrelosti i boji ujednačeni, sortno čisti, bez peteljke i ručno obrani. U jednom pakovanju dozvoljava se do 5% plodova koji ne ispunjavaju uslove za ovu, ali ispunjavaju za narednu, nižu klasu. Plodovi kvaliteta prve klase moraju imati približno iste osobine kao plodovi ekstra kvaliteta, s tim što se dozvoljava da u pakovanju bude i do 10% mase plodova koji ne ispunjavaju uslove za ovu klasu, ali odgovaraju drugoj klasi. Plodovi kvaliteta druge klase moraju biti zdravi, čisti i potpuno zreli, sa izvesnim nedostacima u pogledu oblika ploda. U jedinicama pakovanja može biti do 20% prezrelih plodova, do 10% mase plodova sa čašicom, kao i najviše 5% crvljivih plodova.

### 4.2 Faze tehnološkog procesa

Posmatrano sa aspekta celine proizvodnje, za prosečnu rodnu godinu, nju karakterišu određene faze koje se međusobno nadovezuju, kao što je prikazano na Slici 9.17.



Slika 9.17: Faze proizvodnog procesa

### 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja

Dugogodišnji zasad višanja se nalazi na sopstvenom zemljištu, na parceli površine od 1ha, u ataru sela Gnjalan, opština Pirot. Do parcele se veoma lako dolazi, jer postoji dobra putna mreža. Na 500m od parcele prolazi asfaltni regionalni put

Pirot-Babušnica. Sa asfaltnog puta do same parcele se stiže komasacionim zemljanim putem širine 6m. Na pomenutoj parceli se nalazi i bunar za vodu, koji je u funkciji. Na samoj parceli se ne nalazi nikakav objekat, već je cela površina pod zasadam višanja. Sva potrebna mehanizacija i oprema (motokultivator, prskalica, atomizer, gajbice, ...) su smešteni u prostorijama pomoćne zgrade, koja se nalazi u dvorištu porodičnog imanja. Takođe, u pomoćnim prostorijama je moguće smestiti sav potreban repromaterijal i sredstva zaštite. Prilikom nabavke stajnjaka, on se skladišti na samom voćnjaku, na pomenutoj parceli. Na ovaj način su obezbeđeni glavni uslovi za neometanu proizvodnju.

#### 4.4 Struktura potrebne opreme

Nakon analize potencijalnih dobavljača i njihovih ponuda, odlučio sam se da repromaterijal i opremu nabavim od dobavljača sa najpovoljnijom ponudom, kao što je prikazano u Tabeli-BP-6.

**Tabela BP-6:** Spisak dobavljača repromaterijala i opreme

R. br.	Vrsta proizvoda	Cena (€)	Jed. mere	Preduzeće	Sedište
1.	Sadnice	1,5	<i>kom</i>	Rasadnik "Agro-Projekt"	Kruševac
2.	Veštačko đubrivo	20	<i>džak</i>	Poljoprivredne apoteke	Pirot
3.	Sredstva zaštite	20	<i>l</i>	Poljoprivredne apoteke	Pirot
4.	Gajbice	1,2	<i>kom</i>	S.Z.R. "Jana"	Leskovac
5.	Gorivo	1,1	<i>l</i>	Benzinske pumpe	Pirot
6.	Atomizer-leđni	350	<i>kom</i>	"Čavić & Prof"	Novi Sad
7.	Prskalica AGS 150	1.100	<i>kom</i>	"Čavić & Prof"	Novi Sad

Stajsko đubrivo (stajnjak) se nabavlja od domaćinstava koji se bave stočarstvom po ceni od 10€/t. Lokalno tržište je dobro snabdeveno ovim repromaterijalom, zato se sa te strane ne očekuje osetniji zastoj u proizvodnji.

#### 4.5 Struktura potrebnih zaliha materijala

Planirana proizvodnja višanja, na godišnjem nivou, zahteva određene količine repromaterijala na zalihama. U Tabeli BP-7 prikazane su zalihe repromaterijala za 2023. godinu, kao prosečnu plansku godinu.

**Tabela BP-7:** Potrebne zalihe repromaterijala

Nomenklatura zaliha	Jedinica mere	Količina	JCN (€)
Veštačko đubrivo	<i>džak</i>	5	100
Stajnjak – stajsko đubrivo	<i>t</i>	8	80
Gorivo – benzin	<i>l</i>	120	143
Sredstva zaštite	<i>l</i>	20	300

4.6 *Proizvodni plan*

Posmatrani planski period je 30 godina, od 2014-2043. godine. Planirana godišnja proizvodnja višanja je prikazana u Tabeli BP-8.

**Tabela BP-8a:** Proizvodni plan za planski period (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Sveža višnja	kg	0	0	0	3.000	7.500	9.000	12.000	15.000	15.000	15.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000

**Tabela BP-8b:** Proizvodni plan u planski period (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Sveža višnja	kg	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	15.000	15.000	12.000	12.000	9.000

## 5. PLAN LJUDSKIH RESURSA

### 5.1 Izbior unutrašnje organizacije

Saglasno karakteru i obimu planirane proizvodnje višanja, model unutrašnje organizacije poljoprivrednog gazdinstva je vrlo jednostavan, kao što je prikazano na Slici 9.18.



Slika 9.18: Projektovana unutrašnja organizaciona struktura

Za zasnivanje zasada višanja, njegove obrade, nege i zaštite angažovaće se dva stalna radnika – vlasnik poljoprivrednog gazdinstva i njegova supruga. Broj sezonskih radnika zavisi od količine roda, i angažovaće se po potrebi. Po proceni biće angažovano od 4 do 24 sezonskih radnika. Prilikom branja, prenošenja i pakovanja višanja biće angažovani i stalni radnici. Za poslove planiranja marketinških aktivnosti, promotivnih akcija, poslove komercijale, sklapanje ugovora sa kupcima i prodaju na pijacama biće angažovani vlasnik poljoprivrednog gazdinstva i njegova supruga.

### 5.2 Potrebna struktura zaposlenih

Analizirajući planirani obim proizvodnje dolazi se do zaključka da, u početnim godinama, celokupno poslovanje mogu da obavljaju dva radnika. Sa povećanjem proizvodnje angažovaće se i sezonski radnici, po dinamici kao što je predstavljeno u Tabeli BP-9. U Tabeli BP-10 prikazane su projektovane zarade stalnih i sezonskih radnika.



Tabela BP-9a: Srtuktura zaposlenih u planskom periodu (€)

Radno mesto	Nivo str.	Broj radnika po godinama														
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vlasnik	VSS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supruga vlasnika	SSS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sezonski radnici	NKV	0	0	0	4	10	12	16	20	20	20	24	24	24	24	24
<b>Ukupno:</b>		2	2	2	6	12	14	18	22	22	22	26	26	26	26	26

Tabela BP-9b: Srtuktura zaposlenih u planskom periodu (€)

Radno mesto	Nivo str.	Broj radnika po godinama														
		2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Vlasnik	VSS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supruga vlasnika	SSS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sezonski radnici	NKV	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	20	20	16	16	12
<b>Ukupno:</b>		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	22	22	18	18	14

Tabela BP-10a: Projektovane bruto zarade radnika (€)

Radnici	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stalni	600	600	600	650	650	650	700	700	700	750	750	750	800	800	800
Sezonski	0	0	0	360	900	1.080	1.440	1.800	1.800	1.800	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
<b>Ukupno:</b>	600	600	600	1.010	1.550	1.730	2.140	2.500	2.500	2.550	2.910	2.910	2.960	2.960	2.960

Tabela BP-10b: Projektovane bruto zarade radnika (€)

Radnici	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Stalni	800	800	1.000	1.000	1.000	1.000	800	800	800	800	800	800	700	700	700
Sezonski	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	1.800	1.800	1.440	1.440	1.080
<b>Ukupno:</b>	2.960	2.960	3.160	3.160	3.160	3.160	2.960	2.960	2.960	2.960	2.600	2.600	2.140	2.140	1.780

## 6. PRODAJNI PLAN

### 6.1 Analiza prodaje

Na osnovu dinamike plana proizvodnje, koji ima rastući karakter, projektovan je i adekvatan plan prodaje. U prve tri proizvodne godine, 2014-2016. god, nema prihodovanja od dugogodišnjeg zasada višanja. Prihodovanje se prvi put ostvari u 2017. godini, i tada treba realizovati-prodati prvu količinu ubranih višanja, koja se procenjuje na oko  $3t/ha$ . Svake naredne godine proizvodnja se uvećava da bi svoj maksimum od  $18t/ha$  dostigla u 2024. godini, u 11. godini od formiranja zasada. Proizvodnja na maksimalnom nivou, a samim tim i prodaja, se predviđa u narednih 15 godina eksploatacije zasada. U poslednjih pet godina se predviđa blagi pad proizvodnje i prodaje svežih višanja.

Analizom tržišta prodaje, i svog dugogodišnjeg iskustva u ovoj oblasti proizvodnje, procenjujem da ubranu svežu višnju mogu da realizujem-prodam na sledeći način:

- zelena pijaca u Pirotu: 3-5 t
- zelena pijaca u Dimitrovgradu: 1-2 t
- zelena pijaca u Babušnici: 0,5-1 t
- zelena pijaca u Beloj Palanci: 0,5-1 t
- domaćinstva u Pirotskom okrugu: 1-2 t
- supermarketi u Pirotskom okrugu: 0,5-1 t
- hladnjača "Lenada" u Pirotu: preostala ubrana količina višanja
- hladnjače u okruženju: ukoliko je povoljnija cena otkupa.

### 6.2 Formiranje cene proizvoda

Procenjena jedinična prodajna cena (JPC) svežih višanja je utvrđena na osnovu ponude i tražnje, mog ličnog iskustva iz proteklog perioda poslovanja, i na osnovu tržišnih prodajnih cena koje su prisutne poslednjih godina.

Procenjuje se da će otkupna cena u hladnjačama i otkupnim centrima da se kreće od  $0,4-0,5\text{€}/kg$ , a prodajna cena na zelenim i kvantaškim pijacama i domaćinstvima kretala bi se od  $0,6-0,7\text{€}/kg$ . Za proračun, u ovom biznis planu, je uzeta prosečna prodajna cena svežih višanja od  $0,5\text{€}/kg$ . Zato je naš interes da se što veća količina sveže višnje proda na zelenim i kvantaškim pijacama i dostavi domaćinstvima, a preostala količina hladnjači u Pirotu, ili hladnjačama u okruženju ukoliko ponude veću otkupnu cenu u kojoj bi se uklopili i dodatni transportni troškovi.

## 7. MARKETING PLAN

### 7.1 Proizvod

Prilikom proizvodnje višanja nema otpadnih materija, proces proizvodnje ne stvara buku niti je ekološki štetan. Višnje su voće u kojem maksimalno treba uživati i to ne samo za vreme sezone već i tokom cele godine. Naime, one su potpuno bezbedne

za konzumiranje u neograničenim količinama čak i za dijabetičare, dok su lekovita svojstva ovog aromatičnog voća zaista na zavidnom nivou.

Višnje su izvrstan izvor beta-karotena (provitamin vitamina *A*). Tačnije, ovaj provitamin deluje kao antioksidans, podstiče imunitet, ima povoljan uticaj na kožu i oči, pruža zaštitu od UV-zračenja i kancerogenih materija. Višnje se mogu nazvati i "moždanom hranom", odlične su za očuvanje zdravlja mozga, a pogotovo pamćenja. Deluje protiv upalnih procesa, umanjuje bolove sportista nakon napornih treninga, kao i simptome artritisa i gihta. Korisne su u prevenciji srčanih bolesti, anemije i kancera.

Višnje su jedan od retkih prirodnih izvora koji sadrže melatonin, hormone pinealne žlezde koji između ostalog, usporava proces starenja, reguliše srčani ritam i prirodni ciklus sna. Naučnim praktičnim ispitivanjima potvrđeno je da osobe koje u toku dana konzumiraju svega dve čaše soka od višanja imaju zdraviji i duži san tokom noći, dok im je umanjena potreba za snom u toku dana. Sadrže izdašan izvor vitamina *C*, *E*, kalijuma, gvožđa, kao i magnezijuma, i zato osim što osvežavaju prilikom konzumiranja one i okrepljuju organizam. Sadrže visok nivo vlakana što pogoduje zdravom funkcionisanju organa za varenje.

## 7.2 Ciljna grupa

Naša ciljna grupa jesu svi oni koji imaju potrebu za tim proizvodom na tržištu. Proizvod je pre svega namenjen za domaćinstvo, za pripremanje sokova, marmelada, džemova, i slično. Može se koristiti i za jelo u svežem stanju, tako da gotovo da nema porodice u kojoj višnja nije našla neku primenu. Ciljnu grupu čini stanovništvo Pirota i Pirotskog okruga, pre svega zbog nižih transportnih troškova.

Na kupce se cilja uglavnom:

- dobrom kvalitetom proizvoda, koji odgovara i najizbirljivijim potrošačima;
- realnim tržišnim cenama; i
- poštovanjem rokova isporuke.

Planirani procenat biznisa, kod punog roda, bi bio:

- zelene pijace 35%,
- kvantaške pijace 5%,
- veleprodaja 5%,
- domaćinstva 10%,
- hladnjače 45%.

## 7.3 Ciljno tržište

Zbog značajnog udela transportnih troškova u strukturi ukupnih troškova, opredelili smo se da proizvode prvenstveno ponudimo na lokalnom tržištu. Kako posedujemo sopstveno prevozno sredstvo-kombi, dostavom proizvoda lokalnom tržištu na ovaj način obezbeđuju se najniži transportni troškovi. Sa proširenjem obima proizvodnje tržište prodaje bi se neminovno proširivalo.

Ukoliko bi se transportni troškovi uklopili u ponuđenu otkupnu cenu, razmatra se mogućnost plasmana proizvoda u susednim regionima (Nišavski, Jablanički, Toplički, Zaječarski, ...).

#### 7.4 Cena

Prilikom formiranja cena treba imati u vidu neke osnovne ciljeve kao što su dobit, prodaja i posebne ciljeve sa stanovišta javnog interesa, ukoliko država utiče na cenu.

Poljoprivredna gazdinstva koja se bave proizvodnjom višanja, kada dođe period berbe, pri određivanju cene nemaju samo jedan cilj—dobit, već im se nameće i cilj—prodaja proizvoda. Pošto je trajanje berbe ograničeno na nekih desetak dana sva roba se mora i prodati u tom periodu. U tom periodu formirana cena višanja na tržištu može biti niža čak i od cene koštanja.

U proizvodnji višanja na formiranje prodajne cene naša država nije nikada uticala. Veliki broj poljoprivrednih proizvođača smatra da bi država trebalo da odredi najnižu zagarantovanu cenu u otkupu višanja kako bi ohrabрила proizvođače višanja da ostanu u toj proizvodnji.

Na formiranje otkupne cene višanja utiče veći broj faktora od toga neki su opšti, a neki posebni. Od opštih faktora izdvajaju se: visina troškova, odnos ponude i tražnje, konkurencija i drugo. Od posebnih faktora izdvajamo: postojanost tražnje, oscilacija ponude pod dejstvom prirodnih faktora, sezonsko povećanje ponude, ograničena trajnost ploda višnje. Prirodni faktori utiču kako na količinu tako i na kvalitet ponuđene robe. Smanjena količina ponuđene robe utiče na povećanje cena, a loš kvalitet na smanjenje cena.

Višnja kao i većina svežeg voća ima ograničenu trajnost. Kod višnje je još karakteristično što ona mora doći do prerađivih kapaciteta još u toku dana kada se bere. Ovo utiče na proizvođače da moraju da prodaju višnju u toku dana po bilo kojoj ceni kako ne bi izgubila kvalitet. Za proizvođače višanja pogubna je i loša organizacija otkupa. Kada se poljoprivredni proizvođači dogovaraju sa otkupljivačima i prerađivačima da njima prodaju višnje, tada na formiranje cene utiču proizvođači, odnosno njihovi troškovi proizvodnje, i po takvoj ceni počinje otkup. U početku otkupa kada je manje višanja na tržištu i kada je manja ponuda dogovori oko cene se poštuju, međutim, kada se poveća ponuda iznad tražnje cene padaju pa čak se višnja nudi pod uslovima koje diktiraju kupci. Na kraju otkupa obično dolazi do ponovnog povećanja cena iz istog razloga pa kvalitet tada ne igra značajnu ulogu.

#### 7.5 Konkurencija

Po pitanju konkurencije ovaj projekat je specifičan i po svim prilikama perspektivan. Ukoliko se posmatraju proizvođači u Pirotu, može se konstatovati da postoji manji broj proizvođača koji, svojim proizvođačkim kapacitetima, ne mogu da zadovolje potrošačke potrebe tržišta. Zato se može zaključiti da konkurencija nema veliki uticaj na plasman proizvoda. Ovakav trend i povećanje tražnje izraženi su i u Pirotskom

okrugu, tako da praktično ne postoje prepreke za ulazak na tržište celog Pirotskog okruga.

Kada se analiziraju susedni regioni, odnosno Nišavski, Jablanički, Toplički, i Zaječarski okrug, može se konstatovati da je tu prisutna značajna konkurencija, jer se radi o regionima koji imaju najveći udeo u proizvodnji višanja u Srbiji. Proboj na ova tržišta je zagarantovan prvenstveno ekstra kvalitetnim proizvodom i konkurentnim cenama.

#### *7.6 Kanali distribucije i "marketing lanac"*

Kanali distribucije su direktni i indirektni. Direktni kanali distribucije podrazumevaju da proizvod dospeva direktno do potrošača, odnosno do poznatog kupca, kao što su: zelene pijace, kvantaške pijace, lokalne hladnjače, hladnjače u okruženju, privatna domaćinstva. Indirektni kanali distribucije podrazumevaju da proizvod dospeva indirektno do potrošača, odnosno preko maloprodajnih i veleprodajnih centara. Za transport robe sam obezbedio svoje dostavno vozilo, tako da se na taj način smanjuju troškovi transporta. Sve to utiče, u krajnjoj distanci, na formiranje niže cene, što povećava njegovu konkurentnost na tržištu.

Jedan od načina da Srbija bude konkurentna na globalnom tržištu višanja je da se obezbedi horizontalna i vertikalna integracija u kanalima marketinga. Horizontalna integracija omogućava ekonomiju obima, dok vertikalna integracija daje više efikasnijih marketinških sistema (više kanala distribucije, pakovanje, prevoz, direktnu prodaju i proizvodnju inputa). Kao i kod ostalog voća, i kod višnje, obim proizvodnje zavisi od prirodnih faktora – tipa zemljišta, klime, vodosnabdevanja, štetočina, itd, što znači da je prinos nepredvidiv. S obzirom da je sveže voće promenljivog kvaliteta, to i otežava njegovu distribuciju u svežem stanju. Organizovani kanali marketinga moraju da budu što je više moguće efikasniji kroz vertikalnu integraciju.

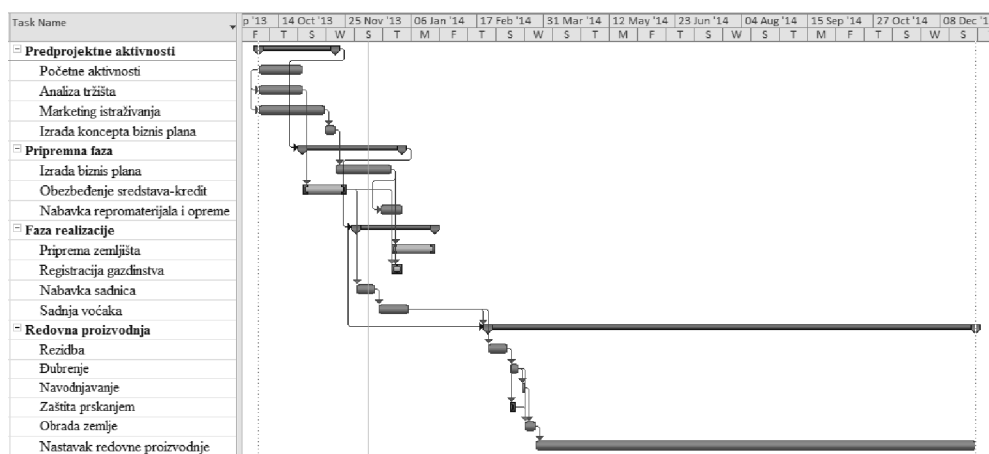
Marketing lanac višnje u Srbiji čini više karika i to: proizvođači, otkupne stanice, hladnjače i objekti za preradu, industrijski kapaciteti, veleprodajni i maloprodajni objekti na tržištu, izvozna i trgovinska preduzeća i dr.

#### *7.7 Promocija*

Reklama i propaganda biće sastavni deo rada i poslovanja rukovodstva poljoprivrednog gazdinstva. Reklamiranje proizvoda biće obavljeno preko pisanih, štampanih i elektronskih medija, kao što su: lokalni listovi-nedeljnici "Sloboda" i "Pirotske novine"; lokalne televizijske i radio stanice RTV" Pirot", TV" Pi-kanal", radio" Tanuki". Takođe, proizvodi će se predstaviti kupcima preko bilborda, malim oglasima u novinama, dostavljanjem letaka na kućnu adresu, podelom besplatnih pamfleta, preko interneta, telefonom, direktnim pregovaranjem, itd.

## 8. PLAN REALIZACIJE BIZNISA

U skladu sa svojom odlukom o organizovanju navedene proizvodnje višanja, registracija poljoprivrednog gazdinstva je planirana za mesec decembar 2013. godine. Sve ostale predviđene aktivnosti vezane za zasnivanje dugogodišnjeg zasada višanja potrebno je obaviti u periodu od X–XII 2013. godine, kao što je prikazano u Termin planu na Slici 9.19.



Slika 9.19: Termin plan za zasnivanje zasada višanja”-urađen u MSProject-u

## 9. FINANSIJSKI PLAN

### 9.1 Predračunska vrednost investicije

Predračunska vrednost ove investicije iznosi 14.600 €, od čega je obezbeđeno 10.600 € i neobebeđeno 4.000 €. Kompletna predračunska vrednost investicije se može videti u Tabeli BP-11. Kod obračuna nisu uzeti u obzir troškovi registracije poljoprivrednog gazdinstva, jer su oni neznatni u odnosu na izložena ukupna ulaganja.

