

# OD PREDUZETNIKA KA PREDUZETNIŠTVU

## FROM THE ENTREPRENEUR TO THE ENTREPRENEURSHIP

Dr Marin Gužalić, vanredan profesor  
Ekonomski fakultet u Brčkom  
Tatjana Latas, MBA\*

*Apstrakt. U radu se daje prikaz preduzetnika u realnim uslovima poslovanja, njegovo shvatanje biznisa i preduzetništva. To je kompleksan proces neprekidnog potvrđivanja poslovnih aktivnosti kojima se postiže uspeh, prikazan kao teoretski okvir i praktična realizacija u realnim uslovima poslovanja. Preduzetnik je u neprekidnom sukobu sa postojećim u težnji da realizuje sopstvene izazove. U prvom periodu ulaska u biznis težnja mu je bila ostvariti što veći profit. Ubrzo je uvideo da profit mora biti nagrada za dobro odabranu delatnost – vizija, misija, ciljevi, i neprekidan rad na povećanju stepena efikasnosti svih funkcija u preduzeću. Autori ukazuju na taj proces aktivnosti preduzetnika u kojima on raste, svestan želje za rastom preduzeća i potrebom osamostaljivanja funkcija i nadležnosti, kako bi se rast ostvarivao, ali i opasnosti koje takav proces unosi u funkcionisanje organizacije. Taj proces nema alternativu, neophodno je primenjivati preduzetništvo.*

*Ključne reči: preduzetnik, preduzetništvo, sposobnosti, mogućnosti, rizik*

*Abstract. This paper presents entrepreneur in a real business environment as well as his perception of business and entrepreneurship. This is complex process of continuous repeating of business activities, which are bringing success, presented as theoretical framework and practical realisation in real business environment. Entrepreneur is in continuous collision with present tending to realize his own challenges. In a first place entrepreneur has entered into business just to achieve profit. Very soon, he realized that profit has to be award for precisely chosen activity – vision, mission and goals as well as continuous improving of effectiveness of every function in company. Authors point out on entrepreneur activity process, where he is improving himself, aware of growth as a company main goal and need for function diversification and competencies in order to be able to grow, but in the same time of threats which this process bring into organisation. This process has no alternative; it is necessary entrepreneurship to be applied.*

*Keywords: entrepreneur, entrepreneurship, competencies, opportunities, risk.*

### UVOD

Predmet istraživanja ovog rada je vršen na preduzeću "X", koje je osnovano ranih devedesetih godina prošlog veka. To je bilo vreme u kome se otpočelo sa pravnom i ekonomskom regulativom, kojom se podsticalo privatno vlasništvo i preduzetništvo. Preduzeće je osnovano od strane xx lica, koji je sa timom svojih bližih saradnika (iz društvenog preduzeća) pokrenuo privatni biznis, i otpočeo proces samodokazivanja i potvrđivanja sopstvenih izazova. Delatnost preduzeća je vezana za oblast veletrgovine. U prvoj godini rada preduzeće je radilo bez sopstvenog lagera, bazirajući se na tranzitni oblik poslovanja, uzdajući se u brzinu i tačnost isporuke kao svoju najveću konkurentsku prednost. Imajući u vidu da su konkurentska preduzeća, u to vreme, bila velika društvena preduzeća, koja su bila znatno tromija i sporo se prilagođavala novim zahtevima, to nije bilo teško realizovati.

U prvoj godini poslovanja preduzeće je ostvarilo profit. Narednih godina, u vreme velike ekonomske krize i inflacije u Srbiji, preduzeće uspeva da opstane na tržištu, i da se nametne kao značajan tržišni faktor u svojoj delatnosti. Turbulencije na tržištu, propadanje velikih društvenih firmi, preduzeće uspeva da iskoristi kako bi se još bolje pozicioniralo na tržištu. Nakon četiri godine, preduzeće zauzima stabilno mesto na tržištu.

Ulaganja u razvoj delatnosti je dovelo do izgradnje magazinskog prostora, upravne zgrade, značajnih zaliha i udvostručenje broja zaposlenih. Dalji razvoj se oslanjao na bolje pozicioniranje na tržištu, permanentnu edukaciju zaposlenih, angažovanjem konsultanata, uvođenjem promena, insistiranjem na kvalitetu i uvođenjem ISO standarda. U poslovanju preduzeća se uočavaju četvorogodišnji investicioni ciklusi koji su rezultirali utrostručenjem prometa.

---

\* MBA – Master business administrator

Danas preduzeće ima preko 100 (sto) zaposlenih, teži procesnoj organizaciji, proširenju delatnosti na proizvodnju i pružanje usluga.

U tom vremenskom periodu se u biznisu primenjivalo različito preduzetništvo. Kako je vlasnik postajao preduzetnik, i kako je uvodio u poslovanje različite oblike preduzetništva, autori su vršili istraživanje od juna do oktobra meseca 2008. godine.

## **POJAM PREDUZETNIKA I PREDUZETNIŠTVA**

Pojmovi "preduzetnik i preduzetništvo" predstavljaju odomaćene pojmove u svakodnevnoj komunikaciji u privrednoj i društvenoj praksi, kao i teoretskom pristupu i obradi u stručnoj i naučnoj literaturi, što ih čini "poznatim" svim učesnicima tih procesa. Kada se pogleda pozadina šta se podrazumeva pod tim pojmovima, vidimo da postoji bezbroj praktičnih i teoretskih pristupa u njihovom definisanju i objašnjavanju, što dovodi do teškoća da se dođe do jedinstvenog stava i definicije šta je to preduzetništvo, i ko je preduzetnik. Nema preduzetništva bez preduzetnika.

