

**УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРОИЗВОДЊУ И МЕНАџМЕНТ
ТРЕБИЊЕ**

ПРЕДУЗЕТНИШТВО И БИЗНИС

**Предавања за I дио који се односи
на I колоквиј**

Требиње, 2019.

I дио - ТЕОРИЈА И ПРАКСА ПРЕДУЗЕТНИШТВА

1. ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Шта је савремено предузетништво

Према класичној дефиницији предузетништво је скуп људских активности на комбиновању ресурса ради остваривања одређеног пословног подухвата. У економској активности ресурси се не могу употријебити одвојено један од другог, сваки за себе. Они се морају спајати. У сваком, конкретном случају, тражи се повољнија комбинација, односно она која штеди оскудне ресурсе, а обезбјеђује највећи обим пословања.

У проучавању дугорочних пословних циклуса у историји тржишног друштва може се уочити неколико кључних прелазних раздобља: а) прелаз из аграрне у индустријску цивилизацију у XV и XVI вијеку и б) прелаз из индустријске у постиндустријску цивилизацију, крајем XX вијека. Сматра се да су у тим прелазним раздобљима предузетници имали кључну улогу. Чувени економист Јозеф Шумпетер (Joseph J Schumpeter) је пословне циклусе везивао за таласе иновација и предузетништва. До просперитета је долазило када се критична маса предузетника упуштала у нове подухвате. Када већина почне да слиједи те некада нове идеје, долази до периода стагнације.

Послије тога, опет с новим предузетницима и новим таласом иновација, економија креће напријед.

Ново предузетништво се развија у два правца:

- Као индивидуално (екстерно) предузетништво које се заснива на тржишној конкуренцији малих и средњих предузећа и обично представља спој својине, управљања и разлика у једној особи или предузетничкој групи (entrepreneurship);
- Као интерно (корпоративно) предузетништво које је повезано с ограниченом конкуренцијом и подјелом својинских, управљачких и ризичних функција (intrapreneurship).

У овој књизи предмет анализе ће бити овај други облик предузетништва али ће многи дијелови ове публикације бити корисни и индивидуалним предузетницима. Код корпоративног предузетништва нагласак ће бити на питању: Како да предузеће постане предузетнички конкурентно?

Карактеристике савременог предузетништва

Улога предузетника се јасно видјела у либералном капитализму. Међутим, касније, с развојем великих корпорација и доминације технолошког фактора предузетник је скривен иако његова улога није ништа другачија него што је била раније.

Након глорификације научнотехнолошког фактора у послужератним годинама, од седамдесетих година XX вијека на велика врата поново улази предузетник. Ново

мншљсње о тржншту. предузећу, институцијама, иастајало је као посљедица преструктурирања капиталистичких привреда у седамдесетим и осамдесетим годинама XX вијека.

Свијет, данас, карактеришу пове промјене у материјалиој производњи, децентрализација и флексибилна организациона структура привреде и друштва (деиндустријализација), што захтјева преиспитивање улоге човјека у процесу производње.

Ако пођемо од претпоставке да захваљујући савременим средствима комуникације научнотехнолошка достигнућа постају доступна свима, онда се заиста показује да је кључ у науци, којом се брзином и како се те информације користе.

У савременој привреди носилац тог задатка је предузетник, било да је ангажован у сопственој малој или сопственој фирми, или великој компанији.

"Класична" теоријска мисао о предузетништву

Најпознатији представници класичне теоријске мисли о предузетништву су: Шумпетер, Баумол, Најт, Либеиштајн, Хајек и Кирзнер.

Оцем предузетништва сматра се аустријско-амерички економист Јозеф Шумпетер (Theory of Economics Development; Business Cycles; Kapitalizam, socijalizam i demokracija) који је дефиницији предузетништва додао важан концепт иновација. Предузетништво је назив за смисао и услуге у извођењу (реализацији) иновација и осталих достигнућа која значе напредак привредних субјеката, а појединци који носе те активности називају се предузетницима. Према Шумпетеру, предузетник је носилац иновација и ресурса, он је покретач, примјенивач иновацијских достигнућа. Постоји пет основних типова иновација:

- Увођење нових производа;
- Увођење нових метода производње;
- Отварање нових тржишта;
- Освајање нових сировина и њихова примјена;
- Креирање новог типа индустријске организације.