**Tabela BP-11:** Predračunska vrednost investicije (*PVI*)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (€)	Obez. + -
1. Ulaganja u osnovna sredstva	Zemljište	ha	1	7.000	+
	Motokultivator IMT 506 sa prikolicom	kom	1	1.000	+
	Prskalica AGS 150	kom	1	1.100	-
	Atomizer "CIFARELLI"-ledni	kom	1	350	-
	Vozilo-kombi	kom	1	2.500	+
	Ostala oprema	-	-	600	-
	Sadnice - Oblačinska višnja	kom	1.100	1.650	-
	$\Sigma$ (1)			<b>14.200</b>	+ -
2. Ulaganja u obr. sredstva	Trajna obrtna sredstva			400	+ -
				<b>400</b>	+ -
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje			10.600	+
	Neobebeđeno ulaganje			4.000	-
				<b>14.600</b>	+ -
	$\Sigma$ (1+2)			<b>14.600</b>	+ -

### 9.2 Konstrukcija finansijskog ulaganja

Razmatrajući rezultate sačinjene predračunske vrednosti investicije koji iznose 14.600 € može se zaključiti da na uloženi kapital u osnovna sredstva odlazi 10.500 €. Nedostajuća sredstva u iznosu od 4.100 € nadoknadiću tako što će uzeti kredit od banke u visini od 4.000 €, a preostalih 100 € će nadoknaditi iz sopstevnih sredstava. Izvori finansiranja prikazani su u Tabeli BP-12.

**Tabela BP-12:** Izvori finansiranja (*din*)

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena sredstva	Neobebeđena sredstva	$\Sigma$	%
Sopstveno učešće	10.600	-	10.600	<b>72,60</b>
Kredit	-	4.000	4.000	<b>27,40</b>
<b>Ukupno:</b>	10.600	4.000	14.600	<b>100</b>

9.3. *Otplata kredita*

Pomenuti kredit mogu obezbediti pod sledećim uslovima:

- visina kredita  $D = 4.000$  €,
- godišnja kamatna stopa  $p = 5\%$ ,
- odloženo plaćanje 3 godine (grejs period),
- broj rata u grejs periodu  $m = 12$  rata.
- broj godina otplate kredita  $t = 5$  god,
- broj godišnjih anuiteta  $N = 4$  (tromesečni obračun anuiteta i plaćanje kamate).

Na osnovu dobijenih uslova kreditiranja, najpre je izračunat ukupan kreditni dug ( $UD$ ), koji iznosi:

$$UD = D \cdot \left(1 + \frac{p}{N}\right)^{m+1} = 4.000 \cdot \left(1 + \frac{0,05}{4}\right)^{12+1} = 4.701 \text{ evra}$$

Zatim se izraračunavaju i ostali parametri:

- interkalarna kamata ( $i$ )

$$i = \frac{p}{N} = \frac{0,05}{4} = 0,0125$$

- ukupan broj anuiteta ( $n$ )

$$n = N \cdot t = 4 \cdot 5 = 20$$

- anuitetni faktor ( $Af$ )

$$Af = \frac{i}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}} = \frac{0,0125}{1 - \frac{1}{(1+0,0125)^{20}}} = 0,05682$$

- anuitet ( $A$ )

$$A = UD \cdot Af = 4.701 \cdot 0,05682 = 267 \text{ evra}$$



Obračun obaveza po kreditu prikazan je u Tabeli BP-13.

**Tabela BP-13: Obračun obaveza po kreditu (€)**

Godina	Period	Ost. duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2013	Dug	4.000	50	–	–
2014	I	4.000	101	–	–
	II	4.000	152	–	–
	III	4.000	204	–	–
	IV	4.000	256	–	–
2015	I	4.000	310	–	–
	II	4.000	363	–	–
	III	4.000	418	–	–
	IV	4.000	473	–	–
2016	I	4.000	529	–	–
	II	4.000	586	–	–
	III	4.000	643	–	–
	IV	4.000	701	–	–
2017	I	<b>4.701</b>	59	208	267
	II	4.493	56	211	267
	III	4.282	54	214	267
	IV	4.068	51	216	267
<b>SVEGA</b>			<b>219</b>	<b>849</b>	<b>1.068</b>
2018	I	3.852	48	219	267
	II	3.633	45	222	267
	III	3.411	43	224	267
	IV	3.187	40	227	267
<b>SVEGA</b>			<b>176</b>	<b>892</b>	<b>1.068</b>
2019	I	2.959	37	230	267
	II	2.729	34	233	267
	III	2.496	31	236	267
	IV	2.260	28	239	267
<b>SVEGA</b>			<b>131</b>	<b>938</b>	<b>1.068</b>
2020	I	2.022	25	242	267
	II	1.780	22	245	267
	III	1.535	19	248	267
	IV	1.287	16	251	267
<b>SVEGA</b>			<b>83</b>	<b>986</b>	<b>1.068</b>
2021	I	1.036	13	254	267
	II	782	10	257	267
	III	524	7	261	267
	IV	264	3	264	267
<b>SVEGA</b>			<b>33</b>	<b>1.036</b>	<b>1.068</b>
<b>UKUPNO</b>		<b>0</b>	<b>641</b>	<b>4.701</b>	<b>5.342</b>

#### 9.4. Analiza plana prihoda

S obzirom na ranije utvrđenu godišnju količinu finalnih proizvoda i na procenjene njihove jedinične cene prodaje (JCP) dobijeni su ukupni godišnji prihodi u planskom periodu, koji su prikazani u Tabeli BP-14.

**Tabela BP-14a:** Pregled ukupnih prihoda u planskom periodu (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Sveža višnja	Količina (kg)	0	0	0	3.000	7.500	9.000	12.000	15.000	15.000	15.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
	JCP (€)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Ukupan prihod (€)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>3.750</b>	<b>4.500</b>	<b>6.000</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>
<b>Kumulativ (€)</b>		0	0	0	1.500	5.250	9.750	15.750	23.250	30.750	38.250	47.250	56.250	65.250	74.250	83.250

**Tabela BP-14b:** Pregled ukupnih prihoda u planskom periodu (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Sveža višnja	Kol. (kg)	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	15.000	15.000	12.000	12.000	9.000
	JCP (€)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Ukupan prih. (€)</b>		<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>4.500</b>
<b>Kumulativ (€)</b>		92.250	101.250	110.250	119.250	128.250	137.250	146.250	155.250	164.250	173.250	180.750	188.250	194.250	200.250	204.750

## 9.5. Analiza plana rashoda

Prateći poslovni troškovi su prikazani u tabelama od BP-15 do BP-20.

**Tabela BP-15a:** Direktni materijalni troškovi proizvodnje (€)

Vrsta troškova		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Materijalni troškovi</i>																
1. Stajsko đubrivo	jed. mere	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>
	količina	2	4	0	5	0	6	0	7	0	8	0	8	0	0	8
	cena (€)	20	40	0	50	0	60	0	70	0	80	0	80	0	0	80
2. Veštačko đubrivo	jed. mere	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak
	količina	1	2	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
	cena (€)	20	40	40	40	60	60	60	80	80	100	100	100	100	100	100
3. Gorivo za atomizer	jed. mere	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>
	količina	5	5	10	10	10	15	15	20	20	20	25	25	25	30	30
	cena (€)	6	6	11	11	11	17	17	22	22	22	28	28	28	33	33
4. Gorivo za kultivator	jed. mere	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>
	količina	80	90	90	95	95	100	100	105	105	110	110	110	110	110	110
	cena (€)	88	99	99	105	105	110	110	116	116	121	121	121	121	121	121
5. Sredstva zaštite	cena (€)	80	100	130	150	200	200	200	250	250	300	300	300	300	300	300
6. Ostali mat. troš.	cena (€)	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	110	110	110	120	120
<b>A) Svega(1+2+3+4+5+6):</b>		<b>234</b>	<b>315</b>	<b>320</b>	<b>406</b>	<b>436</b>	<b>517</b>	<b>467</b>	<b>628</b>	<b>568</b>	<b>733</b>	<b>659</b>	<b>739</b>	<b>659</b>	<b>674</b>	<b>754</b>
<i>Troškovi proizvodnih usluga</i>																
1. Transportni troškovi	jed. mere	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>
	količina	20	20	30	30	40	40	50	50	60	60	70	70	80	80	80
	cena (€)	22	22	33	33	44	44	55	55	66	66	77	77	88	88	88
2. Troš. održavanja	cena (€)	50	50	50	90	90	90	120	120	120	160	160	160	200	200	200
3. Troš. marketinga	cena (€)	50	50	50	60	60	60	80	80	80	90	90	90	100	100	100
<b>B) Svega(1+2+3):</b>		<b>122</b>	<b>122</b>	<b>133</b>	<b>183</b>	<b>194</b>	<b>194</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>266</b>	<b>316</b>	<b>327</b>	<b>327</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>
<b>Ukupno(A+B):</b>		<b>356</b>	<b>437</b>	<b>453</b>	<b>589</b>	<b>630</b>	<b>711</b>	<b>722</b>	<b>883</b>	<b>834</b>	<b>1.049</b>	<b>986</b>	<b>1.066</b>	<b>1.47</b>	<b>1.062</b>	<b>1,142</b>

Tabela BP-15b: Direktni materijalni troškovi proizvodnje (€)

Vrsta troškova		2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
<i>Materijalni troškovi</i>																
1. Stajsko đubrivo	jed. mere	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>
	količina	0	0	8	0	0	8	0	0	8	0	0	5	0	0	0
	cena (€)	0	0	80	0	0	80	0	0	80	0	0	50	0	0	0
2. Veštačko đubrivo	jed. mere	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak	džak
	količina	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3
	cena (€)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	80	60	60	60
3. Gorivo za atomizer	jed. mere	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>
	količina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	cena (€)	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
4. Gorivo za kultivator	jed. mere	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>
	količina	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	100	100	100	100	100
	cena (€)	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	110	110	110	110	110
5. Sredstva zaštite	cena (€)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	250	250	250	200	200	200
6. Ostali mat. troš.	cena (€)	120	120	120	120	120	120	100	100	100	80	80	80	50	50	50
<b>A) Svega(1+2+3+4+5+6):</b>		<b>674</b>	<b>674</b>	<b>754</b>	<b>674</b>	<b>674</b>	<b>754</b>	<b>654</b>	<b>654</b>	<b>734</b>	<b>564</b>	<b>553</b>	<b>603</b>	<b>453</b>	<b>453</b>	<b>453</b>
<i>Troškovi proizvodnih usluga</i>																
1. Transportni troškovi	jed. mere	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>	<i>l</i>
	količina	80	80	80	80	80	80	80	60	60	60	50	50	40	40	40
	cena (€)	88	88	88	88	88	88	88	66	66	66	55	55	44	44	44
2. Troš. održavanja	cena (€)	200	200	200	200	200	190	190	180	180	170	170	160	160	150	150
3. Troš. marketinga	cena (€)	100	100	100	100	100	90	90	80	80	70	70	60	60	50	50
<b>B) Svega(1+2+3):</b>		<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>368</b>	<b>368</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>306</b>	<b>295</b>	<b>275</b>	<b>264</b>	<b>244</b>	<b>244</b>
<b>Ukupno(A+B):</b>		<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.142</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.122</b>	<b>1.022</b>	<b>980</b>	<b>1.060</b>	<b>870</b>	<b>848</b>	<b>878</b>	<b>717</b>	<b>697</b>	<b>697</b>

Tabela BP-16a: Troškovi amortizacije (€)

Osnovno sredstvo	Nabav. vred.	God. otpisa	Stopa otpisa	Godine														
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Zemljište	7.000	–	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kultivator	1.000	20	5(%)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Prskalica	1.100	20	5(%)	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Atomizer	350	5	20(%)	70	70	70	70	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kombi	2.500	10	10(%)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	0	0	0	0	0
Ostala op.	600	5	20(%)	120	120	120	120	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sadnice	7.761	12	funk.	0	0	0	388	388	466	466	621	621	621	776	776	776	931	931
Funktionalna amort. za sadnice:				0%	0%	0%	5%	5%	6%	6%	8%	8%	8%	10%	10%	10%	12%	12%
<b>Ukupno po godinama:</b>				<b>545</b>	<b>545</b>	<b>545</b>	<b>933</b>	<b>933</b>	<b>821</b>	<b>821</b>	<b>976</b>	<b>976</b>	<b>976</b>	<b>881</b>	<b>881</b>	<b>881</b>	<b>1.036</b>	<b>1.036</b>
<b>Kumulativ:</b>				<b>545</b>	<b>1.090</b>	<b>1.635</b>	<b>2.568</b>	<b>3.501</b>	<b>4.322</b>	<b>5.142</b>	<b>6.118</b>	<b>7.094</b>	<b>8.070</b>	<b>8.951</b>	<b>9.832</b>	<b>10.713</b>	<b>11.750</b>	<b>12.786</b>

Tabela BP-16b: Troškovi amortizacije (€)

Osnovno sredstvo	Godine															Ostatak vred.
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	
Zemljište	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.000
Kultivator	50	50	50	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prskalica	55	55	55	55	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atomizer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kombi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostala oprema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sadnice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funk. amort.:	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
<b>Ukupno:</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.000</b>
<b>Kumulativ:</b>	<b>12.891</b>	<b>12.996</b>	<b>13.101</b>	<b>13.206</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	<b>13.311</b>	

Tabela BP-17a: Troškovi bruto zarada zaposlenih (€)

Vrsta radnika	Jedinica mere	Godine														
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stalni radnici	Broj radnika	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Godišnji iznos	600	600	600	650	650	650	700	700	700	750	750	750	800	800	800
Sezonski radnici	Broj radnika	0	0	0	4	10	12	16	20	20	20	24	24	24	24	24
	Godišnji iznos	0	0	0	360	900	1.080	1.440	1.800	1.800	1.800	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
<b>Ukupno:</b>		<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>1.010</b>	<b>1.550</b>	<b>1.730</b>	<b>2.140</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.550</b>	<b>2.910</b>	<b>2.910</b>	<b>2.960</b>	<b>2.960</b>	<b>2.960</b>

Tabela BP-17b: Troškovi bruto zarada zaposlenih (€)

Vrsta radnika	Jedinica mere	Godine														
		2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Stalni radnici	Br. radnika	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	God. iznos	800	800	1.000	1.000	1.000	1.000	800	800	800	800	800	800	700	700	700
Sezonski radnici	Br. radnika	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	20	20	16	16	12
	God. iznos	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	1.800	1.800	1.440	1.440	1.080
<b>Ukupno:</b>		<b>2.960</b>	<b>2.960</b>	<b>3.160</b>	<b>3.160</b>	<b>3.160</b>	<b>3.160</b>	<b>2.960</b>	<b>2.960</b>	<b>2.960</b>	<b>2.960</b>	<b>2.600</b>	<b>2.600</b>	<b>2.140</b>	<b>2.140</b>	<b>1.780</b>

Tabela BP-18a: Nematerijalni troškovi (€)

Vrsta troškova	Godine														
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Troškovi reprezentacije	50	50	50	60	60	70	70	80	80	90	90	90	90	90	90
Troškovi platnog prometa	5	5	10	10	10	20	20	30	30	40	40	40	40	40	40
Troškovi neproizvodnih usluga	50	50	60	60	70	70	80	80	90	90	90	90	90	90	90
Troškovi osiguranja imovine	30	30	30	40	40	50	50	60	60	70	70	70	70	70	70
Troškovi poreza i doprinosa	30	30	30	40	40	40	50	50	50	60	60	60	60	60	60
Razne takse i članarine	20	20	30	30	30	40	40	40	50	50	50	50	50	50	50
Ostali nematerijalni troškovi	50	50	50	70	70	80	80	90	90	100	100	100	100	100	100
<b>Ukupno:</b>	<b>235</b>	<b>235</b>	<b>260</b>	<b>310</b>	<b>320</b>	<b>370</b>	<b>390</b>	<b>430</b>	<b>450</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

Tabela BP-18b: Nematerijalni troškovi (€)

Vrsta troškova	Godine														
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Troškovi reprezentacije	90	90	90	80	80	80	70	70	70	60	60	60	50	50	50
Troškovi platnog prometa	50	50	50	50	50	40	40	40	40	30	30	30	20	20	20
Troškovi neproizvodnih usluga	90	90	90	80	80	70	70	60	60	50	50	40	40	30	30
Troškovi osiguranja imovine	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Troškovi poreza i doprinosa	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Razne takse i članarine	50	50	50	50	50	50	50	40	40	30	30	20	20	10	10
Ostali nematerijalni troškovi	100	100	100	100	100	90	90	80	80	70	70	60	60	50	50
<b>Ukupno:</b>	<b>510</b>	<b>510</b>	<b>510</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>460</b>	<b>450</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>340</b>	<b>320</b>	<b>290</b>	<b>290</b>

Tabela BP-19a: Ukupni troškovi za planski period (€)

Vrsta troškova	Godine														
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Materijalni troškovi	234	315	320	406	436	517	467	628	568	733	659	739	659	674	754
Troš. proizvodnih usluga	122	122	133	183	194	194	255	255	266	316	327	327	388	388	388
Troškovi amortizacije	545	545	545	933	933	821	821	976	976	976	881	881	881	1.036	1.036
Troškovi zarada zaposlenih	600	600	600	1.010	1.550	1.730	2.140	2.500	2.500	2.550	2.910	2.910	2.960	2.960	2.960
Nematerijalni troškovi	235	235	260	310	320	370	390	430	450	500	500	500	500	500	500
<b>Ukupno:</b>	<b>1.736</b>	<b>1.817</b>	<b>1.858</b>	<b>2.842</b>	<b>3.433</b>	<b>3.631</b>	<b>4.072</b>	<b>4.788</b>	<b>4.759</b>	<b>5.075</b>	<b>5.277</b>	<b>5.357</b>	<b>5.388</b>	<b>5.558</b>	<b>5.638</b>
<b>Kumulativ:</b>	1.736	3.552	5.410	8.252	11.684	15.315	19.387	24.176	28.935	34.010	39.287	44.643	50.031	55.589	61.228

Tabela BP-19b: Ukupni troškovi za planski period (€)

Vrsta troškova	Godine														
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Materijalni troškovi	674	674	754	674	674	754	654	654	734	564	553	603	453	453	453
Troš. proizvodnih usluga	388	388	388	388	388	368	368	326	326	306	295	275	264	244	244
Troškovi amortizacije	105	105	105	105	105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi zarada zaposlenih	2.960	2.960	3.160	3.160	3.160	3.160	2.960	2.960	2.960	2.960	2.600	2.600	2.140	2.140	1.780
Nematerijalni troškovi	510	510	510	490	490	460	450	420	420	370	370	340	320	290	290
<b>Ukupno:</b>	<b>4.637</b>	<b>4.637</b>	<b>4.917</b>	<b>4.817</b>	<b>4.817</b>	<b>4.742</b>	<b>4.432</b>	<b>4.360</b>	<b>4.440</b>	<b>4.200</b>	<b>3.818</b>	<b>3.818</b>	<b>3.177</b>	<b>3.127</b>	<b>2.767</b>
<b>Kumulativ:</b>	65.865	70.502	75.419	80.236	85.053	89.795	94.227	98.587	103.027	107.227	111.045	114.863	118.040	121.167	123.934



**Tabela BP-20:** Doinvestiranje u sadnice višanja (€)

Nomenklatura ulaganja	Godine			
	2013	2014	2015	2016
1. Sadnice – oblačinska višnja	<b>1.650</b>			
2. Dodatno investiranje ( $a+b+c+d+e$ )		<b>1.736</b>	<b>1.817</b>	<b>1.858</b>
<i>a) Materijalni troškovi</i>		234	315	320
– Troškovi za stajnjak		20	40	0
– Troškovi za veš. đubrivo		20	40	40
– Troškovi za gorivo za atomizer		6	6	11
– Troškovi za gorivo za kultivator		88	99	99
– Sredstva zaštite		80	100	130
– Ostali materijalni troškovi		20	30	40
<i>b) Troškovi proizvodnih usluga</i>		122	122	133
– Troškovi transporta (gorivo)		22	22	33
– Troškovi marketinga		50	50	50
– Troškovi održavanja		50	50	50
<i>c) Troškovi amortizacije</i>		545	545	545
<i>d) Troškovi bruto zarada</i>		600	600	600
<i>e) Nematerijalni troškovi</i>		235	235	260
3. Kamate na kredit		<b>256</b>	<b>217</b>	<b>228</b>
<b>Ukupno(1+2+3):</b>	<b>1.650</b>	<b>1.992</b>	<b>2.033</b>	<b>2.086</b>
<b>Kumulativ:</b>	<b>1.650</b>	<b>3.642</b>	<b>5.675</b>	<b>7.761</b>

9.6. Projekcija bilansa uspeha

Tabela BP-21a: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (€)

BILANS USPEHA Stavke	Iznos po godinama														
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>1. Ukupni prihod</b>	0	0	0	1.500	3.750	4.500	6.000	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>2. Ukupni rashod (A+B)</b>	0	0	0	3.061	3.609	3.762	4.155	4.821	4.759	5.075	5.277	5.357	5.388	5.558	5.638
<b>A Poslovni rashodi</b>	0	0	0	2.842	3.433	3.631	4.072	4.788	4.759	5.075	5.277	5.357	5.388	5.558	5.638
<i>a) Materijalni troškovi</i>	0	0	0	406	436	517	467	628	568	733	659	739	659	674	754
– Troškovi za stajnjak	0	0	0	50	0	60	0	70	0	80	0	80	0	0	80
– Troškovi za veš. đubrivo	0	0	0	40	60	60	60	80	80	100	100	100	100	100	100
– Troškovi za gor. za atom.	0	0	0	11	11	17	17	22	22	22	28	28	28	33	33
– Troškovi za gor. za kult.	0	0	0	105	105	110	110	116	116	121	121	121	121	121	121
– Sredstva zaštite	0	0	0	150	200	200	200	250	250	300	300	300	300	300	300
– Ostali mat. troškovi	0	0	0	50	60	70	80	90	100	110	110	110	110	120	120
<i>b) Troškovi proizvodnih usluga</i>	0	0	0	183	194	194	255	255	266	316	327	327	388	388	388
– Troškovi transporta	0	0	0	33	44	44	55	55	66	66	77	77	88	88	88
– Troškovi održavanja	0	0	0	90	90	90	120	120	120	160	160	160	200	200	200
– Troškovi marketinga	0	0	0	60	60	60	80	80	80	90	90	90	100	100	100
<i>c) Troškovi amortizacije</i>	0	0	0	933	933	821	821	976	976	976	881	881	881	1.036	1.036
<i>d) Troškovi bruto zarada</i>	0	0	0	1.010	1.550	1.730	2.140	2.500	2.500	2.550	2.910	2.910	2.960	2.960	2.960
<i>e) Nematerijalni troškovi</i>	0	0	0	310	320	370	390	430	450	500	500	500	500	500	500
<b>B Finansijski rashodi</b>	0	0	0	219	176	131	83	33	0	0	0	0	0	0	0
– Kamate na kredit	0	0	0	219	176	131	83	33	0	0	0	0	0	0	0
<b>3. Bruto dobit (1-2)</b>	0	0	0	-1.561	141	738	1.845	2.679	2.741	2.425	3.723	3.643	3.612	3.442	3.362
<b>4. Porez na dobit (10%)</b>	0	0	0	0	14	74	185	268	274	243	372	364	361	344	336
<b>5. Neto dobit (3-4)</b>	0	0	0	-1.561	127	664	1.661	2.411	2.467	2.183	3.351	3.279	3.251	3.098	3.026
<b>6. Kumulativ</b>	0	0	0	-1.561	-1.434	-769	891	3.303	5.769	7.952	11.303	14.582	17.833	20.930	23.956