Slična je poteškoća i kod definisanja preduzetnika. Šta je preduzetnik? Ko je preduzetnik? Šta radi preduzetnik? Koje sličnosti i razlike postoje između aktivnosti biznisa i preduzetništva koje obavlja preduzetnik? Koje sličnosti i aktivnosti se odnose na menadžera i preduzetnika? Na ova pitanja literatura daje kompleksne, često protivrečne odgovore, uključujući mnogo kriterijuma i najčešće ih daje opisno poistovećujući preduzetnika i preduzetništvo. Neko pod preduzetništvom podrazumeva privatni biznis, pri čemu je to često sinonim za privatni biznis; neko, angažovanje kapitala za pokretanje biznisa; neko, sposobnost prikupljanja i angažovanja kapitala u profitabilne projekte; neko, "određeno zanimanje" koje je tržišno orijentisano; neko, tip ličnosti; neko, psihološke karakteristike ličnosti; neko, funkciju proaktivnosti u preduzeću kojom se obezbeđuje dugoročna efektivnost; neko, sposobnost kratkoročnog efektuiranja pruženih šansi na tržištu; neko, sposobnost pretvaranja inovativnih mogućnosti u uspeh; neko, kreativnu sposobnost uvođenja promena u aktivnosti i procese stvaranja vrednosti; neko, promene u tržišnom, finansijskom i ekonomskom poslovanju društva; neko, promene u socijalnom ambijentu društva; neko sebe smatra preduzetnikom. Termin preduzetnik, u principu, obuhvata inovativne i kreativne aktivnosti u privrednim i društvenim procesima.

Preduzetnik je reč nastala u francuskom jeziku (ENTREPRENEUR) koja znači nešto uraditi, preduzeti, koja se pojavila još u 12 veku i svoje značenje je vezivalo za aktivnosti vladara u preduzimanju značajnih infrastrukturnih projekata. Sve osobe koje su imale zadatak nadgledanja izvođenja takvih projekata su se zvali preduzetnici sve do 17 veka. U ekonomsku teoriju pojam "preduzetnik", tada uvodi R.Cantillon, kao začetnik teorije preduzetništva. Osnova njegovog pristupa je u uvođenju rizika koji preduzetnik prihvata kupujući robu po poznatim cenama i prodavajući robu po cenama koje su neizvesne a koje tržište određuje. Sličnim pristupom, on smatra preduzetnike i zidare, zakupce zemlje, lekare, advokate, slikare, koji u svom poslu imaju rizik. Krajem 19. veka, pojavom neoklasične škole o organizaciji i upravljanju preduzećem, pojam preduzetnik nestaje iz ekonomske literature pošto se glavni akcenat daje na informaciju, a manja važnost se pridaje preduzetničkoj funkciji.

Rizik kao element preduzetništva je prisutan do današnjih dana, bez obzira o kom periodu je reč. Veza između rizika i profita je centralno pitanje koje su teoretičari tumačili na različite načine i davali im različiti značaj. Schumpeter, je ponovno afirmisao pojam preduzetnika, pošto je uz rizik – sintetizujući različite pristupe preduzetniku i preduzetništvu različitih autora, uveo i inovaciju (inovativnu aktivnost) kao glavnu pokretačku snagu ekonomskih promena. Tako on preduzetnika definiše kao osobu koja uvodi inovacije u poslovne aktivnosti koje dovode do ekonomskih promena, pri čemu preduzetnik ne mora biti inovator, nego onaj koji odlučuje o alokaciji resursa kako bi se iskoristila inovacija. Preduzetnik je ta snaga koja razara stare i stvara nove ekonomske vrednosti. Nosilac stvaranja novih ekonomskih vrednosti je preduzetnik koji je sposoban da izvrši takvu kombinaciju elemenata proizvodnje koje izazivaju skokovite, nagle promene, koje ruše postojeću privrednu ravnotežu. "Da bi se delovalo van granica poznatog delokruga i da bi se savladao taj otpor sredine potrebne su sposobnosti karakteristične za ljude preduzetničkog tipa, a tako isto i za preduzetničku funkciju. Ova funkcija ne sastoji se u osnovi u pronalaženju nečega, ili pak u stvaranju uslova koje preduzetništvo iskorišćuje. Ona se sastoji od obavljanja posla." (Schumpeter) Suština promena se svodi na uspešnost pokušaja da se resursi, metode, snage i stvari primenjuju različito u oblasti ekonomskog života.

On pravi jasnu razliku između preduzetništva i menadžmenta, iako i danas mnogi teoretičari ove pojmove izjednačavaju.

Savremene teorije, preduzetnika definišu kao osobu koju karakteriše inovativno ponašanje, strategijsko razmišljanje i ponašanje, usmerenost ka profitu i rastu i razvoju preduzeća u uslovima slobodnog tržišta i rizika, koristeći mogućnosti i sposobnosti znanjem i informacijama prema okruženju i unutrašnjoj strukturi organizacije. Preduzetnik je osnova preduzetništva. Proaktivnim stavom preduzetnik je spreman na preuzimanje menadžerskih odgovornosti za postavku biznisa. Odgovornost i sposobnost; inovativnost i kreativnost; posvećenost uočavanju prilika – u problemima i mogućnostima; rad na razvoju sopstvenih sposobnosti kako bi rizik "bio pod kontrolom"; komunikacija, znanje i informacija; su osnovne odlike preduzetnika. On ne pronalazi, nego uključuje, kombinuje, pokreće, aktivira metode i resurse radi maksimiranja efekata u poslovnim aktivnostima. Nosioc je promena u koje "ugrađuje" poslovni duh kako bi stvaralački nemir davao rezultate koji traju u vremenu promena, zahtevajući i sopstvene promene. Spreman je na proces učenja kako bi znanje obogaćivao i posvetio ga poslu, ljudima, strategijama, poslovnim politikama, poslovnim konceptima. Uspešno komunicira, motiviše, veruje ljudima. Samouveren je i zna postaviti ciljeve prema uslovima "vremena promena" i signalima promena iz okruženja.