Нови теоријски погледи на предузетништво

Међу најпознатије теоретичаре са новим погледима на предузетништво спадају: Касон, Дракер, Хоукен, Бајт, Гилдер, Питерс, Сандбо, Демсез, Кели.

Британски економист Марк Касон - M. Casson (The Entrepreneur: An Economic Theory) је покушао да идентификује предузетника као некога ко се специјализује у преузимању одлука о алокацији ријетких ресурса. Суштина ових одлука јесте да нема правила које би се могло примјенити, а да будемо сигурни у исправност одлуке.

У тржишној економији појединци, којима недостаје самопоуздање у њиховом просуђивању, могу да повјере допашеље одлука предузетницима који алоцирају њихово богатство у складу с сопственим просуђивањем.

Шумпетерово "стваралачко разарање" Дракер повезује са седам иновационих изазова. То су : (1) неочекиваност, односно непредвидивост успјеха или неуспјеха; (2) несклад између садашње и будуће реалности; (3) иновације у вези са потребама процеса; (4) промјене у производној или /и тржишној структурни; (5) демографске промјене; (6) нове спознаје и нова знања и (7) промјене у размишљању.

Дракер , као и Шумпетер, упозорава да предузетник није једноставно капиталиста, инвеститор и послодавац, додајући да предузетништво није само оснивање властитог новог малог предузећа, него је иредузетништво и стварање новог тржишта, новог потрошача, мобилизација туђег новца да би се уложио у подручје више продуктивности и веће добити (профита). Не ностоји већи ресурс у некој економији од куповне моћи, рекао је Дракер. Међутим, куповна моћ умногоме је дјело предузетника, иноватора.²⁵

Дракер описује предузетништво као максимизацију могућности (пригода) и способност усмјеравања активности у том смјеру како би се ономогућила инертност, осредњост и стално повећавало кретање новом енергијом.

По Дракеру три су основна предузетничка задатка : (1) подизање успјешности постојећег пословања (2) проналажење и активирање нових потенцијала ; (3) обезбјеђење будућности пословања.

Основни елементи предузетничке активности су: системске иновације у технологији, економији и друштву; предузетничко усмјеравање ресурса и повећање њихове ефикасности у остваривању богатства.

Пол Хоукен - Р. Hawken (The Next Economy) сматра да се кључна промјена у савременом пословању тиче односа између рада (људи, капитала, иовца и сировина - енергије)".

Један од најпознатијих сљедбеника Шумпетерове теорије иновација је Јон Сандбо - Jon Sundbo (The Theory of Innovation).

Историја теорије иновација указује на мноштво различитих поставки и приступа који се повезују са парадигмама као општеважећим нормама, карактеристичним за одређене периоде, али подложне промјенама и сталној динамици. Развој теорије иновација је окосница књиге "Теорија иновација", а анализа настанка различитих теорија у различитим историјским периодима заснована је на теорији дугих таласа и њиховом смјењивању у пракси. Три основне парадигме теорије иновација историјски се смјењују и повезују непосредно са конкретним питањима развоја трговине и индустрије током различитих таласа. Три парадигме се односе на три базичне теорије иновација и назване су предузетничка парадигма, технолошко-економска и стратешка парадигма.

Разматрајући теорије фирме, Демсец се најприје осврће на неокласични модел у коме се фирма схвата крајње провизорно као нека врста „црне кутије“, за чију структуру и оперисање се модел не интересује. Споља гледано, према овом моделу фирме су крајње децентрализоване и крајње међузависне. Оне оперишу крајње одвојено, али је њихово постојање у великом броју важно због претпоставке савршене конкуренције.

2. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ МЕНАЏМЕНТ

Дефиниција предузетничког менаџмента

Предузетништво и предузетничка компетентност тражи менаџмент различит од класичног, коме је, као и предузетништву, основни инструмент иновација и који сталне промјене види као пожељне и здраве. Оријентисан је на нове могућности, а не на постојеће проблеме. Предузетнички менаџмент, према Дракеру, захтијева другачију политику или праксу у четири главна подручја: (1) организација мора постати рецептивна за иновације, спремна да промјене перципира као могућности, а не пријетње; (2) обавезно је систематско мјерење или бар процена резултата компаније као "предузетника и иноватора" те такође стално учење ("организација која учи") ради побољшања перформансе; (3) захтијева специфичне поступке, односно праксу у вези с организационом структуром, избором кадра и руковођењем, системом компензација, потицаја и награда; (4) постоје неке ствари које не смију чинити (мијешати предузетничке и менаџерске јединице, улазити у иновативне подухвате изван постојећег пословног подручја; не смије "подизати" предузетништво куповином мањих предузетничких јединица, него треба изградити предузетнички менаџмент у властитом систему).

Основне особине предузетног менаџера - лидера, или како га Гилдер зове корпоративног предузетника су:

- Није оруђе, већ стваралац тржишта;
- Није само истраживач, већ креатор пословних могућности;
- Није онај ко оптимизује изворе, већ их подстиче;
- Није само корисник технологије, већ њени стваралац;
- Није само зависан од капитала, рада и земље већ дефинише и креира капитал, даје вриједност земљи и нуди свој рад дајући ефекат аморфном раду других.

Предузетни менаџери - лидери су они појединци у организацији који покрећу и успјешно спроводе промјене. Они се разликују од других по томе што посједују знање, имагинацију, таленат и способност утицаја на промјену понашања појединаца, група и организација у цјелини. Лидерство обликује културу организације и ствара погодну атмосферу да се промјене покрену, разумију, прихвате и спроведу.

Приликом спровођења акција менаџери се баве надгледањем и извјештавањем, док је предузетник спреман и на "рад", када затреба. Вјештине којима се одликује предузетник су веома добро познавање посла, тежи напретку, док менаџер има способност професионалног управљања, управљања људима.

Предузетник је храбар, спреман на ризик, самопоуздан, оптимиста, жели да надмудри.

Менаџер може бити амбициозан, али увијек на неки начин зависи од другог, не жели ризиковати и увијек је присутна одређена доза страха. Предузетникова пажња је двосмјерна. Оријентисана је и на предузеће и на околину, док је менаџер оријентисан само на предузеће. Околина га много не интересује.

Предузетништво и предузетнички подухват као индивидуални чин *par excellence*, обухвата и подразумева сљедеће динамичке особине:

- Зпање и способности креативне примјене расположивих научних информација;

- Могућност предвиђања, способности креирања нових комбинација и могућност употребе повних ресурса;
- Склоност ка ризику и способности суочавања са непознатим;
- Сношење ризика схваћеног као спремност и оспособљеност да се из аутономно донесених одлука стане сопственом имовином и иметком;
- Способност употребе расположиве имовине у односу на идентификоване могућности;
- Способност поуздане евалуације алтернатива и рационалан економски избор, посебно због сношења ризика које увијек мора да буде везано за недвосмислено идентификовану имовину;
- Способност избора тима, подухвата, партнера итд.

Значај и улога визије предузетничког подухвата

Предузетнички подухват у пракси се најчешће манифестује у четирин облика:

1. Покретању новог посла упутар постојећег предузећа;
2. Оснивање нове пословне јединице унутар постојећег предузећа или корпорације;
3. Оснивање новог малог предузећа;
4. Предузетничка ревитализација (трансформација) постојећег предузећа (корпорације).

За сваки од наведених облика предузетничког подухвата заједничка је карактеристика па треба бити креирани на нов, другачији начин у односу на уобичајени поступак. То подразумијева "да сваки значајнији предузетнички подухват" може имати своју визију, мисију, циљеве, стратегију, програме и задатке за реализацију.