**Napomena:** Interkalarna kamata za vreme grejs perioda se računa u nabavnu vrednost osnovnog sredstva.

Tabela BP-21b: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (€)

BILANS USPEHA	Iznos po godinama															
	Stavke	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
<b>1. Ukupni prihod</b>	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	7.500	7.500	6.000	6.000	4.500
<b>2. Ukupni rashod (A+B)</b>	4.637	4.637	4.917	4.817	4.817	4.742	4.432	4.360	4.440	4.200	3.818	3.818	3.177	3.127	2.767	
<b>A Poslovni rashodi</b>	4.637	4.637	4.917	4.817	4.817	4.742	4.432	4.360	4.440	4.200	3.818	3.818	3.177	3.127	2.767	
<i>a) Materijalni troškovi</i>	674	674	754	674	674	754	654	654	734	564	553	603	453	453	453	
- Troškovi za stajnjak	0	0	80	0	0	80	0	0	80	0	0	50	0	0	0	
- Troškovi za veš. đubrivo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	80	60	60	60	
- Troškovi za gor. za atom.	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
- Troškovi za gor. za kult.	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	110	110	110	110	110	
- Sredstva zaštite	300	300	300	300	300	300	300	300	300	250	250	250	200	200	200	
- Ostali mat. troškovi	120	120	120	120	120	120	100	100	100	80	80	80	50	50	50	
<i>b) Troškovi proizvodnih usluga</i>	388	388	388	388	388	368	368	326	326	306	295	275	264	244	244	
- Troškovi transporta	88	88	88	88	88	88	88	66	66	66	55	55	44	44	44	
- Troškovi održavanja	200	200	200	200	200	190	190	180	180	170	170	160	160	150	150	
- Troškovi marketinga	100	100	100	100	100	90	90	80	80	70	70	60	60	50	50	
<i>c) Troškovi amortizacije</i>	105	105	105	105	105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<i>d) Troškovi bruto zarada</i>	2.960	2.960	3.160	3.160	3.160	3.160	2.960	2.960	2.960	2.960	2.600	2.600	2.140	2.140	1.780	
<i>e) Nematerijalni troškovi</i>	510	510	510	490	490	460	450	420	420	370	370	340	320	290	290	
<b>B Finansijski rashodi</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Kamate na kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>3. Bruto dobit (1-2)</b>	4.363	4.363	4.083	4.183	4.183	4.258	4.568	4.640	4.560	4.800	3.682	3.682	2.823	2.873	1.733	
<b>4. Porez na dobit (10%)</b>	436	436	408	418	418	426	457	464	456	480	368	368	282	287	173	
<b>5. Neto dobit (3-4)</b>	<b>3.927</b>	<b>3.927</b>	<b>3.675</b>	<b>3.765</b>	<b>3.765</b>	<b>3.832</b>	<b>4.111</b>	<b>4.176</b>	<b>4.104</b>	<b>4.320</b>	<b>3.314</b>	<b>3.314</b>	<b>2.541</b>	<b>2.586</b>	<b>1.560</b>	
<b>6. Kumulativ</b>	<b>27.883</b>	<b>31.809</b>	<b>35.484</b>	<b>39.249</b>	<b>43.013</b>	<b>46.846</b>	<b>50.957</b>	<b>55.133</b>	<b>59.237</b>	<b>63.557</b>	<b>66.871</b>	<b>70.184</b>	<b>72.725</b>	<b>75.311</b>	<b>76.871</b>	

## 9.7. Plan potrebnih obrtnih sredstava

Zbog preciznijeg obračuna, plan potrebnih obrtnih sredstava je urađen za 2021. godinu, kao prosečnu plansku godinu, i prikazan je u Tabeli BP-22.

Tabela BP-22: Plan potrebnih obrtnih sredstava (€)

Vrste stavki	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potreban iznos
1. Sabirne stavke	Zalihe materijala	628	15	24	26
	Nedovršena proizvodnja	4.809	9	40	120
	Gotovi proizvodi	4.809	8	45	107
	Potraživanja od kupaca	7.500	10	36	208
	Sredstva na žiro računu	7.500	4	90	83
	<b>UKUPNO (A)</b>				<b>544</b>
2. Odbitne stavke	Dobavljači	628	10	36	18
	Bruto zarade	2.500	15	24	104
	Porez na dobit	269	30	12	22
	<b>UKUPNO (B)</b>				<b>144</b>
3. Potrebna sredstva	<b>UKUPNO (A-B)</b>				<b>400</b>

9.8. *Finansijski novčani tok*

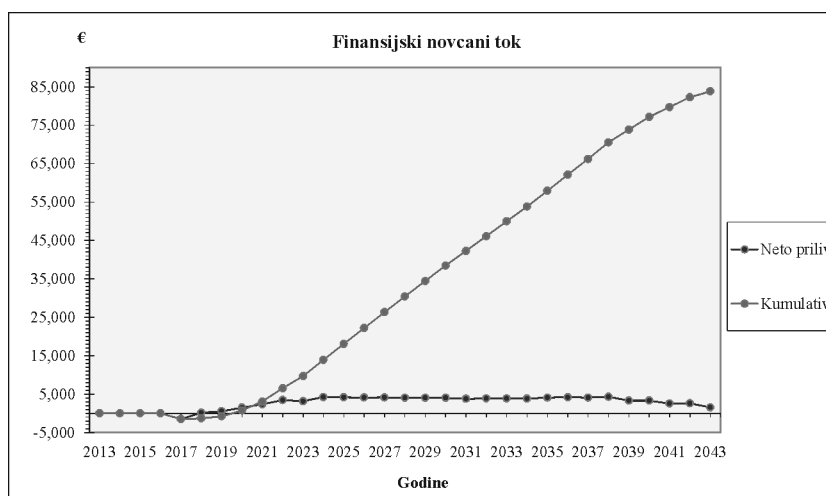
Tabela BP-23a: Finansijski novčani tok (€)

FINANSIJSKI NOVČANI TOK	Godine															
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>I PRILIV</b>	14.600	1.191	1.272	1.313	1.500	3.750	4.500	6.000	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
1. Ukupni prihod	0	0	0	0	1.500	3.750	4.500	6.000	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
2. Izvori finansiranja	14.600	1.191	1.272	1.313	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Sopstveno finans.	10.600	1.191	1.272	1.313												
2.2. Kredit	4.000															
<b>II ODLIV</b>	14.600	1.191	1.272	1.313	2.977	3.582	3.953	4.504	5.149	4.058	4.342	4.768	4.840	4.868	4.866	4.938
1. Investicije	14.600	1.191	1.272	1.313	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1. Osnovna sred.	14.200	1.191	1.272	1.313												
1.2. Obrtna sred.	400															
2. Poslovni rashodi	0	0	0	0	1.909	2.500	2.811	3.252	3.813	3.784	4.099	4.396	4.476	4.507	4.522	4.602
2.1. Dir. mat. troš.		0	0	0	589	630	711	722	883	834	1.049	986	1.066	1.047	1.062	1.142
2.2. Bruto zarade		0	0	0	1.010	1.550	1.730	2.140	2.500	2.500	2.550	2.910	2.910	2.960	2.960	2.960
2.3. Nemat. troš.		0	0	0	310	320	370	390	430	450	500	500	500	500	500	500
3. Obaveze		0	0	0	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	0	0	0	0	0	0	0
3.1. Kamate		0	0	0	219	176	131	83	33	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Otplata		0	0	0	849	892	938	986	1.036	0	0	0	0	0	0	0
4. Porez na dobit		0	0	0	0	14	74	185	268	274	243	372	364	361	344	336
<b>III NETO PRILIV</b>	0	0	0	0	-1.477	168	547	1.496	2.351	3.442	3.158	4.232	4.160	4.132	4.134	4.062
<b>IV KUMULATIV</b>	0	0	0	0	-1.477	-1.309	-762	734	3.085	6.527	9.686	13.918	18.078	22.210	26.344	30.406

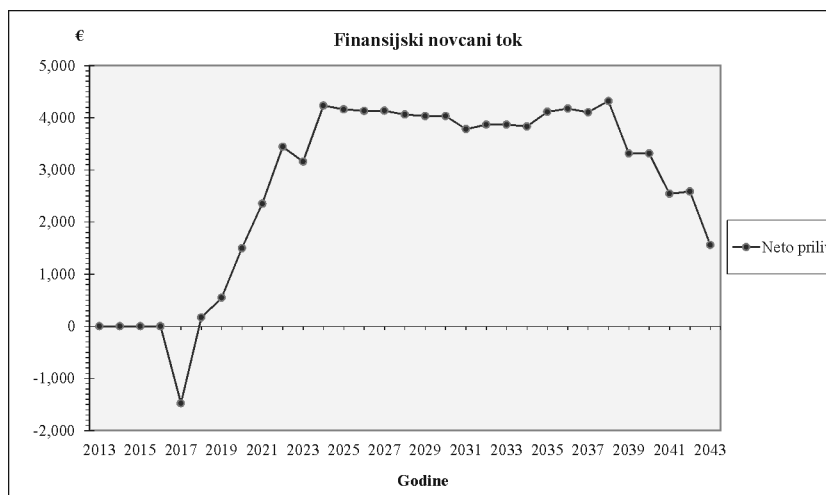
Tabela BP-23b: Finansijski novčani tok (€)

FINANSIJSKI NOVČANI TOK	Godine															
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	
<b>I PRILIV</b>	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	7.500	7.500	6.000	6.000	4.500
1. Ukupni prihod	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	7.500	7.500	6.000	6.000	4.500
2. Izvori finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Sopstveno finans.																
2.2. Kredit																
<b>II ODLIV</b>	4.968	4.968	5.220	5.130	5.130	5.168	4.889	4.824	4.896	4.680	4.186	4.186	3.459	3.414	2.940	
1. Investicije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1. Osnovna sred.																
1.2. Obrtna sred.																
2. Poslovni rashodi	4.532	4.532	4.812	4.712	4.712	4.742	4.432	4.360	4.440	4.200	3.818	3.818	3.177	3.127	2.767	
2.1. Dir. mat. troš.	1.062	1.062	1.142	1.062	1.062	1.122	1.022	980	1.060	870	848	878	717	697	697	
2.2. Bruto zarade	2.960	2.960	3.160	3.160	3.160	3.160	2.960	2.960	2.960	2.960	2.600	2.600	2.140	2.140	1.780	
2.3. Nemat. troš.	510	510	510	490	490	460	450	420	420	370	370	340	320	290	290	
3. Obaveze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1. Kamate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Otplata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Porez na dobit	436	436	408	418	418	426	457	464	456	480	368	368	282	287	173	
<b>III NETO PRILIV</b>	<b>4.032</b>	<b>4.032</b>	<b>3.780</b>	<b>3.870</b>	<b>3.870</b>	<b>3.832</b>	<b>4.111</b>	<b>4.176</b>	<b>4.104</b>	<b>4.320</b>	<b>3.314</b>	<b>3.314</b>	<b>2.541</b>	<b>2.586</b>	<b>1.560</b>	
<b>IV KUMULATIV</b>	<b>34.438</b>	<b>38.469</b>	<b>42.249</b>	<b>46.119</b>	<b>49.988</b>	<b>53.821</b>	<b>57.932</b>	<b>62.108</b>	<b>66.212</b>	<b>70.532</b>	<b>73.846</b>	<b>77.159</b>	<b>79.700</b>	<b>82.286</b>	<b>83.846</b>	

Na Slici 9.20 prikazan je finansijski tok gotovine (finansijski "cash flow"), po godinama eksploatacije projekta, zajedno sa kumulativom, a na Slici 9.21 je izdvojeno prikazan neto priliv po godinama.



Slika 9.20: Finansijski novčani tok po godinama



Slika 9.21: Neto priliv po godinama

## 9.9. Bilans stanja

Tabela BP-24a: Bilans stanja (€)

BILANS STANJA	Iznos po godinama															
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>AKTIVA (A+B)</b>	<b>14.744</b>	<b>16.191</b>	<b>17.679</b>	<b>19.220</b>	<b>16.810</b>	<b>16.044</b>	<b>15.772</b>	<b>16.446</b>	<b>17.822</b>	<b>20.288</b>	<b>22.471</b>	<b>25.822</b>	<b>29.101</b>	<b>32.352</b>	<b>35.449</b>	<b>38.475</b>
<b>A Osnovna sredstva <sup>1</sup></b>	<b>14.200</b>	<b>15.647</b>	<b>17.135</b>	<b>18.676</b>	<b>17.743</b>	<b>16.810</b>	<b>15.989</b>	<b>15.169</b>	<b>14.193</b>	<b>13.217</b>	<b>12.241</b>	<b>11.360</b>	<b>10.479</b>	<b>9.598</b>	<b>8.561</b>	<b>7.525</b>
<b>B Obrtna sredstva</b>	<b>544</b>	<b>545</b>	<b>545</b>	<b>545</b>	<b>-933</b>	<b>-766</b>	<b>-217</b>	<b>1.277</b>	<b>3.629</b>	<b>7.071</b>	<b>10.230</b>	<b>14.462</b>	<b>18.622</b>	<b>22.754</b>	<b>26.888</b>	<b>30.950</b>
1. Zalihe materijala <sup>2</sup>	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
2. Zalihe ned. proiz. <sup>2</sup>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
3. Zalihe gotov. proiz. <sup>2</sup>	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
4. Potraživanja kupaca <sup>2</sup>	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
5. Gotovina (ž. račun) <sup>3</sup>	83	83	83	83	-1.394	-1.227	-678	816	3.168	6.610	9.769	14.001	18.161	22.293	26.427	30.489
<b>PASIVA (A+B+C+D)</b>	<b>14.744</b>	<b>16.191</b>	<b>17.679</b>	<b>19.220</b>	<b>16.810</b>	<b>16.044</b>	<b>15.772</b>	<b>16.446</b>	<b>17.822</b>	<b>20.288</b>	<b>22.471</b>	<b>25.822</b>	<b>29.101</b>	<b>32.352</b>	<b>35.449</b>	<b>38.475</b>
<b>A Osnovni kapital <sup>4</sup></b>	<b>10.600</b>	<b>11.791</b>	<b>13.062</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>
<b>B Dugoročne obaveze <sup>5</sup> (kredit)</b>	<b>4.000</b>	<b>4.256</b>	<b>4.473</b>	<b>4.701</b>	<b>3.852</b>	<b>2.959</b>	<b>2.022</b>	<b>1.036</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C Kratkoročne obaveze (obav. iz tekućeg pos.)</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
1. Dobavljači <sup>6</sup>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
2. Bruto zarade <sup>6</sup>	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
3. Obaveze iz dobiti <sup>6</sup> (porez na dobit)	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
<b>D Neto dobit/gubitak <sup>7</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1.561</b>	<b>-1.434</b>	<b>-769</b>	<b>891</b>	<b>3.303</b>	<b>5.769</b>	<b>7.952</b>	<b>11.303</b>	<b>14.582</b>	<b>17.833</b>	<b>20.930</b>	<b>23.956</b>

## Napomena:

- 1 Projektovana OS (Tabela BP-11) + Doinvestiranje u sadnice za 2014. 2015. i 2016. god. (Tabela BP-20) – Amortizacija po godinama (Tabela BP-16).
- 2 Sabirne stavke (Tabela BP-22).
- 3 Sabirna stavka (Tabela BP-22) + Kumulativni neto priliv (Tabela BP-23).
- 4 Kapital koji preduzetnik unosi u biznis-PVI (Tabela BP-12) + Doinvestiranje u sadnice za 2014. 2015. i 2016. god. (Tabela BP-20) – Amortizacija za 2014. 2015. i 2016. god. (Tabela BP-20) – Kamate na kredit za 2014. 2015. i 2016. god. (Tabela BP-20).



Tabela BP-24b: Bilans stanja (€)

BILANS STANJA	Iznos po godinama														
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
<b>AKTIVA (A+B)</b>	<b>42.402</b>	<b>46.328</b>	<b>50.003</b>	<b>53.768</b>	<b>57.532</b>	<b>61.365</b>	<b>65.476</b>	<b>69.652</b>	<b>73.756</b>	<b>78.076</b>	<b>81.390</b>	<b>84.703</b>	<b>87.244</b>	<b>89.830</b>	<b>91.390</b>
<b>A Osnovna sredstva <sup>1</sup></b>	<b>7.420</b>	<b>7.314</b>	<b>7.210</b>	<b>7.105</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>
<b>B Obrtna sredstva</b>	<b>34.982</b>	<b>39.014</b>	<b>42.793</b>	<b>46.663</b>	<b>50.532</b>	<b>54.365</b>	<b>58.476</b>	<b>62.652</b>	<b>66.756</b>	<b>71.076</b>	<b>74.390</b>	<b>77.703</b>	<b>80.244</b>	<b>82.830</b>	<b>84.390</b>
1. Zalihe materijala <sup>2</sup>	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
2. Zalihe ned. proiz. <sup>2</sup>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
3. Zalihe gotov. proiz. <sup>2</sup>	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
4. Potraživanja kupaca <sup>2</sup>	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
5. Gotovina (ž. račun) <sup>3</sup>	34.521	38.553	42.332	46.202	50.071	53.904	58.015	62.191	66.295	70.615	73.929	77.242	79.783	82.369	83.929
<b>PASIVA (A+B+C+D)</b>	<b>42.402</b>	<b>46.328</b>	<b>50.003</b>	<b>53.768</b>	<b>57.532</b>	<b>61.365</b>	<b>65.476</b>	<b>69.652</b>	<b>73.756</b>	<b>78.076</b>	<b>81.390</b>	<b>84.703</b>	<b>87.244</b>	<b>89.830</b>	<b>91.390</b>
<b>A Osnovni kapital <sup>4</sup></b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>	<b>14.375</b>
<b>B Dugoročne obaveze <sup>5</sup> (kredit)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C Kratkoročne obaveze (obav. iz tekućeg pos.)</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
1. Dobavljači <sup>6</sup>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
2. Bruto zarade <sup>6</sup>	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
3. Obaveze iz dobiti <sup>6</sup> (porez na dobit)	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
<b>D Neto dobit/gubitak <sup>7</sup></b>	<b>27.883</b>	<b>31.809</b>	<b>35.484</b>	<b>39.249</b>	<b>43.013</b>	<b>46.846</b>	<b>50.957</b>	<b>55.133</b>	<b>59.237</b>	<b>63.557</b>	<b>66.871</b>	<b>70.184</b>	<b>72.725</b>	<b>75.311</b>	<b>76.871</b>

## Napomena:

5 Ostatak duga za kredit (Tabela BP-13); 2014.g.=  $\sum$ 2013.g. + kamata za kredit za 2014.g. (prva godina u grejs periodu); 2015.g.=  $\sum$ 2014.g. + kamata za kredit za 2015.g. (druga godina u grejs periodu); 2016.g.=  $\sum$ 2015.g. + kamata za kredit za 2016.g. (treća godina u grejs periodu); 2017.g.=  $\sum$ 2016.g. – otplata kamata za 2017.g., itd.

6 Odbitne stavke (Tabela BP-22).

7 Neto dobit/gubitak - kumulativ (Tabela BP-21).

## 10. OCENA EFIKASNOSTI BIZNISA

Ocena efikasnosti ovog projekta je procenjena na osnovu:

- \* finansijske ocene biznisa,
- \* ocene rizika biznisa, i
- \* društvene (ekonomske) ocene biznisa.

### 10.1. FINANSIJSKA OCENA BIZNISA

Finansijska ocena projektovanog biznisa je urađena na osnovu statičkih i dinamičkih kriterijuma.

#### 10.1.1. *Statička ocena biznisa*

Pored dobijenog pozitivnog iznosa bruto dobiti (BD) u bilansu uspeha, koji predstavlja polazni eliminatorni kriterijum ocene biznisa, planirano poslovanje se proverava i preko ključnih statičkih pokazatelja. Od kriterijuma za statičku ocenu poslovanja korišćeni su:

- prosečna neto dobit (*PND*),
- koeficijent ekonomičnosti (*KE*),
- stopa akumulativnosti (*SA*), i
- vreme vraćanja ulaganja (*VVU*).

- Prosečna neto dobit (*PND*)

$$PND = \frac{\sum ND_i}{n}$$

$$PND = \frac{76.871}{27} = \mathbf{2.847 \text{ evra}} > GNP = 0 \text{ evra}$$

gde je:

$ND_i$  - neto dobit po godinama (od 2014-2016. god. nema dobiti; 2017. god. poslovanje sa gubitkom; od 2018-2043.god. poslovanje sa dobitom);

$n$  - planiran period (27 godina jer je u prve tri godine poslovanje bez dobiti).

*Napomena.* Kriterijum prosečne neto dobiti predstavlja eliminatorni ekonomski pokazatelj. Ukoliko je rezultat proračuna kriterijuma *PND* manji od vrednosti *GPND* planirani biznis je neisplativ, tj. ukoliko bi se ušlo u ovakav poslovni poduhvat poslovalo bi se sa gubitkom. Kako je u ovom biznisu  $PND > GPND$ , može se zaključiti da je po ovom kriterijumu planirani biznis isplativ.