Isto kao kod definicije preduzetnika, teško je definisati i pojam preduzetništva. Ovi pojmovi proizlaze jedan iz drugog. Preduzetništvo kao pojam se koristi svugde kada se definiše širok spektar poslovnih aktivnosti vezanih za osnivanje preduzeća, kreiranje poslovnih procesa, kreiranje i promene u poslovnom i društvenom okruženju, tržišne promene, socijalne, ekonomske, finansijske, političke i razvojne promene, posvećene razvoju biznisa i društva. Konceptualno, preduzetništvo je teško definisati. Neki ga izjednačavaju sa menadžmentom, neki sa biznisom, neki sa preduzetnikom, neki sa profitom, neki sa inovacijama, neki sa poslovnim uspehom, neki sa psihološkim karakteristikama preduzetnika, neki sa sposobnošću ostvarenja poslovnog uspeha u rizičnim situacijama. U osnovi, ono je povezano sa:

- "(a) strategijskim usmerenjem preduzeća ili strategijskim planiranjem;
- (b) uvažavanjem preduzetničkih prilika i podsticanjem preduzetničkih inicijativa;
- (c) afirmisanjem menadžerskih struktura (koordinacija, kontrola, samostalnost, nezavisnost.);
- (d) promenom kontrolnih mehanizama proizvodnih elemenata (Parsons, Roberts i dr.)."

Preduzetništvo kao pojam je posvećeno celini menadžerskih aktivnosti – planiranju, organizovanju, usmeravanju, motivisanju, nadgledanju i upravljanju; funkcijama koje u realnim uslovima tržišnog poslovanja – rizika i neizvesnosti, pronalaze rešenja za postavku i funkcionisanje uspešnog poslovanja preduzeća; metodama koje kombinacijama raspoloživih resursa obezbeđuju njihovo maksimalno efektuiranje; motivacijom angažuju aktiviranje i neprekidno inoviranje resursa, procesa, metoda, rezultata, organizacije; sve radi maksimiranja poslovnog rezultata i profita. Bez menadžmenta ono je sterilno, neproduktivno, ostavljeno "genijalnosti nadahnuća pojedinca". Ono traži svoju primenu u biznisu, čiji je suštinski deo.

Preduzetništvo zahteva promenu koja je kreativna, efektivna, fleksibilna, koja za rezultat daje veću rentabilnost i brzinu obrta kapitala, sagledavajući šansu stvaranja poslovnog rezultata utičući na stvaranje željene budućnosti, ostvarujući maksimalan poslovni rezultat pri optimalnom angažovanju raspoloživih resursa.

Sa ekonomskog aspekta preduzetništvo podrazumeva afirmisanje preduzetnika kao specifičnog ljudskog resursa u ekonomskim procesima. U isto vreme, sa sociološkog aspekta, preduzetništvo podrazumeva uspostavljanje nove društvene grupacije u ekonomske i društvene procese, koja svojim metodama angažovanja u ekonomskim i društvenim procesima remeti postojeću ravnotežu i stvara nove društvene mreže odnosa. U psihološkom smislu preduzetništvo uvodi novi oblik organizovanja i funkcionisanja ljudskog rada i znanja, afirmišući organizaciju kao univerzalni oblik organizovanja oko glavnog resursa u ekonomskim i društvenim procesima – znanja i informacije.

Ako preduzetništvo definišemo kao filozofiju, metod, stav i funkciju tržišnog poslovanja koje doktrinarnim pristupom sopstvenog potvrđivanja ostvaruje rezultate u praksi, i takve ih "saopštava" privrednom i društvenom ambijentu, i teoriji, tada ono deluje kao sistem obezbeđujući progres pojedincu, organizaciji i društvu. Kao sistem, predstavlja lice i naličje poslovnih i ekonomskih procesa koji se potvrđuju u biznisu a

uspešnost primene obezbeđuje menadžment. Pri tome uvažava sve principe, metode, stavove do sada korišćene – poznate i nepoznate, i uključuje ih u sve sisteme tržišnog poslovanja. Ono je element menadžerskih aktivnosti u koje su uključeni preduzetništvo i preduzetnici posvećeni aktivnostima biznisa.

I gde je tu mesto preduzetnika, vlasnika porodičnog preduzeća. Gore izneti teoretski pristup preduzetniku i preduzetništvu je okvir za definisanje preduzetnika i preduzetništva u konkretnim uslovima života i rada od 90-tih godina prošlog veka do današnjih dana. Bez obzira o kojim teoretskim pristupima definisanju preduzetništva govorili, osnovna odlika koju imamo u vidu je preduzetnički poduhvat. Osnovni elementi koji su neophodni za pokretanje preduzetničkog poduhvata su:

- lične karakteristike preduzetnika,
- "pečat" ličnog puta, i
- elementi okruženja.