Визија је "слика" или "виђење" предузетничког подухвата које има његов покретач и које он може пренијети другим људима.

Предузетничка фаза развоја фирме

Подразумијева се да бизнис као и људи треба да расте, а са растом долазе промјене. На несрећу, већина послова се не води по овом принципу. Већина послова се руководи према опоме што жели власник, а то је у супротности са опим што је потреба бизниса. Оно што жели стручњак који води компанију није раст или промјена, већ управо супротно. Он жели мјесто гдје ће ићи да ради, слободу да ради шта хоће, када хоће, слободу од ограничења које доноси рад за газду. На несрећу, оно што жели стручњак осуђује његов бизнис на пропаст и прије њега што је почео.

Да би се то боље разумјело, већи број савремених аутора то објашњава полазећи од Адигесовог животног циклуса фирме, а посебно истичу три фазе у развоју бизниса: "рано дјетиљство", "пубертет" и "зрелост". Разумјети сваку од ових фаза и шта се догађа у мозгу власника током сваке од њих од одлучујуће је важности да би се разумјело зашто већина послова не успијева. Тако ће сваки појединац обезбиједити да његов посао успије.

3. ПРЕДУЗЕТНИЧКА КОНКУРЕНЦИЈА

Тржишна структура - појмовно одређење

У економским наукама термин "структура" има више значења: обично се под њом подразумијева неки однос, квалитативно и квантитативно изражен, који карактерише једну цјелину дату у времену и простору. Уколико је ријеч о времену - економска структура се карактерише неповратношћу и дисконтинуираношћу, а уколико се ради о простору, економска структура се карактерише територијалним ограничењем и дефинисаношћу извесном кореспонденцијом односа. Цјелина структурних обиљежја обично одређује један систем економских односа.

Основни принципи привредне структуре су:

- Принцип активних елемената који значи да су привредне јединице активни елементи или агенси који утичу на окружење, а окружење на њих с тим што имају најмање једну улазну везу - примање (инпут) и најмање једну излазну везу – давање (оутпут) при чему улазна веза - примање одређује излазну везу - давање;
- Принцип комплементарности свих елемената између себе, без чега нема активне структуре и одговарајуће функције;
- Принцип оптималности структуре организационог система, композиција његових дијелова и подсистема израде тако да се обезбједи стабилност организационог система.

Основни фактори промјена тржишне структур привреде

Тржишна структура привреде је изразито динамичан систем. У њему број елемената није стално исти, нити су ти елементи интерни, нити су њихове међусобне везе фиксне и константне.

Напротив, у систему тржишне структуре привреде сталио се дешавају двије врсте промјена:

- Једни елементи улазе у систем, други из њега излазе;
- Број веза између елемената у систему стално се мијељају.

Мрежа веза између елемената може бити веома разграната и она то увијек јесте када је у питању велики систем - народна привреда. Значај појединих елемената за развој привредног система је врло различит. Најважнији су они саставни елементи који са собом носе велике промјене и који највише динамизирају систем.

Основни узрок непрекидних измјена тржишне привреде су дјеловање тржишта и економских закона, техничко-техполошког напретка, те привредног система и економске политике који својим институцијама, нормама, мјерама и инструментима усмјеравају и потичу економске субјекте да се оспособе за структурне промјене.

Улога конкуренције у развоју предузетништва

Конкуренција (лат. concurrentia, супарништво, такмичење, надметање) има различито значење, али у привреди она обично означава понашање и односе привредних партнера у сфери размјепе приликом формирања цијена на тржишту и повећању

тржишног удјела увођењем иновација и квалитета. Другим ријечима, конкуренција је надметање тржишних субјеката како у погледу онога што нуде (цјеновна конкуренција), тако све више и у погледу других својстава (нецјеновна конкуренција).

У савременим условима конкуренција се претвара у такмичење све већег броја предузетних субјеката па глобалном тржишту који међусобном конкуренцијом повећавају своју ефикасност, која им омогућује раст, развој и повећање удјела на тржишту.

Облици тржишне конкуренције

Основи облици тржишне конкуренције су: цијеновни, технолошки и предузетнички.