- koeficijent ekonomičnosti (*KE*) Kod izračunavanja koeficijenta ekonomičnosti uzete su prosečne vrednosti za celokupan planski period. Prosečna vrednost ukupnih prihoda iznosi  $UP=204.750/30=6.825 \text{ €}$ . Prosečna vrednost ukupnih rashoda iznosi

$$UR = 119.165/30 = 3.972 \text{ €}.$$

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{6.825}{3.972} = 1,72 > GKE = 1$$

gde je:

*UP* - prosečna vrednost ukupnog prihoda za ceo planski period od 30 god;

*UR* - prosečna vrednost ukupnog rashoda za ceo planski period od 30 god;

*GKE* - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi 1.

*Napomena.* Koeficijent ekonomičnosti predstavlja eliminatorni pokazatelj jer, ukoliko je njegova vrednost manja od jedinice, to praktično znači da će se poslovati sa gubitkom i da je zbog toga nepotrebno vršiti dalju ekonomsku ocenu posmatranog poslovnog poduhvata. Kako je u ovom biznisu  $KE > GKE$ , može se zaključiti da je i po ovom kriterijumu planirani biznis isplativ.

- Stopa akumulativnosti (*SA*)

$$SA = \frac{PND}{PVI} \cdot 100 = \frac{2.847}{14.600 + 1.992 + 2.033 + 2.086} \cdot 100$$

$$SA = 13,75 \% > GSA = 10\%$$

gde je:

*PVI* - polazna predračunska vrednost investicije + dodatna ulaganja za prve tri godine poslovanja;

*GSA* - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 10% (obračun u devizama). Za *GSA* se obično uzima vrednost koja je nešto veća od vrednosti diskontne stope *i* (ona je najčešće jednaka prosečnoj vrednosti novca u konkretnoj ekonomiji i kod nas trenutno iznosi oko 10 %).

*Napomena.* Besmisleno je ići u dalji biznis ukoliko *SA* bude manja od *GSA*, odnosno manja od *i*. U tom slučaju se preduzetniku više isplati da novac koji je uložio, ili planira da uloži u biznis, stavi na štednju ili da ga na neki drugi način (kupovinom obveznica, akcija i sl.) plasira na tržištu novca. *SA* se smatra najznačajnijim statičkim pokazateljem ekonomske uspešnosti i nju u svakom biznisu treba obavezno izračunati i prokomentarisati. Kako je u ovom biznisu  $SA > GSA$ , može se zaključiti da je i po ovom kriterijumu planirani biznis isplativ.

- Vreme vraćanja ulaganja (*VVU*):

$$VVU = \frac{PVI}{PND} = \frac{14.600 + 1.992 + 2.033 + 2.086}{2.847}$$

$$VVU = 7,27 \text{ god.} < GVVU = 10 \text{ god.}$$

gde je:

*GVVU* - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 10 god. U zavisnosti od vrste biznisa može da se kreće od 6–10 godina.

*Napomena.* Duže *VVU* od *GVVU* ukazuje na to da je planirani biznis neisplativ. Zato je potrebno da se ovaj kriterijum izračunava i prodiskutuju njegovi rezultati.

Kako je u ovom biznisu  $VVU < GVVU$ , može se zaključiti da je i po ovom kriterijumu planirani biznis isplativ.

#### 10.1.2. *Dinamička ocena biznisa*

Za dinamičku ocenu biznisa korišćeni su sledeći kriterijumi:

- dinamički rok vraćanja uloženi sredstava ( $t_d$ ),
- neto sadašnja vrednost  $NSV$  ( $NPV$ -Net Present Value),
- interna stopa povraćaja-rentabilnosti  $ISP$  ( $IRR$ -Internal Rate of Return).

Za dinamičku ocenu biznisa potrebno je najpre odrediti ekonomski novčani tok (Cash flow), kao što je prikazano u Tabeli BP-25.

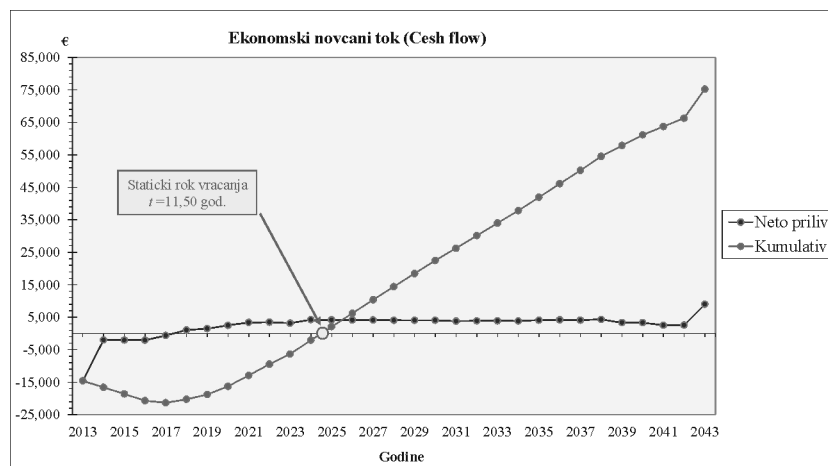
Tabela BP-25a: Ekonomski novčani tok – Cash flow (€)

EKONOMSKI NOVČANI TOK	Godine															
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>I UKUPAN PRILIV</b>	0	0	0	0	1.500	3.750	4.500	6.000	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
1. Ukupni prihod	0	0	0	0	1.500	3.750	4.500	6.000	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
2. Ostatak vrednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Osnovna sredstva																
2.2. Obrtna sredstva																
<b>II UKUPAN ODLIV</b>	14.600	1.992	2.033	2.086	2.128	2.690	3.015	3.519	4.113	4.058	4.342	4.768	4.840	4.868	4.866	4.938
1. Investicije	14.600	1.992	2.033	2.086												
1.1. Osnovna sredstva	14.200	1.919	2.001	2.043												
1.2. Obrtna sredstva	400															
2. Poslovni rashodi	0	0	0	0	2.128	2.676	2.941	3.334	3.845	3.784	4.099	4.396	4.476	4.507	4.522	4.602
2.1. Materijalni troškovi	0	0	0	0	589	630	711	722	883	834	1.049	986	1.066	1.047	1.062	1.142
2.2. Bruto zarade	0	0	0	0	1.010	1.550	1.730	2.140	2.500	2.500	2.550	2.910	2.910	2.960	2.960	2.960
2.3. Nematerijalni troš.	0	0	0	0	310	320	370	390	430	450	500	500	500	500	500	500
3. Kamate	0	0	0	0	219	176	131	83	33	0	0	0	0	0	0	0
4. Porez na dobit	0	0	0	0	0	14	74	185	268	274	243	372	364	361	344	336
<b>III NETO PRILIV I-II</b>	<b>-14.600</b>	<b>-1.992</b>	<b>-2.033</b>	<b>-2.086</b>	<b>-628</b>	<b>1.060</b>	<b>1.485</b>	<b>2.481</b>	<b>3.387</b>	<b>3.442</b>	<b>3.158</b>	<b>4.232</b>	<b>4.160</b>	<b>4.132</b>	<b>4.134</b>	<b>4.062</b>
<b>IV KUMULATIV</b>	<b>-14.600</b>	<b>-16.592</b>	<b>-18.625</b>	<b>-20.711</b>	<b>-21.339</b>	<b>-20.279</b>	<b>-18.794</b>	<b>-16.312</b>	<b>-12.925</b>	<b>-9.483</b>	<b>-6.324</b>	<b>-2.092</b>	<b>2.068</b>	<b>6.200</b>	<b>10.334</b>	<b>14.396</b>
NSV (disk. sa $i = 2%$ )	-14.600	-1.953	-1.954	-1.966	-580	960	1.319	2.160	2.891	2.880	2.591	3.404	3.280	3.194	3.133	3.018
NSV (disk. sa $i = 4%$ )	-14.600	-1.915	-1.880	-1.854	-537	872	1.174	1.886	2.475	2.419	2.134	2.749	2.598	2.482	2.387	2.255
NSV (disk. sa $i = 5%$ )	-14.600	-1.897	-1.844	-1.802	-516	831	1.108	1.763	2.292	2.219	1.939	2.474	2.317	2.191	2.088	1.954
<b>KUMULATIV(<math>i = 5%</math>)</b>	<b>-14.600</b>	<b>-16.497</b>	<b>-18.341</b>	<b>-20.143</b>	<b>-20.660</b>	<b>-19.829</b>	<b>-18.721</b>	<b>-16.957</b>	<b>-14.665</b>	<b>-12.446</b>	<b>-10.507</b>	<b>-8.032</b>	<b>-5.716</b>	<b>-3.524</b>	<b>-1.437</b>	<b>517</b>
NSV (disk. sa $i = 6%$ )	-14.600	-1.879	-1.810	-1.751	-497	792	1.047	1.650	2.125	2.038	1.764	2.229	2.067	1.937	1.828	1.695
NSV (disk. sa $i = 8%$ )	-14.600	-1.844	-1.743	-1.656	-461	722	936	1.448	1.830	1.722	1.463	1.815	1.652	1.519	1.407	1.280
NSV (disk. sa $i = 10%$ )	-14.600	-1.811	-1.680	-1.567	-429	658	838	1.273	1.580	1.460	1.218	1.483	1.326	1.197	1.089	972
NSV (disk. sa $i = 12%$ )	-14.600	-1.778	-1.621	-1.485	-399	602	752	1.122	1.368	1.241	1.017	1.217	1.068	947	846	742

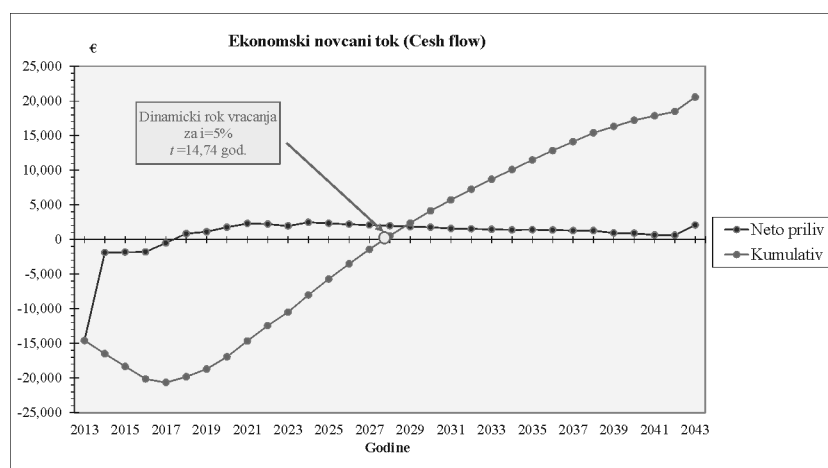
Tabela BP-25b: Ekonomski novčani tok – Cash flow (€)

EKONOMSKI NOVČANI TOK	Godine															
	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	Ukupno
<b>I UKUPAN PRILIV</b>	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	7.500	7.500	6.000	6.000	11.900	212.150
1. Ukupni prihod	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	7.500	7.500	6.000	6.000	4.500	204.750
2. Ostatak vrednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.400	7.400
2.1. Osnovna sredstva															7.000	7.000
2.2. Obrtna sredstva															400	400
<b>II UKUPAN ODLIV</b>	4.968	4.968	5.220	5.130	5.130	5.168	4.889	4.824	4.896	4.680	4.186	4.186	3.459	3.414	2.940	136.914
1. Investicije																20.711
1.1. Osnovna sredstva																20.311
1.2. Obrtna sredstva																400
2. Poslovni rashodi	4.532	4.532	4.812	4.712	4.712	4.742	4.432	4.360	4.440	4.200	3.818	3.818	3.177	3.127	2.767	107.489
2.1. Materijalni troškovi	1.062	1.062	1.142	1.062	1.062	1.122	1.022	980	1.060	870	848	878	717	697	697	24.998
2.2. Bruto zarade	2.960	2.960	3.160	3.160	3.160	3.160	2.960	2.960	2.960	2.960	2.600	2.600	2.140	2.140	1.780	70.340
2.3. Nematerijalni troškovi	510	510	510	490	490	460	450	420	420	370	370	340	320	290	290	11.510
3. Kamate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	641
4. Porez na dobit	436	436	408	418	418	426	457	464	456	480	368	368	282	287	173	8.715
<b>III NETO PRILIV I-II</b>	<b>4.032</b>	<b>4.032</b>	<b>3.780</b>	<b>3.870</b>	<b>3.870</b>	<b>3.832</b>	<b>4.111</b>	<b>4.176</b>	<b>4.104</b>	<b>4.320</b>	<b>3.314</b>	<b>3.314</b>	<b>2.541</b>	<b>2.586</b>	<b>8.960</b>	<b>75.236</b>
<b>IV KUMULATIV</b>	<b>18.428</b>	<b>22.459</b>	<b>26.239</b>	<b>30.109</b>	<b>33.978</b>	<b>37.811</b>	<b>41.922</b>	<b>46.098</b>	<b>50.202</b>	<b>54.522</b>	<b>57.836</b>	<b>61.149</b>	<b>63.690</b>	<b>66.276</b>	<b>75.236</b>	
NSV (disk. sa $i = 2\%$ )	2.937	2.879	2.646	2.656	2.604	2.528	2.659	2.648	2.552	2.633	1.980	1.941	1.459	1.456	4.946	46.305
NSV (disk. sa $i = 4\%$ )	2.153	2.070	1.866	1.837	1.766	1.682	1.735	1.694	1.601	1.621	1.195	1.149	847	829	2.762	27.450
NSV (disk. sa $i = 5\%$ )	1.847	1.759	1.571	1.531	1.458	1.376	1.405	1.360	1.273	1.276	932	888	648	628	2.073	20.541
<b>KUMULATIV (<math>i = 5\%</math>)</b>	<b>2.364</b>	<b>4.123</b>	<b>5.694</b>	<b>7.225</b>	<b>8.684</b>	<b>10.059</b>	<b>11.465</b>	<b>12.824</b>	<b>14.097</b>	<b>15.372</b>	<b>16.304</b>	<b>17.192</b>	<b>17.840</b>	<b>18.468</b>	<b>20.541</b>	
NSV (disk. sa $i = 6\%$ )	1.587	1.497	1.324	1.279	1.207	1.127	1.141	1.093	1.014	1.007	728	687	497	477	1.560	14.861
NSV (disk. sa $i = 8\%$ )	1.177	1.090	946	897	830	761	756	711	647	631	448	415	295	278	890	6.261
NSV (disk. sa $i = 10\%$ )	877	798	680	633	575	518	505	466	417	399	278	253	176	163	513	258
NSV (disk. sa $i = 12\%$ )	658	587	492	449	401	355	340	308	270	254	174	155	106	97	299	-4.016

Na osnovu podataka iz Tabele BP-25 može se uočiti da je statički rok vraćanja 11,50 godina, tj. nakon 11 godina i 182 dana (sredinom 2025. godine). Takođe, se može uočiti i da je dinamički rok vraćanja uloženih sredstava, za  $i = 5\%$ , 14,74 godina, tj. nakon 14 godina i 270 dana (nakon dve trećine u 2028. godini)<sup>11</sup>. Zbog lakšeg uočavanja, statički rok vraćanja je prikazan na Slici 9.22, a dinamički rok vraćanja na Slici 9.23.



Slika 9.22: Statički rok vraćanja



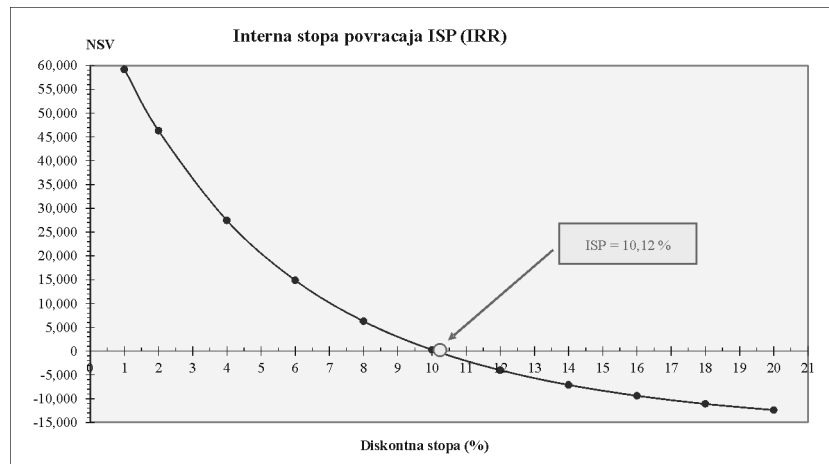
Slika 9.23: Dinamički rok vraćanja

Takođe, na osnovu prikazanih podataka iz Tabele BP-25 može se uočiti da neto sadašnja vrednost ( $NSV$ )<sup>12</sup>, za diskontnu stopu  $i=5\%$ , iznosi 20.669 €.

<sup>11</sup>Period povraćaja investicija ukazuje na vreme koje je potrebno da se sredstva uložena u projekat vrate investitoru.

<sup>12</sup>Neto sadašnja vrednost pokazuje sposobnost projekta da vrati sredstva uložena u njega.

Interna stopa povraćaja–rentabilnosti ( $ISP$ )<sup>13</sup>, iznosi 10,12%, i prikazana je na Slici 9.24.



Slika 9.24: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)

Za precizno određivanje  $ISP$  koristi se postupak interpolacije, koji se izvodi primenom sledeće formule:

$$ISP = i^+ + \frac{NSV^+ \cdot (i^- - i^+)}{NSV^+ - NSV^-}$$

gde su:

- $ISP$  – interna stopa povraćaja (rentabilnosti)
- $i^+$  – diskontna stopa sa kojom je NSV poslednji put pozitivna
- $i^-$  – diskontna stopa sa kojom je NSV prvi put negativna
- $NSV^+$  – neto sadašnja vrednost sa diskontnom stopom  $i^+$
- $NSV^-$  – neto sadašnja vrednost sa diskontnom stopom  $i^-$

odnosno, proračunata vrednost za  $ISP$  iznosi:

$$ISP = 10 + \frac{258 \cdot (12 - 10)}{258 - (-4.016)} = 10,1273\%$$

<sup>13</sup>Interna stopa povraćaja–rentabilnosti je diskontna stopa pri kojoj je neto sadašnja vrednost projekta jednaka nuli.



## 10.2. OCENA RIZIKA BIZNISA

Kriterijumi koji su korišćeni za ocenu rizika poslovnog poduhvata su:

- prag rentabilnosti–izražen procentualno i izražen vrednosno,
- cenovna elastičnost–osetljivost poduhvata na promenu prodajne cene,
- analiza osetljivosti (senzitivna analiza).

Kod analize osetljivosti je izračunat uticaj smanjenja i povećanja ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada na finansijsku efikasnost projekta.

### 10.2.1. Prag rentabilnosti

• *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen procentualno, izračunava se kao količnik između ukupnih fiksnih troškova (*FT*)<sup>14</sup>, troškova koji su nezavisni od troškova direktne proizvodnje, tj. pružanja usluge i razlike između ukupnog prihoda (*UP*) i ukupnih varijabilnih troškova (*VT*)<sup>15</sup>, troškova koji su direktno vezani za obavljanje proizvodnje ili usluga. Za obračun su uzete njihove prosečne vrednosti u planskom periodu od 30 godina.

Prosečna vrednost ukupnih prihoda iznosi  $204.750/30 = 6.825 \text{ €}$

Za fiksne troškove, u ovom biznis planu, uzete su sledeće prosečne vrednosti:

- vremenska amortizacija ( $5.550/30 = 185 \text{ €}$ ),
- bruto zarade stalnih radnika ( $23.000/30 = 767 \text{ €}$ ), i
- nematerijalni troškovi ( $12.240/30 = 408 \text{ €}$ ).

Za varijabilne troškove uzete su sledeće prosečne vrednosti:

- svi direktni materijalni troškovi ( $26.243/30 = 875 \text{ €}$ ),
- bruto zarade sezonskih radnika ( $49.140/30 = 1.638 \text{ €}$ ), i
- funkcionalna amortizacija kod sadnica ( $7.761/30 = 259 \text{ €}$ ).

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100$$

$$PR = \frac{185 + 767 + 408}{6.825 - (875 + 1.638 + 259)} \cdot 100 = 0,3356 \cdot 100$$

$$PR = \mathbf{33,56\%} < GPR = 80\%$$

gde je:

*GPR* - granična vrednost praga rentabilnosti, koja iznosi 80%.

<sup>14</sup>U fiksne troškove najčešće spadaju: troškovi energenata koji se koriste za grejanje neproizvodnih prostorija, troškovi materijala za administraciju, troškovi vremenske amortizacije (mašina, opreme i prostora za rad), troškovi zarada neproizvodnog osoblja, troškovi garantovanog dela zarada proizvodnog osoblja, troškovi tekućeg održavanja, troškovi zakupa, troškovi osiguranja, troškovi kreditnih kamata, troškovi članarine u organizacijama, troškovi pretplate na časopise, i svi drugi troškovi koji nisu u direktnoj vezi sa samim odvijanjem proizvodnog/uslužnog procesa.

<sup>15</sup>Varijabilni troškovi obuhvataju: sve materijalne troškove, troškove energenata koji se koriste za grejanje proizvodnih/uslužnih procesa, troškove proizvodnih usluga-ako ih ima, varijabilni deo troškova zarada, troškove platnog prometa, troškove transporta robe, troškove ambalaže, i sve dr. troškove koji su direktno u funkciji proizvodnje robe ili usluga.

Kako iz obračuna sledi da je donja granica praga rentabilnosti u iznosu od 33,56% znatno manja od granične vrednosti praga rentabilnosti  $GPR=80\%$ , zaključujem da je po ovom kriterijumu rizik ovog biznosa prihvatljiv.

• *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen vrednosno, (novčano–u evrima), izračunava se na sledeći način:

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot UP$$

$$PR = \frac{185 + 767 + 408}{6.825 - (875 + 1.638 + 259)} \cdot 6.825 = \mathbf{2.290} \text{ evra}$$

Iz obračuna sledi da je donja granica ostvarenih ukupnih prihoda 2.290 €, ispod kojih bi poslovanje bilo sa gubitkom. S obzirom na dobijeni rezultat, da je prag rentabilnosti izražen vrednosno znatno manji od prosečne vrednosti ukupnih prihoda, zaključujem da je na osnovu ovog kriterijuma rizik biznisa prihvatljiv.

### 10.2.2. Cenovna elastičnost

*Cenovna elastičnost*, tj. osetljivost biznisa na promenu prodajnih cena proizvoda izračunava se kao odnos ukupnih troškova (ukupan odliv, prezet iz finansijskog novčanog toka\_Tabela BP-23 + amortizacija) i ukupnih prihoda (ukupan priliv, prezet iz finansijskog novčanog toka\_Tabela BP-23), a iskazuje se procentualno.