Brojna literatura veliča ili osporava ovakav pristup. Saglasni su u tome da je za pokretanje preduzetničkog poduhvata neophodna ličnost koja ima određene, stečene ili urođene, lične karakteristike pomoću kojih pokreće složeni splet aktivnosti u preduzetništvu, koje se potvrđuje u okruženju, na tržištu. Naš preduzetnik je krenuo put preduzetništva i biznisa u svojim kasnim 40-tim godinama. Napustio je radno mesto u društvenoj firmi u kojoj je radio poslove komercijaliste. Završio je Višu komercijalnu školu. U društvenoj firmi je bio dobar, cenjen i uspešan radnik. Nije dozvolio sebi da drugi odlučuju o njegovoj budućnosti, i tako je krenuo put biznisa. Strana literatura je ispitivala ključne sposobnosti (McClelland), i karakteristike od presudnog značaja za preduzetnika (Deakins), koji su ih sistematizovali, i kao takvi se odnose i na našeg preduzetnika:

- "- proaktivnost: inicijativu i samopouzdanje,
- orijentaciju ka uspehu: sposobnost da se uoče šanse i deluje u skladu sa njima, i
- privrženost (ideji, misiji),
- potreba za uspehom i dostignućima,
- unutrašnji skup kontrole,
- visoka spremnost na preuzimanje rizika,
- potreba za nezavisnošću,
- odstupanje od normi i uobičajenog ponašanja, i
- inovativno ponašanje."<sup>1</sup>

Što se tiče odnosa prema riziku, on je spreman na rizik ne kao hazard, ili poker, nego kroz kontrolisani rizik, odnosno mogućnost uticaja da se upravlja rizikom.

Vreme društvenog procesa nazvanog tranzicija je afirmisalo preduzetnika i preduzetništvo i uključilo u privredni i društveni ambijent novu grupaciju ljudi. U tom procesu, njihovo delovanje je odudaralo od delovanja u prethodnom periodu (90-tih godina), kao i njihova svojstva koja se razlikuju od teoretskih i ideoloških zapažanja o preduzetnicima i preduzetništvu u razvijenim ekonomijama Zapada, kao i pojava mnogih kontraverzi o novim preduzetnicima.

U središtu preduzetničkog interesovanja je uočavanje i iskorišćenje povoljne prilike, mogućnosti, šanse. A one se nalaze svuda oko nas. Naš preduzetnik ih je prepoznavao na vreme, dok ih drugi ili nisu videli, ili uočili, ili su ih videli prerano ili prekasno. On je koristio uslove koje je tržište nudilo – da je nesavršeno, nerazvijeno, u haosu, da je sve u svojoj nelogičnosti, suprotnosti. Biti uspešan u takvim uslovima značilo je da se štrči, što je izazivalo različite vrste neekonomskih pritisaka od relevantnih društvenih mreža.

## **KARAKTERISTIKE PREDUZETNIŠTVA, BIZNISA I MENADŽMENTA U RAZVOJU SISTEMA PREDUZETNIŠTVA**

Primer iz prakse, koji nam služi za prikaz, nosi karakteristike mnogih preduzetnika koji su krenuli put biznisa. U svom pristupu, vlasnik preduzeća je formirao porodičnu firmu, i želeo da uspe u biznisu. Nije razmišljao o preduzetništvu, niti da li je on preduzetnik. Težnja mu je bila da uspe u biznisu. Izborom delatnosti za preduzeće, koju je ranije obavljao u društvenom preduzeću, mu je bila najveća snaga.

---

<sup>1</sup> Dobre, R., *Poduzetništvo, Zadar, 2006, str. 25.*

Početak je bio vezan za individualizam, rizik, biznis, i ideju stavljenu u tržišne uslove poslovanja i dokazivanja u težnji da se uspe. Preduzetništvo je tu bilo prozaično, odnosilo se na uloženi kapital u biznis. Vezano za ideju koja se oslanja na ranije poslove koje je obavljao, prilagođavao se novim uslovima. Takav pristup, okruženje je postepeno prihvatilo. Bez preduzetničke komponente u početku funkcionisanja biznisa, brzo je uvideo da se razvoj biznisa mora oslanjati na promenu i dugoročnu efektivnost. Prikupljene resurse je stavio u uslove rizika i neizvesnosti kako bi ostvarivao profit. Uočio je da su mu potrebna menadžerska znanja. Oslanjao se na rutinske poslove i znanje iz prošlosti, a neophodnu kompetentnost je obezbeđivao saradnjom i angažovanjem stručnih ljudi iz oblasti prava, finansija, računovodstva, tehničkih znanja, i menadžmenta i preduzetništva. U početku su mu bila neophodna menadžerska znanja, pomoću kojih je angažovao i preduzetničku funkciju. Radi efikasnijeg rada, posebnu pažnju je posvećivao ažurnosti računovodstva, kako bi se rezultati angažovanja preduzetničke funkcije bolje uočavali, merili. Tipično za individualno preduzetništvo koje je nosilo karakteristiku:

- za preduzetništvo, da se ideja i pojedinačni izazov vezuju za ostvarenje poslovnog uspeha angažovanjem kapitala,
- za biznis, da se preduzeće vezuje za ličnost vlasnika,
- za menadžment, da su u preduzeću svi zaposleni radili više poslova.

Sa takvim karakteristikama uslova u kojima je funkcionisao, preduzetnik je pokazivao osobine i sposobnosti svojstvene uspešnim preduzetnicima. Njih pogledajmo u sledećoj tabeli:

"Sposobnosti	Sadržaj sposobnosti
<b>PROAKTIVNOST</b>	
1. Inicijativa	Preduzetnik radi nešto, ali ne zato što se to od njega zahteva ili zato što su ga na to prisilile okolnosti
2. Samosvest	Zajedno sa drugima neposredno prihvata probleme, drugima ukazuje šta treba da urade
<b>USMERENOST KA DOSTIGNUĆIMA</b>	
3. Uočava prilike i na njih reaguje	Uočava neobične prilike za započinjanje novog posla, pribavlja finansijska sredstva, zemljište, radne uslove, pomoć
4. Usmerenost ka efektivnosti	Traži i nalazi način da stvari uradi brže ili uz niže troškove
5. Briga za visoki ili uslugu	Jasno iskazuje svoju težnju da će prodavati vrhunski ili kvalitetniji proizvod
6. Sistemsko planiranje	Veće zadatke raščlanjava u manje ili delimične ciljeve. Predviđa poteškoće. Vrednuje alternative.
7. Praćenje i nadzor	Razvija ili koristi postupke kojima osigurava da se posao obavi odnosno da se postignu standardi kvaliteta.
<b>PRIVRŽENOST DRUGIMA</b>	
8. Privrženost radnim dogovorima	Spreman je na lične žrtve ili ulaganje posebnih napora da bi se obavili zadaci. Saraduje sa zaposlenima ili preuzima i njihov posao kako bi se izvršili zadaci.
9. Priznaje značaj poslovnih odnosa	Radi tako da bi sebi osigurao ugled i prijateljske odnose sa kupcima. Lične odnose smatra ključnim poslovnim resursom. Dobre dugoročne odnose ceni više od kratkoročne dobiti." <sup>2</sup>

Teoretska istraživanja su ih grupisala, i u osnovi se ona odnose na posmatrano preduzeće i preduzetnika. Preduzeće je od svog početka nosilo karakteristiku ličnosti preduzetnika:

- izraženu tendenciju za traženjem novog posla,
- kratkoročno planiranje kako bi se rizik i neizvesnost držali pod kontrolom,
- usmerenost ka efektivnosti i profitu,
- procena mogućnosti i šansi koje pruža tržište uz najpovoljnije uslove angažovanja resursa.

<sup>2</sup> *Preduzetništvo za 21. stoljeće, Priručnik za učitelje, Ljubljana 2001, str. 141.*

Ovakvim pristupom, preduzetnik je uticao na kvalitet donetih odluka kojima je pokretao biznis, obezbedio njegovo funkcionisanje i razvoj i uključivao sve veći broj saradnika i poslovnih partnera. To mu je omogućilo:

- da samostalno utiče na biznis i sistem vrednosti koje je on nosio kao ličnost,
- da u svoj biznis unosi elemente poslovanja i poslovne saradnje koja ima nešto što je drugačije, posebno,
- da razvija svoje sposobnosti, i sposobnosti biznisa, angažujući konsultante za pravna pitanja, za računovodstvo i finansije, a kasnije i za menadžment i preduzetništvo,
- da postiže visok prihod i profit što mu je omogućilo razvoj biznisa (iako novac nije jedino merilo uspeha),
- da uspeh bude primećen u društvu i da bude za to nagrađen.

Kada se pogledaju teoretske i naučne analize posvećene porodičnim preduzećima u vremenu tranzicijskih uslova, vidimo da su problemi u svim državama slični. Brojnost takvih preduzeća je zahtevalo traženje adekvatnih rešenja. Rešenja su se tražila na relaciji porodični i poslovni sistem vrednosti, definisanje suštine porodičnog preduzeća vezano za vlasništvo, uključivanje članova porodice u poslovanje, upravljanje preduzećem, i prenos preduzeća iz jedne generacije u porodici na drugu generaciju.

Tu postoje prednosti i nedostaci kod porodičnih preduzeća, koji se uopšteno prikazuju kao:

"- uloga pojedinaca u nastajanju i razvoju preduzeća – osnivači, muški i ženski, naslednici, izvanporodični službenici,

- dileme povezivanja porodice i preduzeća,
- moguće izvore sporova i napetosti u porodičnom preduzeću: između generacija u porodici, u istoj generaciji, nasuprot izvanporodičnih članova,
- finansijska (poreska), upravljačka i psihološka problematika prelaza na sledeću generaciju, priprema naslednika i odlazak prethodne generacije,
- smislen način rešavanja konflikata itd."<sup>3</sup>

Sve ove karakteristike posmatranog preduzeća i teoretskih istraživanja se potvrđuju. Preduzetnik, vlasnik, je u neprekidnom sukobu sa postojećim koje želi unaprediti, promeniti, i upoređujući ga sa karakteristikama uspešnog preduzetnika (i preduzetništva), iz teoretskih istraživanja, vidimo da se one u potpunosti odnose i na njega. Teorija ih posmatra, kao:

- "- karakteristike (Characteristics),
- sposobnosti (Competencies),
- uslovi (Conditions), i
- kontekst (Context)."<sup>4</sup>

Karakteristikama se obuhvataju psihološke karakteristike preduzetnika. Sposobnosti se odnose na stečene, i na spremnost učenja za sticanje novih preduzetničkih veština. Uslovi se odnose na spoznaju i realnost korišćenja uslova definisanog okruženja. Kontekst predstavlja veze mikro okruženja i efikasnost angažovanja preduzetničkih funkcija.

Pod preduzetničkim veštinama podrazumevamo stečeno znanje kojim se reaguje na korišćenje mogućnosti (prilika) u poslovnom okruženju. U tom procesu, znanje mu služi za odabir metoda kojim se ideja pretvara u delo, i pri tome se u potpunosti suštinski razume. Ono obuhvata znanja kojima se sposobnost angažovanja resursa stavlja u proces stvaranja rezultata, kao i veština upravljanja ljudskim resursima kojima se dobija podrška drugih. To je odgovorna i rizična poslovna aktivnost koja zahteva posedovanje brojnih veština vezanih za poslovne procese, poslovno odlučivanje, tehnološke procese, koji zahtevaju izuzetnu poslovnu nadaretnost. Zahteva se interdisciplinarnost. Naš preduzetnik je postepeno integrisao znanja više oblasti poslovanja – marketing, računovodstvo, finansije, menadžment, prodaja, distribucija, informatika, u poslovni sistem kome je davao lični pečat. Tako je u određenom momentu shvatio ulogu kvaliteta u poslovanju preduzeća, i pre mnogih pristupio uvođenju sistema standarda ISO 9001 i 9003, da bi ih prilagodio u ISO 9001/2000.