а) Цјеновни облик конкуренције

Цјеновна конкуренција је тако постала главни фактор конкуренције капитала који узрокује настанак све већих привредних јединица, смањења мобилности производних фактора, потребе за све већом количином почетног капитала, све веће тржишно ограничавање и дјеловање на цијену и друго.

Међутим, то је довело до тога да су велика предузећа постајала све више изједначена по економској снази па је опасност банкротирања пријетила свима. Због тога су се велика предузећа почела све више међусобно договарати, а све мање конкурисати. Њихова пословна стратегија је била сљедећа: предузећа су дијелила међу собом, договарала се о цијенама и пребацивала више цијене на потрошаче.

б) Технолошки и други нецјеновни облици конкуренције

Како је цјеновна постајала све тежа, а монополно договарање међу предузећима забрањено, предузећа су се све почела окретати нецјеновним облицима конкуренције. Због тога у другој половини XX вијека почињу превладавати облици нецјеновне конкуренције, од којих се најчешће наводе сљедеће:

- Технолошка конкуренција, која се заснива на техничком напретку, унапређењу производних поступака, спуштању производних трошкова, развоју нових производа и слично;
 - Супституцијска конкуренција, која предствља производњу успоредних, међусобио замјенљивих производа који могу задовољавати исте друштвене потребе, одиоспо платежно способну потражњу;
- Продајна конкуренција, која се заснива на различитим методама и средствима стварања продаје нових производа помоћу вањске различитости; стварање нових друштвених потреба (маркетинг, пропаганда, информацијски медији, комуникација итд.);
- Институционална конкуренција, заснована на конгломератској организацији (производља разноврсне робе за различита тржишта), у којој се капитал динамично (без препреке) претаче између дјелова корпорације сразмјерно са различитом рашчлањепошћу њене разгранате производње;
 - Међународна конкуренција, коју воде велике транснационалне корпорације и која обухвата различите облике цјеновне конкуренције у размјени с иеразвијеним свијетом, као и нецјеновну конкуренцију у односима с корпорацијама развијених земаља.

в) Предузетничка конкуренција

Као наредни развојни степен конкуренције јавља се предузетничка конкуренција.

Предузетничка конкуренција се заснива на новим нецјеновним облицима конкуренције који се у суштини састоје у увођењу иновација у свим областима пословања. При томе иновације се не односе само на нова техниолошка рјешеља већ још више и на нова организациона управљачка, маркетиншка и друга рјешења која представљају нетехнолошке односно тзв. социјалне иновације.

II дио - ВРСТЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И ОПШТИ УСЛОВИ ЊИХОВОГ РАЗВОЈА

У овом дијелу књиге биће размотрене двије темељне врсте предузетништва (како их схвата модерна теорија и пракса): индивидуално и корпоративно предузетништво.

Индивидуално предузетништво - јесте врста предузетништва код кога је носилац појединац (индивидуа) оснивач сопственог, новог и малог предузећа. Оно је утемељено на тржишној конкуренцији малих предузећа које карактерише висок степен сједињености власничке, предузетничке, управљачке и извршне функције.

Корпоративно предузетништво развија се унутар великих корпорација, па му одатле и назив интерно (упутрашње) предузетништво. За разлику од индивидуалног предузетништва, корпоративно предузетништво функционише у условима ограничене конкуренције (интерно тржиште) и високог степена подјеле власничких, предузетничких и извршних функција. Наиме, велика предузећа (корпорације) нису у власништву појединца већ бројних дионичара у име којих управљају професионални руководиоци (manageri), а извршне послове обављају бројни запослени.

1. ОПШТИ УСЛОВИ РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Да би се предузетништво уопште могло развијати, неопходно је да буду испуњени одређени услови, који се најчешће групишу у три групе:

2. Економски услови предузетништва;
3. Социолошки услови предузетништва;
4. Политички услови предузетништва.

Економски услови предузетништва - односе се првенствено на тржишне институције као што су приватно власништво, капитал, конкуренција и мотив.