- Prosečna vrednost za ukupan odliv jeste:  $124.680/30 = 4.156 \text{ €}$
- Prosečna vrednost amortizacije jeste:  $13.311/30 = 444 \text{ €}$
- Prosečna vrednost za ukupan priliv jeste:  $208.526/30 = 6.951 \text{ €}$

$$CE = \frac{UT}{UP} \cdot 100$$

$$CE = \frac{4.156 + 444}{6.951} \cdot 100 = \frac{4.600}{6.951} \cdot 100 = 0,6618 \cdot 100$$

$$CE = \mathbf{66,18\%}$$

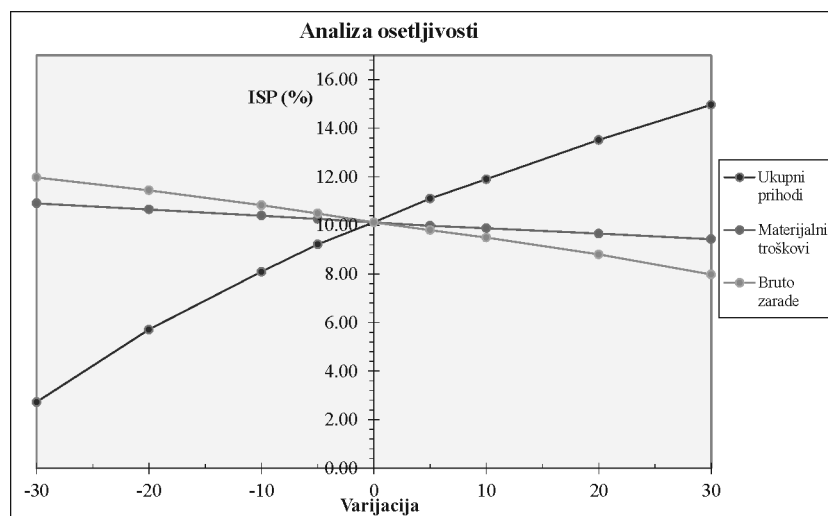
Iz obračuna sledi da je donja granica pada cena 66,18%, što znači da je finansijski rezultat pozitivan do pada cena od 33,82%.

### 10.2.3. Analiza osetljivosti

*Analiza osetljivosti*<sup>16</sup> ovog biznisa urađena je preko analize osetljivosti interne stope povraćaja (ISP), neto sadašnje vrednosti (NSV), i perioda povraćaja investicija–dinamički pristup (*td*) za varijaciju ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada. Rekapitulacija analize osetljivosti prikazana je u tabelama od Tabela BP-26 do Tabela BP-28 i slikama od Slika 9.25 do Slika 9.27.

**Tabela BP-26: Analiza osetljivosti ISP**

Varijacije	ISP (%)								
	-30	-20	-10	-5	0	5	10	20	30
Ukupni prihodi	2,72	5,71	8,08	9,21	10,12	11,10	11,89	13,51	14,95
Materijalni troškovi	10,90	10,65	10,40	10,26	10,12	9,98	9,88	9,66	9,43
Bruto zarade	11,97	11,44	10,83	10,49	10,12	9,80	9,50	8,80	7,98

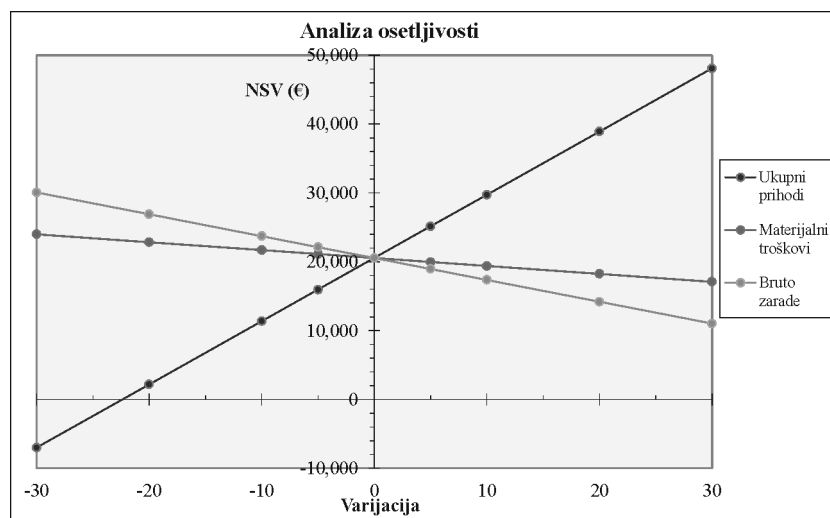


**Slika 9.25: Analiza osetljivosti interne stope povraćaja**

<sup>16</sup>Dinamički pristup analizi osetljivosti podrazumeva analizu kojom se utvrđuje način i pravac promena dinamičkih pokazatelja isplativosti investicije: pre svega, analiza promena neto sadašnje vrednosti (NSV) i interne stope povraćaja (ISP) pri promeni izabranih varijabli. Varijable čije se promene najčešće analiziraju su: investiciona ulaganja, ukupni prihodi, ukupni rashodi.

Tabela BP-27: Analiza osetljivosti NSV

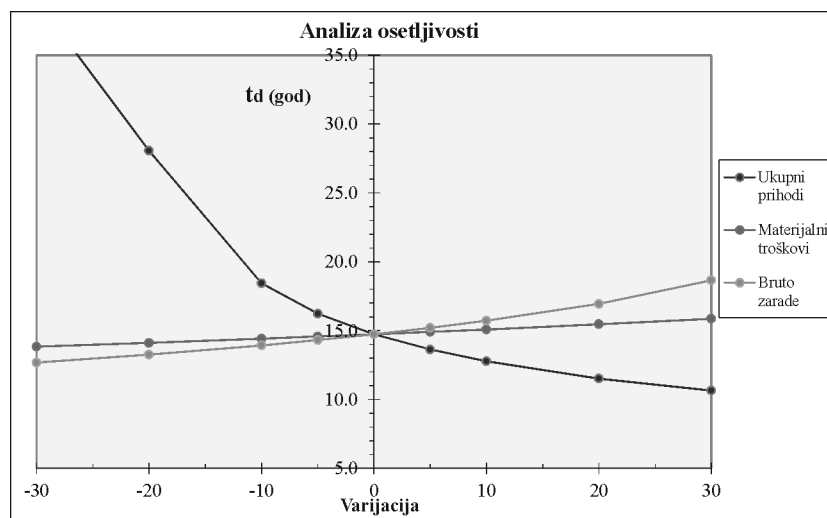
Varijacije	NSV ( $i=5\%$ )								
	-30	-20	-10	-5	0	5	10	20	30
Ukupni prihodi	*	2.180	11.361	15.951	20.541	25.132	29.722	38.903	48.083
Materijalni troškovi	23.991	22.841	21.691	21.116	20.541	19.966	19.392	18.242	17.092
Bruto zarade	30.065	26.890	23.716	22.129	20.541	18.954	17.367	14.192	11.018



Slika 9.26: Analiza osetljivosti neto sadašnje vrednosti

**Tabela BP-28:** Analiza osetljivosti perioda povraćaja investicija

Varijacije	Godine povraćaja investicija (god)								
	-30	-20	-10	-5	0	5	10	20	30
Ukupni prihodi	39,0	28,1	18,4	16,2	14,7	13,6	12,8	11,5	10,6
Materijalni troškovi	13,8	14,1	14,4	14,6	14,7	14,9	15,1	15,5	15,9
Bruto zarade	12,7	13,3	13,9	14,3	14,7	15,2	15,7	16,9	18,7

**Slika 9.27:** Analiza osetljivosti vremena povraćaja investicija

Nakon analize dobijenih rezultata, može se zaključiti da je rizik u ovom projektu prihvatljiv.

### 10.3. DRUŠTVENA OCENA BIZNISA

Posmatrano sa ekološkog aspekta, proizvodnja višanja nema negativan uticaj na radno i društveno okruženje. Zbog toga je ovaj način proizvodnje prihvatljiv sa ekološkog aspekta. Ovaj projekat omogućava zapošljavanje 2 radnika, i privremeno upošljavanje od 4 do 24 sezonskih radnika (u proseku 20 sezonskih radnika/godini) čime se doprinosi smanjenju nezaposlenosti. Takođe, proizvodnja višanja doprinosi boljem snabdevanju domaćeg tržišta i smanjenju uvoza ovih proizvoda. Na osnovu ovih pozitivnih pokazatelja može se zaključiti da je projekat sa društvenog aspekta opravdan.

### 10.4. ZAKLJUČNA OCENA BIZNISA

Prethodno izvedenim pozitivnim ocenama treba dodati i to da je planirani projekat realno izvodljiv. Iz svih tih razloga zaključujem da je predviđeni projekat sa svih aspekata pozitivan, pa donosim odluku da ga prihvatim. Na osnovu ovog biznis plana pokrenuću svoje poljoprivredno gazdinstvo u Pirotu, sa osnovnim ciljem da pokrenem proizvodnju višanja.

## 11. PLAN BUDUĆEG RAZVOJA

Ukoliko se tokom planskog perioda pokaže da je projekat isplativ, da je potražnja za proizvodima povećana, da se ostvaruju planirani prihodi, plan budućeg razvoja poljoprivrednog gazdinstva bi se ogledao u:

- povećanju površina pod novim zasadima višanja,
- osavremenjavanju proizvodnje – uvođenjem sistema za navodnjavanje i protivgradnih mreža,
- upošljavanju još nekoliko stalnih radnika,
- angažovanju većeg broja sezonskih radnika,
- pojačanim marketinškim nastupima,
- prodaji proizvoda preko interneta,
- nastupu na inostrano tržište, itd.

## 12. DODATAK

### 12.1 *Prateća dokumentacija* (formalni delovi BP)

- Rešenje o registraciji poljoprivrednog gazdinstva (nakon registracije).
- Vlasnički list za imovinu.
- Potvrda banke o dinarskom i deviznom računu (nakon registracije).
- Dokaz o preduzetničkim referencama.

### 12.2 *Prilozi* (suštinski delovi BP)

- Predračun za prskalicu AGS 150.
- Predračun za leđni atomizer "CIFARELLI".
- Predračun za sadnice Oblačinske višnje.
- Plan otplate kredita.
- Tehnička dokumentacija (skice i nacrti).
- Spisak potencijalnih dobavljača i kupaca.
- Spisak standarda po kojima se proizvode višnje.

## Glava 10

# Prilozi

**Prilog 1.** Katalog aktuelnih poslovnih ideja sa ispitanim parametrima.

**Prilog 2.** Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima.

**Prilog 3.** Neki ekonomski pojmovi.

**Prilog 4.** Amortizaciona stopa za osnovna sredstva.

**Prilog 5.** Preračunate vrednosti diskontnih faktora.

## Prilog 1. Katalog aktuelnih poslovnih ideja sa ispitanim parametrima.

Tabela P-1: Katalog ispitanih poslovnih ideja

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organiz. oblik	Prostor (m <sup>2</sup> )	Kapacitet proizvodnje	Oprema (€)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
<b>1. Poljoprivredna proizvodnja</b>					
Farma krava muzara	<i>R</i>	150	10 kom	15.000	<i>K</i>
Farma za tov junadi	<i>R</i>	150	10 kom	10.000	<i>E</i>
Farma muznih ovaca	<i>R</i>	500	200 kom	30.000	<i>E</i>
Farma muznih koza	<i>R</i>	300	100 kom	15.000	<i>E</i>
Farma krmača prasulja	<i>R</i>	500	100 kom	25.000	<i>K</i>
Farma za tov svinja	<i>R</i>	250	50 kom	10.000	<i>K</i>
Klanica živine	<i>R</i>	100	50 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pilića	<i>R</i>	100	100 kom/h	10.000	<i>K</i>
Mini mlekar	<i>R</i>	100	300 l/h	50.000	<i>K</i>
Proizvodnja kačkavalja	<i>P</i>	200	20 kg/h	20.000	<i>E</i>
Prerada puževa	<i>R</i>	200	20 kg/h	20.000	<i>E</i>
Prerada mesa	<i>P</i>	200	50 kg/h	40.000	<i>K</i>
Farma za tov ćuraka	<i>R</i>	500	1.000 kom/g	10.000	<i>E</i>
Proizvodnja šarana	<i>P</i>	1.000	40 t/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pastrmke	<i>P</i>	2.000	60 t/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja dimljene ribe	<i>P</i>	200	5 kg/h	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja soljene ribe	<i>P</i>	100	5 kg/h	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja stočne hrane	<i>P</i>	150	500 kg/h	20.000	<i>E</i>
Proizvodnja samoniklog začina	<i>R</i>	50	5 kg/h	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja briketa za stočnu hranu	<i>R</i>	150	100 kg/h	25.000	<i>E</i>
Proizvodnja povrća u plasteniku	<i>R</i>	100	50 kg/d	2.000	<i>K</i>
Proizvodnja malina	<i>R</i>	2.000	3 t/g	2.000	<i>E</i>
Proizvodnja jagoda	<i>R</i>	2.000	3 t/g	2.000	<i>E</i>
Proizvodnja kupina	<i>R</i>	2.000	4 t/g	3.000	<i>E</i>
Proizvodnja višanja	<i>R</i>	10.000	4.000 kg/g	5.000	<i>E</i>
Proizvodnja šampinjona	<i>R</i>	2.500	20 kg/d	5.000	<i>K</i>
Sušenje lekovitog bilja	<i>R</i>	200	50 kg/d	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja lekovitog bilja	<i>R</i>	1.000	5.000 kg/g	4.000	<i>K</i>
<b>2. Prehrambena proizvodnja</b>					
Proizvodnja integralnog brašna	<i>P</i>	50	150 kg/h	15.000	<i>E</i>
Proizvodnja raznog brašna	<i>R</i>	250	300 kg/h	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja testenine	<i>R</i>	100	30 kg/h	10.000	<i>E</i>
Proizvodnja punjene testenine	<i>P</i>	100	50 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja korneta za sladoled	<i>R</i>	30	5 kg/h	8.000	<i>K</i>
Proizvodnja marmelada i džemova	<i>R</i>	100	20 kg/h	10.000	<i>E</i>
Proizvodnja lisnatog testa	<i>R</i>	100	30 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja domaćeg sirupa	<i>R</i>	20	20 l/h	5.000	<i>E</i>
Proizvodnja sušenog povrća i voća	<i>R</i>	100	20 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja sušenog lekovitog bilja	<i>R</i>	200	20 kg/h	20.000	<i>K</i>
Zamrzavanje voća i povrća	<i>R</i>	100	50 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja čipsa	<i>R</i>	100	20 kg/h	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja jabukovog sirćeta	<i>R</i>	100	20 kg/h	30.000	<i>E</i>
Proizvodnja voćnih rakija	<i>R</i>	150	10 l/h	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja domaćih jela	<i>R</i>	150	20 kg/h	15.000	<i>E</i>
Proizvodnja pečene paprike	<i>R</i>	100	30 kg/h	6.000	<i>E</i>
Proizvodnja mariniranog voća	<i>R</i>	150	50 kg/h	20.000	<i>E</i>
Proizvodnja fermentisanog povrća	<i>R</i>	100	50 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja sokova od povrća	<i>R</i>	100	50 l/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja bezalkoholnih pića	<i>R</i>	100	50 l/h	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja kečapa i sosova	<i>R</i>	100	20 kg/h	20.000	<i>K</i>



Tabela P-1: Katalog ispitanih poslovnih ideja

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organiz. oblik	Prostor (m <sup>2</sup> )	Kapacitet proizvodnje	Oprema (€)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
Proizvodnja semenskog ulja	<i>R</i>	200	50 l/h	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja hrane od soje	<i>P</i>	400	40 kg/h	40.000	<i>E</i>
Proizvodnja čokoladnih proizvoda	<i>R</i>	100	15 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja voćnih kolača	<i>R</i>	200	20 kg/h	20.000	<i>K</i>
Prerada meda	<i>R</i>	150	10 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja musli proizvoda	<i>R</i>	200	50 kg/h	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja draže proizvoda	<i>R</i>	200	50 kg/h	40.000	<i>K</i>
<b>3. Mašinogradnja i metaloprerada</b>					
Proizvodnja solarnih sušara za bilje	<i>P</i>	100	100 kom/g	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja transportnih kolica	<i>P</i>	150	2 kom/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja presa za alu. konzerve	<i>P</i>	200	100 kom/h	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja stonih inkubatora za jaja	<i>R</i>	80	1000 kom/g	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja rashladnih kontejnera	<i>P</i>	80	15 kom/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja modela za livenje	<i>R</i>	200	100 kom/g	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja peći na čvrsto gorivo	<i>P</i>	300	500 kom/g	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja sigurnosnih ormara	<i>P</i>	200	3 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja spojnice za nameštaj	<i>P</i>	200	50 t/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja briketirki	<i>P</i>	100	200 kom/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja peći za biomasu	<i>P</i>	200	250 kom/g	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja mini hladnjača	<i>P</i>	300	300 kom/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja obojenih metala	<i>P</i>	350	100 t/g	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja filtera za vozila	<i>P</i>	200	100 kom/h	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja poljoprivrednih alatki	<i>P</i>	200	200 kom/d	20.000	<i>K</i>
<b>4. Prerada sekundarnih sirovina</b>					
Proizvodnja energetskih briketa	<i>P</i>	100	200 kg/h	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja briketa od strugotine	<i>P</i>	500	200 kg/h	20.000	<i>K</i>
Protektiranje starih guma	<i>P</i>	100	100 kom/d	20.000	<i>K</i>
Prerada otpadnog stakla	<i>P</i>	250	200 kg/h	30.000	<i>K</i>
Reciklaža otpadnih materijala	<i>P</i>	300	300 kg/h	20.000	<i>K</i>
<b>5. Proizvodnja za građevinarstvo</b>					
Proizvodnja malih dizalica	<i>P</i>	200	300 kom/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja suvih građ. materijala	<i>P</i>	300	10 t/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja tečnih građ. materijala	<i>P</i>	300	10 t/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja betonske galanterije	<i>P</i>	600	1 t/d	50.000	<i>K</i>
Proizvodnja zidarskih veziva	<i>P</i>	500	100 t/g	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja blokova za zidanje	<i>P</i>	600	1.000 kom/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja izolacionog materijala	<i>P</i>	200	1 t/d	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja seoskih zidanih peći	<i>P</i>	100	2 kom/d	15.000	<i>K</i>
<b>6. Ostala proizvodnja</b>					
Proizvodnja ručno tkanih proizvoda	<i>R</i>	50	10 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja posteljine	<i>P</i>	100	100 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja ženskog rublja	<i>P</i>	100	100 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja sportske opreme	<i>P</i>	200	100 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja malih transformatora	<i>P</i>	150	100 kom/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja merne elektro opreme	<i>P</i>	250	300 kom/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja štampanih kola	<i>P</i>	250	100 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja neonskih svetiljki	<i>P</i>	200	300 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pletarskih proizvoda	<i>R</i>	200	100 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja parketa	<i>P</i>	300	100 m <sup>2</sup> /d	40.000	<i>K</i>
Briketiranje drvenih otpadaka	<i>P</i>	200	20 t/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja drvene ambalaže	<i>R</i>	200	100 m <sup>3</sup> /d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja komadnog nameštaja	<i>R</i>	300	20 kom/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastične ambalaže	<i>P</i>	200	2.000 kom/d	40.000	<i>K</i>

Tabela P-1: Katalog ispitanih poslovnih ideja

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organiz. oblik	Prostor ( $m^2$ )	Kapacitet proizvodnje	Oprema (€)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
Proizvodnja plastičnih čaša i tanjira	<i>P</i>	200	2.000 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja dezinfekcionih sredstava	<i>P</i>	300	80 t/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja domaće radinosti	<i>R</i>	200	50 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja tapiserija	<i>R</i>	100	10 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pčelarskog pribora	<i>R</i>	100	20 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastičnih čamaca	<i>R</i>	100	1 kom/d	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastičnih kaca	<i>R</i>	150	20 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja kartonske ambalaže	<i>P</i>	200	100 kom/d	15.000	<i>K</i>
<b>7. Uslužne delatnosti</b>					
Lične usluge	<i>R</i>	50	–	10.000	<i>K</i>
Knjigovodstvene usluge	<i>R</i>	30	–	10.000	<i>K</i>
Obrazovne usluge	<i>R</i>	30	–	5.000	<i>K</i>
Servisiranje kućnih aparata	<i>R</i>	100	5 kom/d	10.000	<i>K</i>
Kompjuterske usluge	<i>R</i>	60	–	10.000	<i>K</i>
Razne zanatske usluge	<i>R</i>	–	–	10.000	<i>K</i>
Razne konsalting usluge	<i>R</i>	30	–	5.000	<i>K</i>