Okruženje je nametalo neprekidno nove izazove. To je zahtevalo neprekidno dinamično angažovanje prema saradnicima u preduzeću, i poslovnim partnerima. Poslovni procesi su zahtevali da se planiraju, prati njihovo izvršavanje, i traži njihovo unapređenje.

---

<sup>3</sup> Isto kao 2, str. 143.

<sup>4</sup> Isto kao 1, str. 34.

Preduzetnik, vlasnik je sebe doživljavao ne samo kao direktora, nego kao jednog od najagilnijih u angažovanju u izvršavanju obaveza. Činjenica je, da mnogi njegovi saradnici nisu mogli duže vreme slediti njegov tempo rada. On je podsticao, hrabrio, motivisao različitim metodama, kako bi se realizovali definisani ciljevi. Još uvek je bio vezan za kvantitativne ciljeve poslovanja izražene kroz promet i profit, pri čemu je glavni problem bila kontrola.

Najveći deo sopstvenog interesovanja je posvećivao promenama, zahtevajući kreativnost i fleksibilnost prilagođavajući se zahtevima okruženja, kako bi se preduzeće učinilo efikasnije i efektivnije.

Zahtevao je od saradnika, i od sebe, da se neprekidno usavršavaju. Shvatio je da postojeća znanja zastarevaju i neophodno ih je inovirati kako bi se bolje razumela kretanja na tržištu.

Komunikaciju sa okruženjem je shvatao kao nužan uslov opstanka preduzeća. Razvoj komunikacionih sposobnosti, sopstvenih i svojih saradnika, smatra najvažnijim kriterijumom za ocenu preduzetničkih veština. Pomoću ovih sposobnosti se afirmišu vizija, strategija, poslovne politike i ciljevi, planovi i rezultati, prema okruženju i internoj strukturi u preduzeću. Komunikacijom se realizuje dimenzija liderstva kojom se motivišu saradnici na realizaciju poslovnih ciljeva.

Ova problematika nosi još jednu dimenziju o kojoj se mora voditi računa. Reč je o privatnom vlasništvu na ovim prostorima. Ono je imalo svoj diskontinuitet dobrih pedeset godina. Mnoga pitanja su se otvarala početkom 90-tih godina prošlog veka, davali se odgovori i daju se odgovori do današnjih dana. Malo je istraživanja koja bi ovoj problematici dala neophodnu kompetentnost društvene verifikacije. Ovaj rad pokušava ukazati na specifičnost pojava i autonomnost puta preduzeća koje je davalo i daje odgovore kojima se obezbeđuje razvoj preduzeća angažovanjem preduzetnika koji svoj lični pečat angažovanja sve više premešta u funkciju kontrolinga (nadgledanja), a zahteva uvođenje preduzetništva u sve funkcije i delove preduzeća.

Ovakvo angažovanje preduzetnika je davalo rezultate i afirmisalo preduzeće kao uspešno u poslovnim krugovima. Ono je nosilo pečat vlasnika, preduzetnika. U preduzeće su se postepeno uvodili pojedini elementi preduzetništva u biznis i u menadžment. Preduzeće je svoj razvojni kapacitet proširilo kupovinom društvenog preduzeća iz srodne delatnosti. Naime, postojeća delatnost se naslanja – daje usluge delatnosti kupljenog preduzeća. Nova situacija, traži nova rešenja. Zahteva, napuštanje koncepta vlasnik-preduzeće, i stvoriti preduzeće organizaciju-sistem, koja će se organizovati prema ciljevima: stvoriti uspešno preduzeće!

## **KA PREDUZETNIŠTVU**

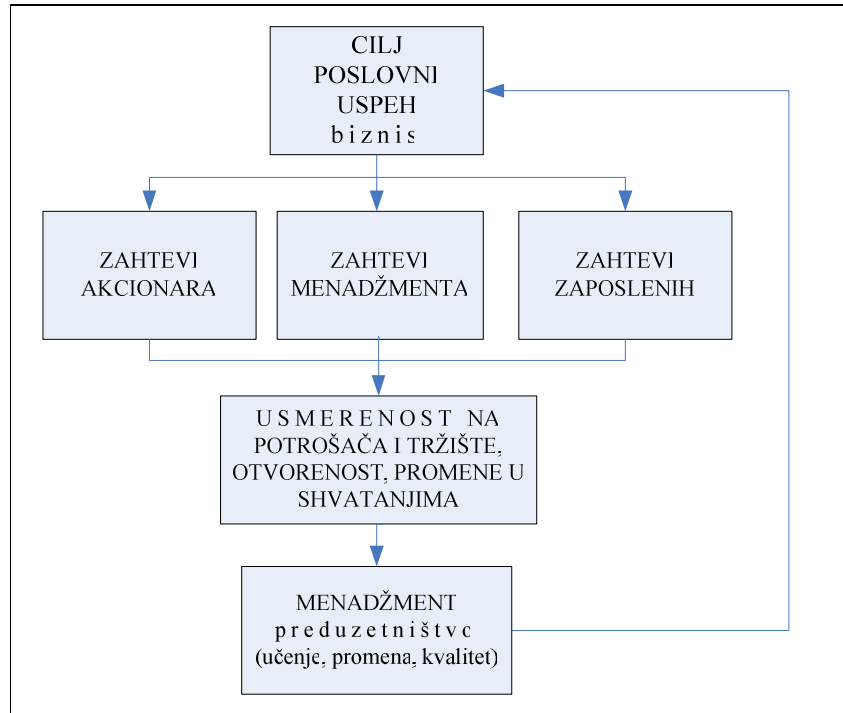
Uspeh u biznisu je san svakog preduzetnika. Kako taj san ostvariti da bi uspeh bio grandiozno veliki? Potrebno je uspostaviti funkcionalnost procesa stvaranja vrednosti posvećenih potrošaču originalnim rešenjima. Takva rešenja poneki pronadu. Zahtevaju lične napore i lične podsticaje (K.H.Vesper) da bi se savladale prepreke preduzetništvu. Ličnim naporima se savladavaju barijere, a lični podsticaji se nalaze u pomoći okruženja. Rešenja se nalaze u procesima koji se definišu principima postavljanja ciljeva posvećenih šansama koje pruža tržište i realizuje biznis a mere se kvalitetom ekonomije koja stvara uspeh. Isto tako, rešenja moraju definisati ciljeve kojima se motivišu akcionari, zaposleni i menadžment, kao i uključivanjem preduzetništva u ciljeve i realizaciju aktivnosti menadžmenta, kojima se stvara budućnost. Oni obuhvataju principe u čijem fokusu je potrošač, procesi, komunikacija, partnerstvo. Pogledajmo ih na Slici br. 1: Preduzetništvom u biznisu do uspeha, i Slici br. 2: Uticaj menadžmenta – preduzetništvom do uspeha.