## Prilog 2. Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima.

Tabela P-2: Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima

Delatnost i naziv ideje	Procenjeni parametri				
	Organiz. oblik	Prostor (m <sup>2</sup> )	Kapacitet proizvodnje	Oprema (€)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
<b>1. Poljoprivredna proizvodnja</b>					
Proizvodnja semenskog krompira	R	10.000	20 t/g	5.000	E
Proizvodnja semenskog luka	R	10.000	15 t/g	3.000	E
Proizvodnja lešnika i badema	R	10.000	600 stabala	15.000	E
Proizvodnja cveća	R	5.000	-	5.000	E
Proizvodnja ukrasnog grmlja	R	5.000	-	6.000	K
Proizvodnja kalifornijske gliste	R	500	-	4.000	K
Proizvodnja povrća	R	10.000	-	2.000	E
Uzgoj ptica	R	100	-	3.000	K
<b>2. Prehrambena proizvodnja</b>					
Proizvodnja vakumiranog voća	P	100	50 kg/h	20.000	K
Proizvodnja koncentrovanih supa	R	150	50 t/g	30.000	K
Proizvodnja bombona	R	50	30 kg/d	10.000	K
Proizvodnja pomfrita	R	30	80 kg/d	5.000	K
Proizvodnja sladoleda	R	30	100 kg/d	12.000	K
Proizvodnja sušenog mesa	R	100	5 t/g	8.000	E
Proizvodnja konditorskog voća	R	100	50 kg/d	20.000	K
Proizvodnja čajnog peciva	R	100	50 t/g	15.000	K
Proizvodnja dečije hrane	R	150	100 t/g	40.000	K
Proizvodnja pekarskih proizvoda	P	50	200 kg/d	20.000	K
Proizvodnja poslastičnih proizvoda	R	50	50 kg/d	15.000	K
<b>3. Mašinogradnja i metaloprerađiva</b>					
Proizvodnja prehrambenih mašina	P	100	200 kom/g	20.000	E
Proizvodnja pekarica	P	100	300 kom/g	20.000	K
Proizvodnja rotacionih drljača	P	200	3 kom/d	30.000	K
Proizvodnja mini mlinova	P	200	200 kom/g	40.000	K
Proizvodnja uređaja za navodnjavanje	P	150	1 kom/d	40.000	K
Proizvodnja kokošijih kaveza	R	100	-	10.000	K
Proizvodnja metalne galanterije	P	200	1 t/g	30.000	K
Proizvodnja balkonskih ograda	R	100	-	20.000	K
Proizvodnja bolničke opreme	R	100	-	25.000	K
Proizvodnja sita	R	100	-	15.000	K
Proizvodnja laboratorijskih posuda	P	150	10 t/g	40.000	K
Proizvodnja raznih lampi	R	100	10 kom/d	10.000	K
Proizvodnja limenih posuda	P	100	-	20.000	K
Proizvodnja raznih oluka	P	150	100 t/g	30.000	K
Proizvodnja mini presa i muljača	P	200	100 kom/g	40.000	K
Proizvodnja prikolica za stoku	P	200	200 kom/g	40.000	K
Proizvodnja prskalica za povrće	P	100	10 kom/d	20.000	K
Proizvodnja razmenjivača toplote	P	150	-	30.000	K
Proizvodnja solarnih grejača	P	150	20 kom/d	20.000	K
Proizvodnja uređaja za branje bilja	P	150	3 kom/d	40.000	K
Proizvodnja uređaja za veštačku kišu	P	150	2 kom/d	30.000	K
Proizvodnja ventilatora	P	150	6 kom/d	20.000	K
Proizvodnja vetrenjača za navodnjavanje	P	150	-	50.000	K
Proizvodnja termoizolacionih prozora	P	150	10 kom/d	40.000	K
Proizvodnja ekoloških dimnjaka	P	150	-	30.000	E
Proizvodnja solarnih sistema	P	150	1 kom/d	50.000	E
Proizvodnja kalorifera	P	120	10 kom/d	40.000	K
Proizvodnja gasne opreme	R	150	-	30.000	K

Tabela P-2: Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima

Delatnost i naziv ideje	Procenjeni parametri				
	Organiz. oblik	Prostor ( $m^2$ )	Kapacitet proizvodnje	Oprema (€)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
Proizvodnja ručnog alata	<i>R</i>	100	–	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja elektrogrejača	<i>R</i>	100	20 kom/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja antena	<i>R</i>	50	–	20.000	<i>K</i>
<b>4. Proizvodnja ostalih proizvoda</b>					
Proizvodnja plastičnih šrafova	<i>R</i>	100	10 t/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja stiropora	<i>P</i>	100	100 t/g	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja aditiva za stočnu hranu	<i>P</i>	150	–	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja gajbica od drveta	<i>P</i>	200	–	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja pekarske opreme	<i>R</i>	100	–	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja ambalažnog papira	<i>P</i>	100	–	10.000	<i>K</i>
<b>5. Uslužne delatnosti</b>					
Servisiranje kompjutera	<i>R</i>	30	–	15.000	<i>K</i>
Dizajnerske usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>
Usluge transfera inovacija	<i>R</i>	50	–	10.000	<i>K</i>
Reklamne usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>
Marketinške usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>
Razvojne usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>

**Prilog 3.** Neki ekonomski pojmovi [49, 109].**• Sredstva preduzeća**

Prema nameni sredstva preduzeća se dele na:

1. poslovna sredstva, i
2. vanposlovna sredstva.

U poslovna sredstva (*PS*) spadaju sva ona sredstva koja su direktno angažovana u izvršavanju zadataka preduzeća. Cilj njihovog korišćenja je proizvodnja materijalnih dobara i pružanje usluga radi ostvarenja dobiti. Poslovna sredstva se prema svojim karakteristikama dele na:

- osnovna sredstva (*OS*), i
- obrtna sredstva (*OBS*).

*Osnovna sredstva (OS)* čine stalna sredstva preduzeća i predstavljaju njegovu trajnu materijalnu osnovu. Kao deo poslovnih sredstava ona su duže prisutna u procesu poslovanja. Osnovne karakteristike osnovnih sredstava su:

- vek trajanja duži od godinu dana ( $t > 1god$ ),
- koeficijent obrta manji od jedan ( $Kos < 1$ ),
- postepeno se troše u toku veka trajanja,
- samo utrošene vrednosti se prenose na nov proizvod, i
- obračun amortizacije uračunavamo u cenu.

Sredstva za rad čine najvažniji deo osnovnih sredstava. Tu spadaju: mašine, uređaji i druga oprema. U širem smislu, pod osnovnim sredstvima se podrazumeva i zemljište, šume, građevinski objekti, kao i određena nematerijalna ulaganja i novčana sredstva koja imaju karakter osnovnih sredstava.

Međutim, u osnovna sredstva ne spadaju sva sredstva za rad. Naime, ako je njihov vek trajanja kraći od godinu dana, a nabavna vrednost mala, ta sredstva spadaju u grupu obrtnih sredstava. To su sitan inventar, razni alati, deo ambalaže i dr.

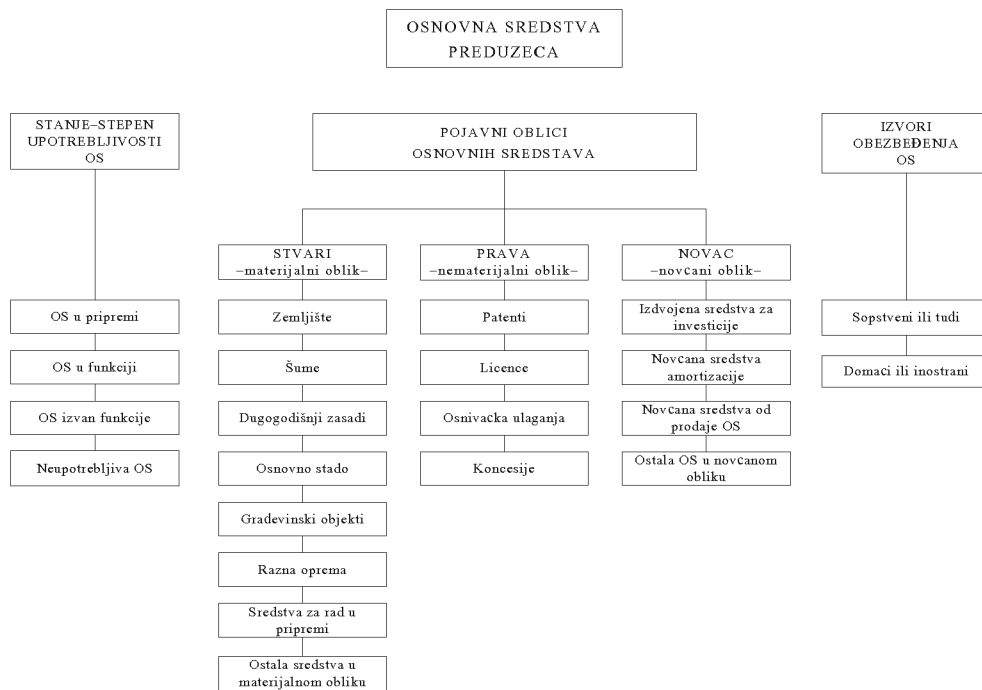
Osnovna sredstva se različito razvrstavaju u zavisnosti od kriterijuma koji se pri tome koriste. Najčešće se kao kriterijum koriste: stanje sredstava i njihov stepen upotrebljivosti, oblici u kojima se sredstva nalaze - pojavni oblici, izvori obezbeđenja sredstava, i dr. Na Slici 10.1 je prikazan način razvrstavanja osnovnih sredstava u zavisnosti od navedena tri kriterijuma.

*Obrtna sredstva (OBS)* predstavljaju deo poslovnih sredstava preduzeća. Imaju značajnu ulogu u procesu reprodukcije jer, najčešće, čine pretežni deo supstance novog proizvoda. Po svojim karakteristikama bitno se razlikuju od osnovnih sredstava. Kod obrtnih sredstava:

- koeficijent obrta je veći od jedinice ( $Kobs > 1$ ),
- vek upotrebe kraći od godinu dana ( $t < 1god$ ),
- troše se odjednom, i
- celokupnu utrošenu vrednost prenose na nove proizvode.

Obrtna sredstva čini čitava lepeza elemenata, kao što su:

- sve vrste sirovina ( $S$ ),
- sve vrste materijala ( $M$ ):
  - osnovni materijali ( $Mo$ ), i
  - pomoćni materijali ( $Mp$ ),
- npr: kod proizvodnje hleba:
  - brašno - osnovni materijal
  - so - pomoćni materijal
  - kvasac - pomoćni materijal
- sve vrste energenata ( $E$ ) - u svom agregatnom stanju,
- rezervni delovi ( $RD$ ),
- ambalaža ( $Amb$ ),
- sitan inventar i alati ( $Si$ ),
- auto gume ( $Ag$ )
- nedovršeni proizvodi i poluproizvodi ( $NP$ ),
- gotovi proizvodi ( $GP$ ),
- razna potraživanja-plasmani ( $Pot$ ),
- novčana sredstva ( $NS$ ), i dr.



Slika 10.1: Klasifikacija osnovnih sredstava [49]

• **Amortizacija** - obračun trošenja sredstava za rad

Amortizacija ( $A$ ) je ekonomska kategorija koja predstavlja smanjenje vrednosti osnovnih sredstava, s jedne strane, i prenošenje alikventnog dela te vrednosti na nove

proizvode i usluge, s druge strane. Amortizacijom se vrši transformisanje naturalnih osnovnih sredstava u novčana sredstva.

Osnovni elementi za obračun trošenja sredstava za rad (amortizacije) su:

- *osnovica za obračun amortizacije* - najčešće nabavna vrednost OS (NVOS).
- *vek trajanja sredstava za rad* ( $t$ ) - to je vremenski period u kome sredstva treba da služe svojoj nameni. Na osnovu veka trajanja utvrđuje se stopa amortizacije ( $As$ ) čijom se primenom na osnovicu za obračun amortizacije dolazi do godišnje kvote.

$$As = \frac{100}{t}$$

- *ostvareni učinci* - se koriste kao element za obračun amortizacije umesto veka trajanja sredstava samo u slučaju kada se učinci mogu pratiti i sagledati (npr: količina rude u nekom ležištu).

U zavisnosti od elemenata koji se koriste, u praksi su najčešće u upotrebi dve osnovne metode obračuna amortizacije, i to: *vremenska* i *funkcionalna*.

*Vremenska metoda* obračuna amortizacije polazi od veka trajanja odnosno vremena upotrebe sredstava za rad. Iznos amortizacije je nezavisan od ostvarenog učinka. U zavisnosti od postupka obračuna vremenske amortizacije razlikuje se:

- vremenska ravnomerna metoda,
- vremenska progresivna metoda, i
- vremenska degresivna metoda.

*Funkcionalna metoda* obračuna amortizacije polazi od stvarnog korišćenja sredstava za rad. Kao elementi za obračun koriste se nabavna vrednost, vek trajanja i korisni učinak. Ovo je realniji postupak obračuna amortizacije, jer se trošenje sredstava vezuje za ostvarene učinke. Kao korisni učinci smatraju se: ostvarena količina proizvoda, izvršene usluge, broj pređenih kilometara nekog vozila, ...

### **Vremenski ravnomerna metoda**

Kod korišćenja vremenski ravnomerne metode za obračun amortizacije, godišnji iznos amortizacije tj. godišnja kvota ( $Aq$ ) se izračunava kao:

$$Aq = NVOS \cdot AS(\%)$$

Sadašnja vrednost osnovnog sredstva ( $SVOS$ ) se izračunava kao:

$$SVOS = NVOS - UAm$$

gde je:

$UAm$  - ukupna amortizacija obračunata za protekli period,

ili:

$$SVOS = NVOS - \frac{NVOS \cdot Z}{t}$$

gde je:

$Z$  - period korišćenja sredstava za rad.

Pri obračunu amortizacije, predhodnim obrascima, nije uzeta u obzir likvidaciona vrednost, tj. vrednost koju sredstva za rad mogu imati po isteku veka trajanja, odnosno u momentu stavljanja sredstva van upotrebe. Zbog toga pri obračunu amortizacije treba proceniti likvidacionu vrednost osnovnog sredstva (*LVOS*) i uzeti je u obzir pri utvrđivanju amortizacione stope:

$$As = \frac{NVOS - LVOS}{NVOS \cdot t} \cdot 100$$

gde je:

*LVOS* - likvidaciona vrednost osnovnog sredstva za rad.

Postoje neka osnovna sredstva koja ne podležu amortizaciji, tj. amortizaciona stopa je jednaka nuli ( $As = 0\%$ ), kao što su:

- zemljište,
- šume,
- saobraćajna infrastruktura,
- kulturno istorijski spomenici (ukoliko se ne koriste u komercijalne svrhe),
- neka naučna dela, ...

Za pojedina osnovna sredstva stopa amortizacije najčešće iznosi:

**Tabela P-3:** Stopa amortizacije

Osnovna sredstva	t(god)	As(%)	As
za građevinske objekte	40	2,5	0,025
za opremu	10	10	0,10
za transportna sredstva	7	15	0,15
za kompjutersku opremu	4	25	0,25

U Prilogu 4. se razmatraju amortizacione stope za veći broj osnovnih sredstava.

#### • Podela troškova

U ekonomskoj literaturi može se naći veći broj podela troškova, u zavisnosti od autora i kriterijuma koji se pri tome koriste. Ovde je izvršena podela troškova prema:

- I prirodi troškova, i
- II obimu proizvodnje.

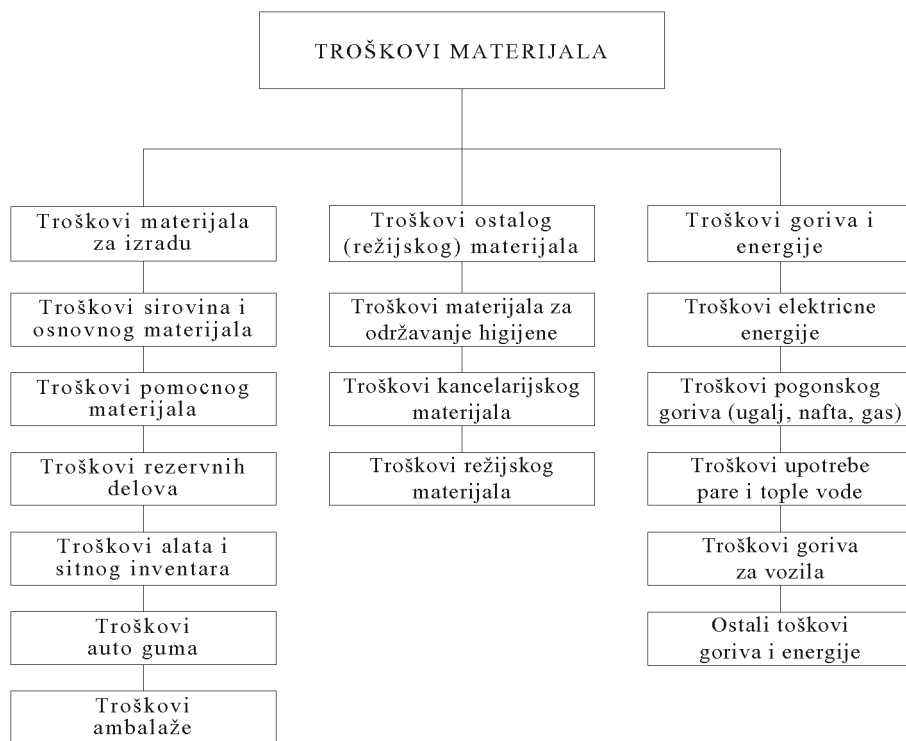
**I)** Troškovi prema prirodi (prirodni troškovi) čine osnovne troškove poslovanja preduzeća. Oni ukazuju na poreklo odnosno svrhu nastanka troškova. Smatraju se troškovima u širem smislu i predstavljaju osnovu za dalja razvrstavanje troškova.

Tu spadaju:

1. troškovi predmeta rada ( $Tpr$ ) ili troškovi materijala ( $Tm$ ),
2. troškovi sredstava za rad ( $Tsr$ ),
3. troškovi rada ili radne snage ( $Trs$ ),
4. troškovi proizvodnih usluga ( $Tpu$ ), i
5. troškovi nematerijalnih usluga ( $Tn$ ).



1. Troškovi predmeta rada ( $T_{pr}$ ) ili troškovi materijala ( $T_m$ ) čine: troškovi materijala za izradu, troškovi osnovnog materijala (režijskog) i troškovi goriva i energije, kao što je prikazano na Slici 10.2.



Slika 10.2: Troškovi predmeta rada ili troškovi materijala [49]

2. Troškovi sredstava za rad ( $T_{sr}$ ):

- Amortizacija ( $A$ )
- Troškovi tekućeg održavanja ( $T_{to}$ ) - mali izdaci
- Troškovi investicionog održavanja ( $T_{io}$ ) - veći zahvati
- Troškovi premije osiguranja osnovnih sredstava
- Troškovi kamata na korišćenje kredita za osnovna sredstva

3. Troškovi rada ili radne snage ( $T_{rs}$ ):

- Neto zarade ( $NZ$ )
- Naknade radnicima
- Porez na zarade i naknade zarada
- Doprinosi za zarade i naknade zarada
- Ostali lični rashodi

4. Troškovi proizvodnih usluga ( $T_{pu}$ ):

- Troškovi usluga na izradu učinka (proizvoda)
- Troškovi transportnih usluga
- Troškovi usluga održavanja

- Troškovi zakupnina
- Troškovi učešća na sajmovima
- Troškovi reklama i propagandi
- Troškovi ostalih usluga

5. Troškovi nematerijalnih usluga ( $Tn$ ):

- Troškovi naknade (honorari, ugovor o delu, ...)
- Troškovi neproizvodnih usluga
- Troškovi reprezentacije
- Troškovi premije osiguranja
- Troškovi članarina
- Troškovi platnog prometa
- Troškovi poreza (na imovinu, na prihod, ...)
- Troškovi doprinosa (na lične dohodke)
- Ostali nematerijalni troškovi

**II)** Prema tome kako reaguju na kretanje obima proizvodnje i prometa, troškovi se dele na:

1. fiksne troškove ( $FT$ ) i,
2. varijabilne troškove ( $VT$ ).

1. *Fiksni troškovi* ( $FT$ ) - to su troškovi koji se ne menjaju pri promeni obima proizvodnje. U zavisnosti da li se uopšte ne menjaju ili ostaju nepromenljivi samo u okviru pojedinih zona, fiksni troškovi se pojavljuju kao:

- apsolutno fiksni ( $FTa$ ), i
- relativno fiksni ( $FTr$ ).

Apsolutno fiksni troškovi ( $FTa$ ) - oni su konstantni, nepromenljivi, bez obzira kako se ostvaruje proizvodnja. Tu spadaju:

- vremenska amortizacija,
- premija osiguranja imovine,
- troškovi zakupnine,
- kamate na kredite za osnovna sredstva,
- troškovi osnivačkih ulaganja, i
- lični dohodci rukovodećeg i drugog režijskog osoblja.

Relativno fiksni troškovi ( $FTr$ ) - oni su nepromenljivi samo u pojedinim zonama poslovanja. Tu spadaju:

- zarada radnika na poslovima tehničke pripreme, kontrole i održavanja,
- troškovi materijala pogonske režije,
- troškovi tuđih usluga,
- troškovi administrativnih radnih mesta, ...

2. *Varijabilni troškovi* ( $VT$ ) - troškovi koji se menjaju pri izmeni obima proizvodnje. U zavisnosti od načina reagovanja varijabilni troškovi se dele na:

- proporcionalne varijabilne troškove ( $VTp$ ),
- progresivne varijabilne troškove ( $VTpg$ ), i

- degresivne varijabilne troškove ( $VTd$ ).

Proporcionalni varijabilni troškovi ( $VTp$ ) - menjaju se proporcionalno, odnosno srazmerno izmeni obima proizvodnje. Tu spadaju:

- funkcionalna amortizacija,
- zarade radnika koje se isplaćuju na osnovu ostvarenog učinka,
- pojedini materijalni troškovi (pakovanje),
- određeni logistički troškovi, . . .

Progresivni varijabilni troškovi ( $VTpg$ ) - imaju trend bržeg porasta od uvećanja proizvodnje. Tu spadaju:

- troškovi prekovremenog rada,
- troškovi unapređenja prodaje (povećan rabat, kase skonta, izdaci za promociju, troškovi istraživanja tržišta, . . .)
- određeni troškovi koji nastaju zbog preopterećenosti kapaciteta, . . .

Degresivni varijabilni troškovi ( $VTd$ ) - imaju sporiji rast od kretanja obima proizvodnje. Tu spadaju:

- troškovi pogonske energije,
- troškovi transporta,
- troškovi pomoćnog materijala, . . .

**Prilog 4.** Amortizaciona stopa za osnovna sredstva.

U ovom prilogu su prikazane amortizacione stope (*As*) osnovnih sredstava (*OS*) propisanih Pravilnikom o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije. *OS* koja po nazivu ili bližem opisu naziva nisu navedena u Nomenklaturi raspoređuju se u amortizacione grupe u koje su raspoređena njima najbližnja *OS*. Godišnje *As* propisane u Nomenklaturi odgovaraju korišćenju *OS* do dve smene. Smatra se da se *OS* koristi do dve smene ako je godišnje bilo u upotrebi do 4.400 sati (uključujući i vreme pripremanja za početak rada i vreme raspremanja po završetku rada).

Stope amortizacije za ona *OS* koja nisu navedena u Tabeli P-4 podaci se mogu naći u Pravilniku koji je objavljen u "Službeni list SRJ", br. 17/97 od 11.4.1997. i "Službeni list SRJ" 24/2000 od 08.06.2000. god. [110, 111].

**Tabela P-4:** Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa <i>As</i> (%)
<b>I. Građevinski objekti</b>	
1. <i>Objekti za vršenje proizvodnje uglja, rude metala i nemetala</i>	
1) Za hidrološka, seizmološka i druga ispitivanja	6
2) Za utvrđivanje količina i kvaliteta uglja, rude metala i rude nemetala	5,5
3) Za otklanjanje i za površinske kopove uglja, metala i nemetala	5
4) Podzemne prostorije za eksploataciju uglja, metala i nemetala	8
2. <i>Objekti za proizvodnju i prenos nafte i gasa</i>	
1) Za seizmološka i druga ispitivanja	10
2) Sabirno-otpremni objekti na naftnim i gasnim poljima	10
3) Naftovodi i gasovodi:	
-za daljinski transport nafte i gasa	5
-za transport nafte i gasa u okviru naftnih i gasnih polja	7
-naftovodi i gasovodi u moru	10
3. <i>Elektroprivredni i vodoprivredni objekti</i>	
1) Brane (vodojaže) i nasipi:	
-zemljane	1
-betonske i visoke betonske	1,5
2) Crpne stanice:	
-betonske i zidne	1,5
-montažne	2,5
3) Kanali (dovodni, odvodni, razvodni) i prateći objekti na njima:	
-zemljani i zemljano-stabilizovani	1,5
-betonski	2
-obloženi betonom ili kamenom	2,5
4) Cevovodni (pod pritiskom i ostali):	
-betonski	2
-čelični	3,5
-plastični	8
-azbestno-cementni, liveno-gvozdeni i keramički	2,5
5) Pragovi, betonske ustave, betonski bazeni i taložnici	1,3
6) Kaskade i bujične pregrade	2,5
7) Propusti	2

Tabela P-4: Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
8) Objekti za iskorišćavanje i upotrebu vode:	
-horizontalne cevne drenaže	5
-vertikalne cevne drenaže (bunari)	10
9) Zgrade i druge građevine hidroelektrana:	
-od betona	1,5
-od ostalog materijala	2
10) Objekti za prenos električne energije:	
-dalekovodi (betonski i čelični)	3
-zgrade trafostanica i ostalih razvodnih postrojenja	2
11) Objekti za distribuciju električne energije:	
-nadzemni vodovi od 110kV i viših napona struje	3
-nadzemni vodovi srednjeg napona i niskonaponske mreže	6,7
12) Objekti kanalizacije i objekti prečišćavanja otpadnih voda:	
-betonski	2
-azbestno-cementni i keramički	2,5
4. <i>Fabričke i ostale hale za vršenje delatnosti iz oblasti industrije</i>	
-od tvrdog materijala	2,5
-od metala	3
-od drveta	4
5. <i>Zgrade i druge građevine za vršenje delatnosti iz oblasti poljoprivrede i šumarstva</i>	
1) za smeštaj i ishranu stoke:	
-od tvrdog materijala	2,5
-od metala	3,5
-od drveta i ostalog materijala	5
2) za proizvodnju ranog i sezonskog voća:	
-staklenici	7
-plastenici	12,5
6. <i>Objekti za vršenje delatnosti ribarstva:</i>	
-mrestilišta	3
-za uzgoj ribe	4
-ostalo	5
7. <i>Objekti za odgoj divljači:</i>	
-od tvrdog materijala	2
-od metala	3,5
-od drveta i ostalog materijala	5
8. <i>Gornji slojevi puteva i ostalih izgrađenih putnih površina</i>	
1) Auto putevi	7
2) Putevi za javni saobraćaj (ulice i trgovi):	
-sa kolovozom od betona	3
-sa kolovozom od asfalta	4
-ostalo	6
3) Putne staze i ostale izgrađene putne površine:	
-od betona, asfalta i kocke	5
-ostalo	4
4) Mostovi, vijadukti, tuneli i galerije na putevima:	
-od betona i kamena	1,5
-od metala	2,5
-ostalo	10
9. <i>Objekti za čuvanje, smeštaj i prodaju robe i drugih proizvoda:</i>	

Tabela P-4: Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-od tvrdog materijala	1,8
-od metala	3
-ostalo	6
10. Građevine za obavljanje delatnosti ugostiteljstva i turizma:	
-od tvrdog materijala	1,8
-od metala	3,5
-od drveta	10
-ostalo	5
11. Zgrade za rad škola, fakulteta, akademija i univerziteta:	
-od tvrdog materijala	1,5
-od metala	3,5
-od drveta i ostalog materijala	5
12. Objekti za sport i rekreaciju:	
-od betona, kamena i opeke	1,5
-fudbalski stadioni i igrališta za male sportove	1,5
13. Upravne zgrade, zgrade banaka, pošta, društvenih organizacija:	
-od betona, betona i metala, kamena i opeke	1,3
-od metala	3
-od drveta i ostalog materijala	4
14. Stambene zgrade:	
1) Prizemne i spratne zgrade:	
-od betona, betona i metala, kamena i opeke	1,3
-od metala	2,5
-od drveta i ostalog materijala	4
2) Višespratne zgrade i soliteri:	
-od betona, betona i metala, kamena i opeke	1,5
-od metala	3,5
<b>II. Oprema za vršenje delatnosti</b>	
15. Oprema za hemijsku industriju:	
-za proizvodnju baznih hemikalija i petrohemijskih, veštačkih đubriva, plastičnih masa, celuloze	12,5
-za proizvodnju farmaceutskih sirovina	16,5
-za proizvodnju sredstava za pranje i kozmetičkih preparata	16,5
-za proizvodnju sredstava za zaštitu bilja	12,5
16. Oprema za proizvodnju građevinskog materijala	
1) za kreč i gips	7
2) za proizvodnju cementa:	
-peći, mlinovi, drobilice	7
-sušare, filteri, elektrofilteri, ...	10
-mobilna mehanizacija za lomljenje kamena	16,5
3) Oprema za proizvodnju cigle, blokova i crepa:	
-peći, mlinovi i drobilice	11
-za finalnu izradu cigli i crepova	12,5
-ostala oprema	10
17. Oprema za proizvodnju finalnih proizvoda od drveta	
1) Oprema za proizvodnju nameštaja, ambalaže, građevinskih elemenata:	
-testere, rendisaljke, ...	12,5
-bušilice, brusilice, mašine za nanošenje laka	14,3

Tabela P-4: Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-glodalice, pištolji za lak, mašine za furniranje	16,5
-automatske prese, mešalice za lepak, ...	8,3
-višeetažne prese, zidane sušare i perionice	6,5
18. Oprema za proizvodnju tapetarskih proizvoda:	
-programirane šivaće mašine	20
-industrijske šivaće mašine bez programera	14,3
-mašine za krojenje i mašine za prošivanje rubova	12,5
19. Oprema za pekarsku i mlinsku industriju:	
-za čišćenje i pripremanje žitarica	10
-za mlevenje žitarica	5
20. Oprema za proizvodnju, preradu i konzerviranje mesa:	
-za primarnu obradu stoke za klanje, za pakovanje, za smrzavanje mesa	10
-za rasecanje, usitnjavanje i soljenje mesa	12,5
-za preradu i konzerviranje mesa	8,3
21. Oprema za preradu i konzerviranje mleka:	
-za hlađenje, prevoz i prijem mleka, sterilizaciju, proizvodnju sladoleda	14,3
-za proizvodnju sireva, maslaca i mleka u prahu	12,5
22. Oprema za vršenje delatnosti voćarstva, ratarstva, vinogradarstva, ...	
1) Mašine za primarnu obradu zemlje:	
-traktori dvoosovinski	14,3
-traktori jednoosovinski	16,5
-plugovi, tanjirače i podrivači	13,5
2) Mašine i oruđa za setvu, negu i zaštitu useva:	
-prskalice i zaprašivači	20
-sejalice i sadilice	14,3
-rasturači veštačkog đubriva	20
-kopačice i kultivatori	15
23. Mašine i oruđa za setvu i berbu useva:	
-kombajni samohodni	15
-kombajni i ostali berači, vučeni	11
-žetelice, kosačice, vadilice, vršilice, grabulje	13
24. Oprema za vršenje delatnosti stočarstva:	
-muzilice, cisterne i otala oprema za transport i hlađenje mleka	12,5
-za ishranu i pojenje stoke u stajama i na pašnjacima	13
-za izđubrivanje u stajama	14,3
-inkubatori i grejalice	14,3
-za gajenje pčela i proizvodnju meda i voska	15,5
25. Oprema za zemljane i druge radove na gradilištima	
1) Bageri guseničari i bageri točkaši:	
-snage motora do 75kW	20
-snage motora od 75–150kW	14,3
-snage motora preko 150kW	11
2) Bageri guseničari sajlaši:	
-snage motora do 75kW	26,5
-snage motora od 75–150kW	12,5
-snage motora preko 150kW	10
3) Buldožeri guseničari:	
-snage motora do 75kW	20
-snage motora od 75–150kW	14,3

Tabela P-4: Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-snage motora preko 150kW	11
26. Oprema za trgovinu:	
-rafovi, ormari, stalaže, pultovi	10
-rashladne vitrine i ostala oprema za hlađenje	18
-registar kase, vage, mašine za mljevenje i sečenje proizvoda	15
27. Oprema za ugostiteljstvo i turizam	
1) sobni nameštaj u hotelima, motelima, odmaralištima:	
-od drveta	11
-od ostalog materijala	10
2) Nameštaj za restorane, kafane i bifee:	
-od metala	10
-od drveta	10
-od plastike i ostalog materijala	10
28. Oprema za proizvodnju hrane i serviranje hrane i pića:	
-rashladni uređaji, kazani, kotlovi, kuhinjski pribor	15
-servisno posuđe od kristala i drugog plemenitog materijala	12,5
-posuđe od keramike i porculana	15
-posuđe od metala	10
29. Oprema za obavljanje zanatskih usluga:	
-za izradu i opravku predmeta od metala	12,5
-za izradu i opravku elektrotehničkih predmeta	15
-za izradu i opravku predmeta od drveta	14,3
-za izradu i opravku predmeta od kože, tekstila	11
-za izradu prehrambenih proizvoda	12,5
30. Oprema za rad obrazovnih ustanova	
1) Nameštaj u kabinetima i ostalo	
-od drveta	12,5
-od metala i ostalog materijala	11
2) Školska učila	
-elektronska	20
-mehanička	14,3
-ostala	12,5
31. Oprema za zdravstvenu i socijalnu zaštitu:	
-elektronski medicinski uređaji, pribor, ...	20
-mehanički i ostali medicinski uređaji	14,3
-nameštaj u stacionarima	11
<b>III. Voćnjaci, vinogradi i hmeljnici</b>	
32. Voćnjaci	
1) Šljive, trešnje, višnje i dunje:	
-bez navodnjavanja	6
-u navodnjavanju	5
2) Jabuke na vegetativnoj podlozi	5
3) Kruške na vegetativnoj podlozi	6,5
4) Kajsije	10
5) Orasi	4
6) Maline, kupine	21
33. Vinogradi i hmeljnici:	
-špalirani	6,5



Tabela P-4: Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-gusta sadnja	8,5
-hmeljnici	5,5
<b>34. Brzorastuće drveće:</b>	
-drveće za kombinovanu proizvodnju trupaca i celuloznog drveta	8
-topole i vrbe za proizvodnju celuloze drveta	10
-drveće za energetske potrebe	25
<b>IV. Stoka</b>	
<b>35. Radna i priplodna stoka</b>	
1) Goveda:	
-bikovi	25,5
-krave	20,5
-radni volovi	13
2) Konji:	
-pastuvi	13
-kobile	10,5
-radni konji	9
3) Magarci	
	10
4) Svinje:	
-nerasti	25
-krmače za priplod	33
5) Ovce i koze:	
-ovnovi i jarci	25
-koze i ovce za mleko i rasplod	20
6) Ostala stoka:	
-kokoši i živina	40
-pčelinja društva	25
<b>V. Ostala ulaganja</b>	
<b>36. Nematerijalna ulaganja:</b>	
-osnivačka ulaganja	20
-ulaganja u istraživanje i razvoj	25
-ulaganja u probnu proizvodnju	33,3
-patenti i licence	20
-uzorci i modeli	20
-ulaganja za višegodišnji zakup	20
-ulaganja za sprovođenje komasacije	20
-ulaganja za sprovođenje arondacije	20
-ostalo	20

**Prilog 5.** Preračunate vrednosti diskontnih faktora.**Tabela P-5:** Diskontni faktori

i (%)	GODINE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.99010	0.98030	0.97059	0.96098	0.95147	0.94205	0.93272	0.92348	0.91434	0.90529
2	0.98039	0.96117	0.94232	0.92385	0.90573	0.88797	0.87056	0.85349	0.83676	0.82035
3	0.97087	0.94260	0.91514	0.88849	0.86261	0.83748	0.81309	0.78941	0.76642	0.74409
4	0.96154	0.92456	0.88900	0.85480	0.82193	0.79031	0.75992	0.73069	0.70259	0.67556
5	0.95238	0.90703	0.86384	0.82270	0.78353	0.74622	0.71068	0.67684	0.64461	0.61391
6	0.94340	0.89000	0.83962	0.79209	0.74726	0.70496	0.66506	0.62741	0.59190	0.55839
7	0.93458	0.87344	0.81630	0.76290	0.71299	0.66634	0.62275	0.58201	0.54393	0.50835
8	0.92593	0.85734	0.79383	0.73503	0.68058	0.63017	0.58349	0.54027	0.50025	0.46319
9	0.91743	0.84168	0.77218	0.70843	0.64993	0.59627	0.54703	0.50187	0.46043	0.42241
10	0.90909	0.82645	0.75131	0.68301	0.62092	0.56447	0.51316	0.46651	0.42410	0.38554
11	0.90090	0.81162	0.73119	0.65873	0.59345	0.53464	0.48166	0.43393	0.39092	0.35218
12	0.89286	0.79719	0.71178	0.63552	0.56743	0.50663	0.45235	0.40388	0.36061	0.32197
13	0.88496	0.78315	0.69305	0.61332	0.54276	0.48032	0.42506	0.37616	0.33288	0.29459
14	0.87719	0.76947	0.67497	0.59208	0.51937	0.45559	0.39964	0.35056	0.30751	0.26974
15	0.86957	0.75614	0.65752	0.57175	0.49718	0.43233	0.37594	0.32690	0.28426	0.24718
16	0.86207	0.74316	0.64066	0.55229	0.47611	0.41044	0.35383	0.30503	0.26295	0.22668
17	0.85470	0.73051	0.62437	0.53365	0.45611	0.38984	0.33320	0.28478	0.24340	0.20804
18	0.84746	0.71818	0.60863	0.51579	0.43711	0.37043	0.31393	0.26604	0.22546	0.19106
19	0.84034	0.70616	0.59342	0.49867	0.41905	0.35214	0.29592	0.24867	0.20897	0.17560
20	0.83333	0.69444	0.57870	0.48225	0.40188	0.33490	0.27908	0.23257	0.19381	0.16151
21	0.82645	0.68301	0.56447	0.46651	0.38554	0.31863	0.26333	0.21763	0.17986	0.14864
22	0.81967	0.67186	0.55071	0.45140	0.37000	0.30328	0.24859	0.20376	0.16702	0.13690
23	0.81301	0.66098	0.53738	0.43690	0.35520	0.28878	0.23478	0.19088	0.15519	0.12617
24	0.80645	0.65036	0.52449	0.42297	0.34111	0.27509	0.22184	0.17891	0.14428	0.11635
25	0.80000	0.64000	0.51200	0.40960	0.32768	0.26214	0.20972	0.16777	0.13422	0.10737
26	0.79365	0.62988	0.49991	0.39675	0.31488	0.24991	0.19834	0.15741	0.12493	0.09915
27	0.78740	0.62000	0.48819	0.38440	0.30268	0.23833	0.18766	0.14776	0.11635	0.09161
28	0.78125	0.61035	0.47684	0.37253	0.29104	0.22737	0.17764	0.13878	0.10842	0.08470
29	0.77519	0.60093	0.46583	0.36111	0.27993	0.21700	0.16822	0.13040	0.10109	0.07836
30	0.76923	0.59172	0.45517	0.35013	0.26933	0.20718	0.15937	0.12259	0.09430	0.07254
31	0.76336	0.58272	0.44482	0.33956	0.25921	0.19787	0.15104	0.11530	0.08802	0.06719
32	0.75758	0.57392	0.43479	0.32939	0.24953	0.18904	0.14321	0.10849	0.08219	0.06227
33	0.75188	0.56532	0.42505	0.31959	0.24029	0.18067	0.13584	0.10214	0.07680	0.05774
34	0.74627	0.55692	0.41561	0.31016	0.23146	0.17273	0.12890	0.09620	0.07179	0.05357
35	0.74074	0.54870	0.40644	0.30107	0.22301	0.16520	0.12237	0.09064	0.06714	0.04974
36	0.73529	0.54066	0.39754	0.29231	0.21493	0.15804	0.11621	0.08545	0.06283	0.04620
37	0.72993	0.53279	0.38890	0.28387	0.20720	0.15124	0.11040	0.08058	0.05882	0.04293
38	0.72464	0.52510	0.38051	0.27573	0.19980	0.14479	0.10492	0.07603	0.05509	0.03992
39	0.71942	0.51757	0.37235	0.26788	0.19272	0.13865	0.09975	0.07176	0.05163	0.03714
40	0.71429	0.51020	0.36443	0.26031	0.18593	0.13281	0.09486	0.06776	0.04840	0.03457
41	0.70922	0.50299	0.35673	0.25300	0.17943	0.12726	0.09025	0.06401	0.04540	0.03220
42	0.70423	0.49593	0.34925	0.24595	0.17320	0.12197	0.08590	0.06049	0.04260	0.03000
43	0.69930	0.48902	0.34197	0.23914	0.16723	0.11695	0.08178	0.05719	0.03999	0.02797
44	0.69444	0.48225	0.33490	0.23257	0.16151	0.11216	0.07789	0.05409	0.03756	0.02608
45	0.68966	0.47562	0.32802	0.22622	0.15601	0.10759	0.07420	0.05117	0.03529	0.02434
46	0.68493	0.46913	0.32132	0.22008	0.15074	0.10325	0.07072	0.04844	0.03318	0.02272

Tabela P-5: Diskontni faktori

i (%)	GODINE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	0.68027	0.46277	0.31481	0.21416	0.14568	0.09911	0.06742	0.04586	0.03120	0.02122
48	0.67568	0.45654	0.30847	0.20843	0.14083	0.09515	0.06429	0.04344	0.02935	0.01983
49	0.67114	0.45043	0.30230	0.20289	0.13617	0.09139	0.06133	0.04116	0.02763	0.01854
50	0.66667	0.44444	0.29630	0.19753	0.13169	0.08779	0.05853	0.03902	0.02601	0.01734
51	0.66225	0.43858	0.29045	0.19235	0.12738	0.08436	0.05587	0.03700	0.02450	0.01623
52	0.65789	0.43283	0.28475	0.18734	0.12325	0.08108	0.05335	0.03510	0.02309	0.01519
53	0.65359	0.42719	0.27921	0.18249	0.11927	0.07796	0.05095	0.03330	0.02177	0.01423
54	0.64935	0.42166	0.27380	0.17779	0.11545	0.07497	0.04868	0.03161	0.02053	0.01333
55	0.64516	0.41623	0.26854	0.17325	0.11177	0.07211	0.04652	0.03002	0.01936	0.01249
56	0.64103	0.41091	0.26341	0.16885	0.10824	0.06938	0.04448	0.02851	0.01828	0.01172
57	0.63694	0.40570	0.25841	0.16459	0.10483	0.06677	0.04253	0.02709	0.01725	0.01099
58	0.63291	0.40058	0.25353	0.16046	0.10156	0.06428	0.04068	0.02575	0.01630	0.01031
59	0.62893	0.39555	0.24878	0.15646	0.09840	0.06189	0.03892	0.02448	0.01540	0.00968
60	0.62500	0.39063	0.24414	0.15259	0.09537	0.05960	0.03725	0.02328	0.01455	0.00909
61	0.62112	0.38579	0.23962	0.14883	0.09244	0.05742	0.03566	0.02215	0.01376	0.00855
62	0.61728	0.38104	0.23521	0.14519	0.08962	0.05532	0.03415	0.02108	0.01301	0.00803
63	0.61350	0.37638	0.23091	0.14166	0.08691	0.05332	0.03271	0.02007	0.01231	0.00755
64	0.60976	0.37180	0.22671	0.13824	0.08429	0.05140	0.03134	0.01911	0.01165	0.00710
65	0.60606	0.36731	0.22261	0.13492	0.08177	0.04956	0.03003	0.01820	0.01103	0.00669
66	0.60241	0.36290	0.21861	0.13169	0.07933	0.04779	0.02879	0.01734	0.01045	0.00629
67	0.59880	0.35856	0.21471	0.12857	0.07699	0.04610	0.02760	0.01653	0.00990	0.00593
68	0.59524	0.35431	0.21090	0.12553	0.07472	0.04448	0.02647	0.01576	0.00938	0.00558
69	0.59172	0.35013	0.20718	0.12259	0.07254	0.04292	0.02540	0.01503	0.00889	0.00526
70	0.58824	0.34602	0.20354	0.11973	0.07043	0.04143	0.02437	0.01434	0.00843	0.00496
71	0.58480	0.34199	0.19999	0.11695	0.06839	0.04000	0.02339	0.01368	0.00800	0.00468
72	0.58140	0.33802	0.19652	0.11426	0.06643	0.03862	0.02245	0.01305	0.00759	0.00441
73	0.57803	0.33412	0.19314	0.11164	0.06453	0.03730	0.02156	0.01246	0.00720	0.00416
74	0.57471	0.33029	0.18982	0.10909	0.06270	0.03603	0.02071	0.01190	0.00684	0.00393
75	0.57143	0.32653	0.18659	0.10662	0.06093	0.03482	0.01989	0.01137	0.00650	0.00371
76	0.56818	0.32283	0.18343	0.10422	0.05922	0.03365	0.01912	0.01086	0.00617	0.00351
77	0.56497	0.31919	0.18034	0.10188	0.05756	0.03252	0.01837	0.01038	0.00586	0.00331
78	0.56180	0.31562	0.17731	0.09961	0.05596	0.03144	0.01766	0.00992	0.00557	0.00313
79	0.55866	0.31210	0.17436	0.09741	0.05442	0.03040	0.01698	0.00949	0.00530	0.00296
80	0.55556	0.30864	0.17147	0.09526	0.05292	0.02940	0.01633	0.00907	0.00504	0.00280
81	0.55249	0.30524	0.16864	0.09317	0.05148	0.02844	0.01571	0.00868	0.00480	0.00265
82	0.54945	0.30190	0.16588	0.09114	0.05008	0.02752	0.01512	0.00831	0.00456	0.00251
83	0.54645	0.29861	0.16317	0.08917	0.04872	0.02663	0.01455	0.00795	0.00434	0.00237
84	0.54348	0.29537	0.16053	0.08724	0.04741	0.02577	0.01400	0.00761	0.00414	0.00225
85	0.54054	0.29218	0.15794	0.08537	0.04615	0.02494	0.01348	0.00729	0.00394	0.00213
86	0.53763	0.28905	0.15540	0.08355	0.04492	0.02415	0.01298	0.00698	0.00375	0.00202
87	0.53476	0.28597	0.15292	0.08178	0.04373	0.02339	0.01251	0.00669	0.00358	0.00191
88	0.53191	0.28293	0.15050	0.08005	0.04258	0.02265	0.01205	0.00641	0.00341	0.00181
89	0.52910	0.27995	0.14812	0.07837	0.04147	0.02194	0.01161	0.00614	0.00325	0.00172
90	0.52632	0.27701	0.14579	0.07673	0.04039	0.02126	0.01119	0.00589	0.00310	0.00163
91	0.52356	0.27412	0.14352	0.07514	0.03934	0.02060	0.01078	0.00565	0.00296	0.00155
92	0.52083	0.27127	0.14129	0.07359	0.03833	0.01996	0.01040	0.00541	0.00282	0.00147
93	0.51813	0.26846	0.13910	0.07207	0.03734	0.01935	0.01003	0.00519	0.00269	0.00139
94	0.51546	0.26570	0.13696	0.07060	0.03639	0.01876	0.00967	0.00498	0.00257	0.00132
95	0.51282	0.26298	0.13486	0.06916	0.03547	0.01819	0.00933	0.00478	0.00245	0.00126