Na slici br. 1 prikazan je opšti pristup modelu, koji predstavlja repetitivnost principa na relaciji cilj – poslovni uspeh, i angažovano preduzetništvo. Preduzetništvo se posmatra kao snaga menadžmenta koje zahteva neprekidan proces učenja (osposobljavanja), promena i kvaliteta. Kvalitet je podloga uspeha koji traje. Samo na osnovu kvalitetnih karakteristika se može očekivati ostvarenje uspeha. Učenje, znanje je podloga promena. Samo onaj ko zna ima pravo da pokreće promene. Promene u znanjima pokreću promene u kvalitetu namenjene potrošaču. Stvaranjem potreba kod potrošača, i zadovoljenjem potreba potrošača na bazi principa kvaliteta se ostvaruje poslovni uspeh. Proces repetitivnosti je tada na delu.

Do uspeha koji će trajati, može se stići samo sa pravim vrednostima. Potrošač je mnogima dao tu lekciju. Tu ne sme biti improvizacije. Dž. Raskin nas podseća: "Kao što je pravo znanje disciplinovano i provereno – a ne prva misao koja pada na pamet – tako je prava strast disciplinovana i proverena – ne ona koja se prva pojavi. Prve su jalove, lažne, varljive; ako im pustimo na volju odvešće nas nasumce i daleko u uzaludnu težnju, u prazan entuzijazam dok nas ne dovedu dotle da ostanemo i bez pravog cilja i bez prave strasti." Poslovni uspeh koji traje, ostvaruje se sa jasnim ciljevima i angažovanom strašću za ostvarenje tih ciljeva.

Preduzetništvom u biznisu do uspeha je put koji ima slične karakteristike kao umetnost. Mora se zasnivati na pravim vrednostima i činjenicama.

**Slika br. 1: Preduzetništvom u biznisu do uspeha**



Prikazani model zahteva da se ciljevi pokrenu menadžerskim aktivnostima. One se odnose na proces traženja rešenja, proces odabira rešenja i donošenja odluke, i proces sprovođenja odluka. Postoji zahtev za pokretanje brojnih elemenata koji čine proces upravljanja shvaćen kao aktivnosti definisanja ciljeva i njihovo sprovođenje. Oni se kao metod prikazuju na Slici br.2: Uticaj menadžmenta – preduzetništvom do uspeha.

Na osnovu rešenja zasnovanih na razrađenim ciljevima pretvorenih u odluke, stvara se struktura organizacije, disciplinovana komunikacija i izgrađena lojalnost i poverenje zaposlenih u organizaciju.

Prvi prioritetni zadatak je realizacija kratkoročne efektivnosti kojima se realizuju dugoročni ciljevi, vizija i misija.

Identifikacija prednosti i nedostataka je proces posvećen tržištu. Svaka organizacija ima slabosti i neke ili mnoge jake strane. Uspešno preduzeće je ono preduzeće koje uspeva afirmisati jake strane i u što većem stepenu eliminisati slabosti. Na uspešno poslovanje, najveći uticaj ima eliminisanje slabosti u radu. Za razvoj i prosperitet preduzeća bitno je da se poslovanje temelji na prednostima koje obezbeđuju jake strane.