Tabela P-5: Diskontni faktori

i (%)	GODINE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96	0.51020	0.26031	0.13281	0.06776	0.03457	0.01764	0.00900	0.00459	0.00234	0.00120
97	0.50761	0.25767	0.13080	0.06639	0.03370	0.01711	0.00868	0.00441	0.00224	0.00114
98	0.50505	0.25508	0.12883	0.06506	0.03286	0.01660	0.00838	0.00423	0.00214	0.00108
99	0.50251	0.25252	0.12689	0.06377	0.03204	0.01610	0.00809	0.00407	0.00204	0.00103
100	0.50000	0.25000	0.12500	0.06250	0.03125	0.01563	0.00781	0.00391	0.00195	0.00098
105	0.48780	0.23795	0.11607	0.05662	0.02762	0.01347	0.00657	0.00321	0.00156	0.00076
110	0.47619	0.22676	0.10798	0.05142	0.02449	0.01166	0.00555	0.00264	0.00126	0.00060
115	0.46512	0.21633	0.10062	0.04680	0.02177	0.01012	0.00471	0.00219	0.00102	0.00047
120	0.45455	0.20661	0.09391	0.04269	0.01940	0.00882	0.00401	0.00182	0.00083	0.00038
125	0.44444	0.19753	0.08779	0.03902	0.01734	0.00771	0.00343	0.00152	0.00068	0.00030
130	0.43478	0.18904	0.08219	0.03573	0.01554	0.00676	0.00294	0.00128	0.00056	0.00024
135	0.42553	0.18108	0.07705	0.03279	0.01395	0.00594	0.00253	0.00108	0.00046	0.00019
140	0.41667	0.17361	0.07234	0.03014	0.01256	0.00523	0.00218	0.00091	0.00038	0.00016
145	0.40816	0.16660	0.06800	0.02775	0.01133	0.00462	0.00189	0.00077	0.00031	0.00013
150	0.40000	0.16000	0.06400	0.02560	0.01024	0.00410	0.00164	0.00066	0.00026	0.00010
155	0.39216	0.15379	0.06031	0.02365	0.00927	0.00364	0.00143	0.00056	0.00022	0.00009
160	0.38462	0.14793	0.05690	0.02188	0.00842	0.00324	0.00125	0.00048	0.00018	0.00007
165	0.37736	0.14240	0.05374	0.02028	0.00765	0.00289	0.00109	0.00041	0.00016	0.00006
170	0.37037	0.13717	0.05081	0.01882	0.00697	0.00258	0.00096	0.00035	0.00013	0.00005
175	0.36364	0.13223	0.04808	0.01749	0.00636	0.00231	0.00084	0.00031	0.00011	0.00004
180	0.35714	0.12755	0.04555	0.01627	0.00581	0.00208	0.00074	0.00026	0.00009	0.00003
185	0.35088	0.12311	0.04320	0.01516	0.00532	0.00187	0.00065	0.00023	0.00008	0.00003
190	0.34483	0.11891	0.04100	0.01414	0.00488	0.00168	0.00058	0.00020	0.00007	0.00002
195	0.33898	0.11491	0.03895	0.01320	0.00448	0.00152	0.00051	0.00017	0.00006	0.00002
200	0.33333	0.11111	0.03704	0.01235	0.00412	0.00137	0.00046	0.00015	0.00005	0.00002
210	0.32258	0.10406	0.03357	0.01083	0.00349	0.00113	0.00036	0.00012	0.00004	0.00001
220	0.31250	0.09766	0.03052	0.00954	0.00298	0.00093	0.00029	0.00009	0.00003	0.00001
230	0.30303	0.09183	0.02783	0.00843	0.00256	0.00077	0.00023	0.00007	0.00002	0.00001
240	0.29412	0.08651	0.02544	0.00748	0.00220	0.00065	0.00019	0.00006	0.00002	0.00000
250	0.28571	0.08163	0.02332	0.00666	0.00190	0.00054	0.00016	0.00004	0.00001	0.00000
260	0.27778	0.07716	0.02143	0.00595	0.00165	0.00046	0.00013	0.00004	0.00001	0.00000
270	0.27027	0.07305	0.01974	0.00534	0.00144	0.00039	0.00011	0.00003	0.00001	0.00000
280	0.26316	0.06925	0.01822	0.00480	0.00126	0.00033	0.00009	0.00002	0.00001	0.00000
290	0.25641	0.06575	0.01686	0.00432	0.00111	0.00028	0.00007	0.00002	0.00000	0.00000
300	0.25000	0.06250	0.01563	0.00391	0.00098	0.00024	0.00006	0.00002	0.00000	0.00000
320	0.23810	0.05669	0.01350	0.00321	0.00077	0.00018	0.00004	0.00001	0.00000	0.00000
340	0.22727	0.05165	0.01174	0.00267	0.00061	0.00014	0.00003	0.00001	0.00000	0.00000
360	0.21739	0.04726	0.01027	0.00223	0.00049	0.00011	0.00002	0.00000	0.00000	0.00000
380	0.20833	0.04340	0.00904	0.00188	0.00039	0.00008	0.00002	0.00000	0.00000	0.00000
400	0.20000	0.04000	0.00800	0.00160	0.00032	0.00006	0.00001	0.00000	0.00000	0.00000

# Literatura

- [1] Timmons, J.A. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- [2] Radosavljević, Ž. (1989). *Preduzetništvo - uslov efikasnosti organizacije*. Poslovna politika, Beograd, str. 15.
- [3] Milić, S. (1986). *Organizacija inovacijske aktivnosti*. Poslovna politika, Beograd, str. 21-27.
- [4] Milićević, V. (1989). *Preduzetništvo kao faktor poslovne efikasnosti savremenog preduzeća*. Poslovna politika, Beograd, str. 39.
- [5] Bajt, A. (1988). *Samoupravni oblik društvene svojine*. Globus, Zagreb, str. 71-72.
- [6] Tomaš, R. (1993). *Strah od preduzetništva*. Ekonomika, Beograd, str. 41.
- [7] Lajović, D. (2006). *Preduzetništvom u porodični biznis*. Grafo Crna Gora, Podgorica.
- [8] Paunović, B. (2009). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. Autorizovana predavanja, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [9] Lojpur, A., Kuljak, M. (2005). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica.
- [10] Paunović, S.S. (2003). *Preduzetništvo - od biznis ideje do realizacije*. Univerzitet braća Karić, fakultet za menadžment, Beograd.
- [11] Dostić, M. (2002). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Izdavačka delatnost, Sarajevo.
- [12] Cantillon, R. (2001). *Essay on the Nature of Commerce in General*. Transaction Publishers.
- [13] Say, Jean-B. (2001). *A Treatise on Political Economy*. New Ed edition, Transaction Publishers.
- [14] Menger, C. (1994). *Principles of Economics*. Libertarian Press, Incorporated.
- [15] Knight, F.H. (2007). *Risk, Uncertainty And Profit*. Kessinger Publishing, LLC.
- [16] Schumpeter, J.A. (1996). *History of Economic Analysis: With a New Introduction*. Edited from Manuscript by Elisabeth Boody Schumpeter, New Introduction by Mark Perlman, Oxford University Press.
- [17] Marković, N. (2007). *Preduzetništvo sa praktikumom za samostalnu izradu biznis plana*. "CEKOM"-books d.o.o., Novi Sad.
- [18] Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- [19] Casson, M. (2005). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. 2nd edition, Edward Elgar Publishing.

- [20] Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2009). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley and Sons.
- [21] Stevenson, H.H., Cruikshank, J. L., Moldoveanu M. C. (1998). *Do lunch or be lunch: the power of predictability in creating your future*. Harvard Business School Press, Boston.
- [22] EU. (2003). *Zelena knjiga o preduzetništvu u Evropi* Evropska komisija.
- [23] Lajović, D., Vulić, V., Vulić, N., Nikolić, N., Drobnjak, R. (2010). *Uvod u biznis*. Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica.
- [24] Radovanović, T. (2004). *Upravljanje preduzetništvom*. Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- [25] *Zakon o privrednim društvima*. "Službeni glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011 i 83/2014.
- [26] *Zakon o registraciji privrednih subjekata*. "Službeni glasnik RS", br. 55/2004, 61/2005 i 111/2009.
- [27] Radović–Marković, M. (2009.) *Preduzetništvo: vrste preduzetništva i preduzetnika*. Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- [28] Sharma, P., Chrisman, S.J.J. (2007). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, 83–103.
- [29] Hodgetts, R.M., Kuratko, D.F. (1995). *Effective Small Business Management*. The Dryden Press.
- [30] Kuratko, D.F., Hodggest, R.M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Thomson, South-Western.
- [31] Rajkov, M. (1993). *Upravljanje preduzećem*. FON, Beograd.
- [32] Tropman, J.E., Morningstar, G. (1989). *Entrepreneurial Systems for the 1990's: Their Creation, Structure and Management*. Quorum, Greenwood Press, New York.
- [33] Perunović, Z. (1999). *Preduzetništvo, skripta*. Poslovna škola "Megatrend"-Beograd, Beograd.
- [34] Vasiljević, S.M. (2011). *Komanijsko pravo – pravo privrednih društava Srbije i EU, 6. izdanje*. Pravni fakultet, Beograd.
- [35] Radovanović, T. (2006). *Uspešan preduzetnik*. Cekom books, Novi Sad.
- [36] Ožegović, L., Sajfert, Z. (2009). *Preduzetništvo*. Fakultet za ekonomiku i inženjerski menadžment, Novi Sad.
- [37] Penezić, N. (2005). *Ekonomika preduzeća*. Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- [38] Dollinger, M.J. (2007). *Entrepreneurship: Strategies and Resources, Edition 4*. Marsh Publications, Llc.
- [39] Mehta, S. (1994). Working at Home. *The Wall Street Journal Europe*. October 8.
- [40] Siropolis, N.C. (2002). *Menedžment malog poduzeća - vodič u poduzetništvo*. Gospodarska misao, Hrvatska obrtnička komora, Mate d.o.o., Zagreb.
- [41] Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N. (2005). *Osnove menadžmenta*, Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje. DŠIP-Bakar, Bor.
- [42] Haas, H. (1995). *Lider u svakom od nas; siguran da otkrije sebe*. PS "Grmeč", Beograd.
- [43] Herron, L.L. (1994). *Do Skills Predict Profits? A study of Successful Entrepreneurship*. Garland Publishing Inc, New York & London.
- [44] Avlijaš, R. (2010). *Preduzetništvo*. Univerzitet Singidunum, Beograd.

- [45] *Zakon o preduzećima*. "Službeni glasnik RS", br. 29/96.
- [46] *Zakon o privrednim društvima*. "Službeni glasnik RS", br. 125/2004.
- [47] *Zakon o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa*. "Službeni Glasnik RS", br. 25/2002, 107/2005, 108/2005.
- [48] *Novi Zakon o računovodstvu*. "Slubeni glasnik RS", br. 62/2013.
- [49] Nikolić, R. (2004). *Troškovi u poslovnoj ekonomiji*. Grafoslog, Beograd.
- [50] Nikolić, R. (2012). *Troškovi u poslovnoj ekonomiji, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Don Vas, Beograd.
- [51] Stefanović, Z. (2003). *Poslovno pravo za ekonomiste i menadžere sa elementima uvoda u pravo, stvarnog i obligacionog prava*. SZTR na veliko i malo "Oštrelj", Oštrelj, Bor.
- [52] Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N. (2002). *Osnove menadžmenta*. DŠIP-Bakar, Bor.
- [53] Vidanović, I. (2006). *Rečnik socijalnog rada*. Asocijacija CSR Srbije.
- [54] Proctor, T. (1995). *The Essence of Management Creativity*. Prentice Hall Europe.
- [55] Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
- [56] De Bono. E. (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Little, Brown, and Company.
- [57] Živković, Ž., Popović, N., Jelić, M. (2003). *Upravljanje istraživanjem i razvojem*. DŠIP-Bakar, Bor.
- [58] Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, 1st ed. New York: Harper & Row.
- [59] Jovanović, I. (2013). *Preduzetništvo*. Autorizovana predavanja, Tehnički fakultet u Boru, Bor.
- [60] Jaffe, A.B., et al. (2002). *Environmental Policy and technological Change i Schumpeter (1942) Captialism, Socialisme and Democracy by Joost*.
- [61] Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London, Penguin.
- [62] Peters, T.J., Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Warner Books Edition, New York, NY.
- [63] de Jordy, H. (1990). *On Your Own Successful Entrepreneurship in the '90s*. McGraw Hill, Ryeson, Toronto, Montreal.
- [64] Ristić, D. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Cekom books, Novi Sad.
- [65] Lenneer-Axelsson, B., Thylefors, I. (1998). *The Psychology of the Work Group: A Book about Teamwork*. Stockholm: Joint Industrial Safety Council.
- [66] Bennet, R. (1997). *Organizational Behaviour*. Pitman Publishing, London.
- [67] Kobolt, A., Žizak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 367–386.
- [68] Grinberg, Dž., Baron, R. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Želnid, Beograd.
- [69] Stoner, J.A.F., Freeman, R., Daniel Gilbert, R. (1997). *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- [70] Sims, H.P.jr., Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

- [71] Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2, 419–442.
- [72] Komanski, C. (1996). Team interventions: Moving the team forward. In *J. Pfeiffer*, 2, 19–26.
- [73] Rot, N. (1999). *Psihologija grupa*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- [74] Belbin, R.M. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London.
- [75] [www.belbin.com/content/page/49/Belbin\\_Team\\_Role\\_Descriptions](http://www.belbin.com/content/page/49/Belbin_Team_Role_Descriptions)
- [76] [www.youtube.com/watch?v=ouqIjljCYZc](http://www.youtube.com/watch?v=ouqIjljCYZc)
- [77] Draft, R. (2000). *Management*. The Dryden Press, Orlando.
- [78] Rock, A. (1997). *Strategy vs. Tactics from a Venture menta*. *Capitalist*. Harvard Business Review, november-december.
- [79] Watson, C., Hoffman, L.R. (1996). Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85.
- [80] Robbins, S.P., Coulter, M., Langton N. (2005). *Management*, 8th Canadian Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey,
- [81] Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 296–320.
- [82] Dunderović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. F@M, Novi Sad.
- [83] Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. McGraw Hill, Boston.
- [84] Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2005). *Organizational Behaviour*. John Wiley&Sons, New York.
- [85] Lewicki, R.J., Weiss, S.E., Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 212–242.
- [86] Gordon, J.R. (1998). *Organizational Behavior a diagnostic approach*. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- [87] Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- [88] Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*. Bridge Company, Beograd.
- [89] Božić, V. (1996). *Kako voditi mali biznis*. FON, Beograd.
- [90] Hisrich, R.D., Peters, M.P. (1995). *Entrepreneurship*. Irwin, Chicago.
- [91] Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles*. The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara, CA, USA.
- [92] Griffin, R.W., Ebert, R.J. (1996). *Business*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [93] Vesper, K.H. (1980). *New Venture Strategies*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [94] Chresmans, J.J., Leslie, J. (1989). Strategic, Administrative, and Operating Problems: The Impact of Outsiders on Small Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(3), 37-51.
- [95] Radovanović, T. (2001). *Menadžment malog preduzeća*. Prometej, Novi Sad.
- [96] Jovanović, V. (2008). *Planiranje biznisa*. Ekonomsko-menadžerska škola, Pančevo.



- [97] Radovanović, T. (2003). *Osnivanje i vođenje malog biznisa*. Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd.
- [98] Grupa autora, (2000). *Poslovni programi za mala i srednja preduzeća*. Ministarstvo za nauku i tehnologiju, Beograd.
- [99] Jovanović, A. (2004). *Upravljanje projektima*. Autorizovana predavanja, Bor.
- [100] Jovanović, P. (2001). *Upravljanje investicijama*. Grafoslog, Beograd.
- [101] Grupa autora, (2005). *Program obuke za gazdovanje energijom u industriji–Ocena i finansiranje projekata iz energetike*, Agencija za energetska efikasnost Republike Srbije, Beograd.
- [102] Lalović, M. (2002). *Uputstvo za izradu biznis plana*. Seminar, Beograd.
- [103] Jovanović, P. (2002). *Upravljanje projektom*. Grafoslog, Beograd.
- [104] Paunović, B. (2006). *Poslovni plan–vodič za izradu*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [105] Brnjas, Z. (2002). *Kako pripremiti biznis plan*. Privredni pregled, Beograd.
- [106] Jovanović, I., Prvulović, S. (2007). Biznis plan realizacije novog preduzetničkog poduhvata. *III Majska konferencija o strategijskom menadžmentu*, 31.05-02.06, Jagodina, Srbija, 179-202.
- [107] Jovanović, I. (2013). *Praktikum sa primerima za samostalnu izradu Biznis plana*. Autorizovana predavanja, Tehnički fakultet u Boru, Bor.
- [108] Djurić, Z. (2002). *Biznis plan malih i srednjih preduzeća*. Beogradska poslovna škola, Beograd.
- [109] Grupa autora, (1992). *Ekonomika preduzeća*. Savremena administracija, Beograd.
- [110] *Pravilnik o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije*. (1997). Službeni list SRJ, br. 17/97.
- [111] *Pravilnik o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije*. (2000). Službeni list SRJ, br. 24/2000.

# Indeks pojmova

- Škole preduzetništva, 6
  - klasične, 6
  - neo-klasične, 8
  - savremene, 10
- Životni ciklus organizacije
  - Adižesova teorija, 157
  - klasična teorija, 155
- Definicija
  - biznis, 153
  - biznis plan, 176
  - inovativnost, 80
  - konflikti, 127
  - konformizam, 125
  - kreativnost, 68
  - preduzetništvo, 11
  - preduzetnik, 24
- Franšizing
  - franšiza za posao, 149
  - franšiza za proizvode, 149
  - franšiza za proizvodnju, 149
- Inovativni proces, 81
- Izbor poslovne ideje
  - po kriterijumu kreativnosti, 165
  - po kriterijumu nastajanja, 166
- Izvori finansiranja
  - ostali izvori finansiranja, 150
  - pozajmljeni kapital
    - bankarski krediti, 139
    - dobavljači, 148
    - državni programi, 150
    - franšizing, 148
  - sopstveni kapital
    - članovi porodice i prijatelji, 136
    - biznis anđeli, 137
    - emitovanje akcija, 138
    - lična ušteđevina, 136
    - partneri, 137
    - rizični kapital, 137
- Izvori inovativnosti
  - demografska kretanja, 95
  - neočekivano, 85
  - nepodudarnost, 88
  - nova saznanja, 98
  - potreba nekog procesa, 92
  - promene u opažanju, 96
  - promene u strukturi privrede, 94
- Klasifikacija preduzetništva
  - državno, 16
  - individualno, 17
  - kolektivno, 17
  - spoljno, 19
  - unutrašnje, 18
- Konflikt
  - afektivni, 128
  - kognitivni, 127
- Konfliktni proces, 130
- Konformizam, 125
- Kreativni proces, 77
- Kreativno razmišljanje, 70
- Kriterijumi za ocenu biznisa
  - ekonomska ocena, 173
  - finansijska ocena
    - dinamički kriterijumi, 170
    - statički kriterijumi, 169
  - ocena u uslovima neizvesnosti, 174
- Kriterijumi za selekciju poslovnih ideja, 167
- Preduzetništvo

- faktori preduzetništva, 19
- učesnici preduzetničkog procesa, 12
- zablude o preduzetništvu, 14
- zakonski okvir preduzetništva, 15
- Preduzetnik
  - karakteristike preduzetnika, 30
  - karakteristike uspešnog preduzetnika, 38
  - mitovi o preduzetnicima, 41
  - osnovne osobine, 27
  - pozicija preduzetnika, 29
  - sposobnosti preduzetnika, 35
  - tipovi preduzetnika, 28
  - veštine preduzetnika, 37
- Privredni subjekti
  - javno preduzeće, 58
  - preduzetnik, 53
  - privredna društva
    - akcionarsko društvo, 56
    - društvo s ograničenom odgovornošću, 55
    - komanditno društvo, 55
    - ortačko društvo, 54
- Sadržaj biznis plana, 185
- Sadržaj koncepta biznis plana, 191
- Tim, 105
  - efikasan tim, 110, 111
  - neefikasan tim, 112
  - samoupravni timovi, 113
  - timovi za rešavanje problema, 113
  - uspešni tim, 124
  - virtualni timovi, 114
- Timske uloge, 119
- Top forma organizacije, 162