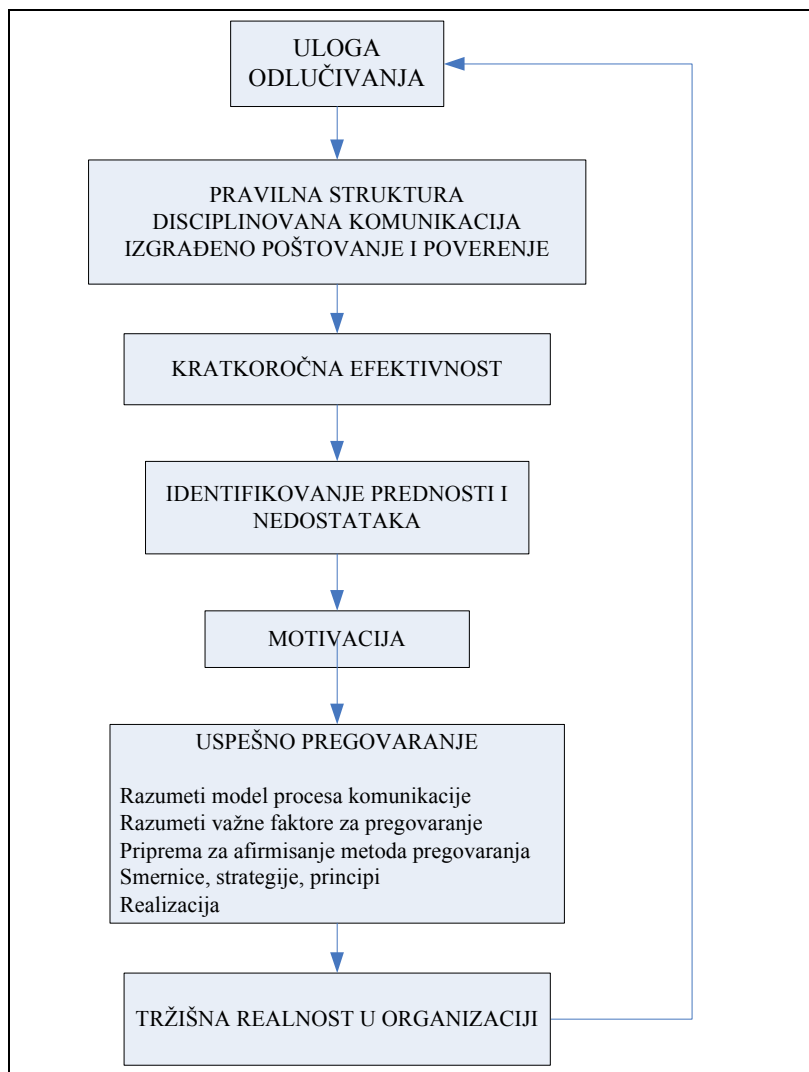
Ljudski potencijal je neophodno staviti u funkciju ostvarenja ciljeva preduzeća. Taj potencijal se odnosi na znanje, maštu, inventivnost, inteligenciju, kreativnost. Korišćenje tog potencijala je složen proces



menadžerskih aktivnosti kojima se stavlja pojedinačni ljudski potencijal u realizaciju organizacionih ciljeva preduzeća.

Uspešno pregovaranje je univerzalan proces kojim se razume proces komunikacije, razumeju važni faktori u procesu pregovaranja, metod pregovaranja, primenjuju se smernice, strategije i principi, vrši realizacija procesa pregovaranja i njegova ocena uspešnosti, i uvodi saznanje o tržišnoj realnosti u organizaciji.

**Slika br. 2: Uticaj menadžmenta – preduzetništvom do uspeha**



Tržišna realnost u organizaciji zahteva pravilno razumevanje i shvatanja realnosti. U osnovi, ta realnost se shvata na tri načina: "jeste", "treba" i "želim". Postoji određeni redosled kojim se ti pojmovi koriste kod planiranja i kod uvođenja promena u organizaciji. Kod planiranja, redosled je sledeći:

**ŽELIM    TREBA    JESTE**

Planiranje bez sanjarenja, bez želje, i nije planiranje. To je prva aktivnost. Druga, se odnosi na proveru šta treba od željenog da se uradi. Treća aktivnost je vezana za proces dolaska do nove realnosti, onakve kakva ona jeste.

Kod uvođenja promena, redosled korišćenja pojmova u aktivnostima je:

## JESTE ŽELIM TREBA

Polazi se od realnosti onakve kakva jeste. Zatim se pristupa pitanju šta se to želi, a potom se prilazi procesu šta je potrebno uraditi. Razumevanje ovih nizova je put shvatanja tržišne realnosti i proces pravilnog rešavanja problema.

### ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja predstavljaju značajan doprinos afirmisanju preduzetnika i preduzetništva. Ona na neki način demistifikuju šablon jednodimenzionalnosti u prikazivanju problematike preduzetništva. Za pokretanje biznisa najvažnije je suočiti se sa sopstvenim izazovima – biti spreman na savladavanje prepreka preduzetništva, ličnim naporima i ličnim podsticajima, kojima se pokreće poslovni poduhvat, i osloniti se na znanja iz menadžmenta. Preduzetništvo se nalazi u tim procesima, a pokretanjem biznisa vlasnik postaje preduzetnik.

Teoretskom podlogom za ukazivanje na različite elemente učešća preduzetništva u aktivnostima preduzetnika, autori su istakli širi kontekst datim istraživanjima. Postignuti poslovni rezultati preduzeća u tom periodu predstavljaju nagradu za primenjene metode. Razvojni koncept je nosio celo vreme lični pečat vlasnika-preduzetnika. Ono je davalo rezultate, ali i upozorava da se dalji razvoj mora zasnivati na preduzetništvu u organizaciji kao sistemu, a ne ličnosti-preduzetnika izraženog u preduzeću.

Prelazak na poslovanje zasnovano na preduzetništvu je dato kao smernica. Ono zahteva sasvim novi pristup zasnovan na znanju i informacijama i naučnoj postavci sistema organizacije posvećeni procesima stvaranja vrednosti u čijem fokusu je potrošač.

### LITERATURA:

1. Robbins, S.P. / Coulter, M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005.
2. Megginson, C.L., Byrd J.M., Megginson L.W.: *Small Business Management*, McGraw Hill, 2006.
3. Lambing, A.P., Kuehl, R.C., *Entrepreneurship*, Prentice Hall, New Jersey, 2007.
4. Dobre, R., *Poduzetništvo*, Sveučilište Zadar, Zadar, 2006.
5. Stacey, R.D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997.
6. Hammer, M. /Champy, J., *Reinženjering tvrtke*, Mate, Zagreb, 2004.
7. *Priručnik za učitelje: Poduzetništvo za 21. stoljeće*, Ljubljana, 2001.