Социолошки услови предузетништва - односе се првенствено на друштвене промјене (реструктурирање), те вриједносне (етичке) односе у друштву. Ово последње дошло је до изражаја у западној предузетничкој култури заснованој на хришћанској етици, рационалној филозофији и либералној индивидуалној аутономији људи.

Предузетништво захтијева динамично мијењање и прилагођавање друштва како у погледу расподјеле дохотка, тако и у погледу расподјеле имовине, односно власничку промјену. У том смислу је за развој предузетништва битно формирање тзв. средњег друштвеног слоја који најчешће, репродукује нове предузетнике.

Политички услови предузетништва - односе се првенствено на степен развијености: демократије, либерализма, плурализма, слободе и слично - што све чини основно обиљежје цивилизованог друштва.

2. ИНДИВИДУАЛНО (ЕКСТЕРНО) ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Фазе уласка у мали бизнис

Већина аутора сматра да су најважније фазе уласка у мали бизнис: 1) мотивација; 2) тражење нових идеја; 3) вредновање идеја; 4) идентификовање ресурса; 5) преговори за улазак у посао; б) почетак и опстанак посла.

Ове фазе нећемо разрађивати по уобичајеном шаблону, већ ћемо их слободно интерпретирати у наредном тексту, одпоспо кроз образлагање најважнијих карактеристика, поступака и активности у покретању и развоју малог бизниса.

а) Важност самопоуздања предузетника

Свака особа која жели бити успјешна у послу треба бити добро информисана, али и формирана.

Успјех у послу и животу нису само за привилеговане. Већина људи би могла бити генијална да су довољно вјежбали, тврди амерички психолог Мајкл Хау (Michael Hou). Ми претјерано идеализујемо људе са изузетним пословним способностима и олако прихватамо мишљење да у оном што нас импресионира постоји иешто чудотворно

б) Мотив је основни покретач акције

Већина људи када пожели учинити нешто озбиљније сматра или да им је довољно способан за то, или да нема почетни капитал или нешто треће, углавиом се нађе много разлога који "закоче" тек рођену жељу. Ако заиста нешто желите направити, одбаците оваква схватања и покушајте од почетка, од нуле, па макар то било тешко. Да би сте у томе лакше, успјели, треба да имате снажан мотив који ће вас "гурати" напријед.

в) Како до идеје?

Ако вам ни једна паметна пословна идеја не падне на памет; износимо савјет једног предузетника. Он за такву ситуацију предлаже да се поново сјетите својих циљева. Подсјетићете се да су уистину изазовни. Зашто се онда не бисте потрудили и остварили их? Ево и конкретног примјера. "Потреоно вам је 25.000 евра да купите стан. Почетни капитал немате. Предузетничког искуства немате. Чули сте да су и порези високи и да бројни приватници затварају своје радње. Заиста безизлазно. Како оида? Циљ је у вама, и копа по свијести попут црва. Прогони вас, а ви немате рјешење. Дошао је трепутак да почнете размишљати другачије. Погледајте на сто за којим сједите и размишљате. Видите цигарете, упаљач, клзучеве с привјеском, новине, пепељару, шољу с кафом. Разних ствари ту може бити. Јесте ли размишљали о њима? Ко то производи? Гдје сте их набавили? Колике су вриједности материјала из којих су произведени, а које су им цијене у трговини? Нису ли можда скупи аутомобили на друму купљени од ваше поцјетнице или од маказа које свакодневио користите? Зар је заиста све створено шпекулацијом? Увјерени смо да није. Има заиста много вриједних људи који су засукали руке и раде од "јутра до сутра". Не питају ни за тежину посла, ни за радио вријеме,

нити имају времена пратити политику нити тражити туђе грешке. Они једноставно немају времена, јер имају циљ који покушавају остварити. Стога раде. Дословно изгарајте па послу, јер је то једини начин да се створи економска подлога која ће вам омогућити мање рада и уживање у свим радостима живота, те да финансијски не оскудијевате".

г) Шта тражи тржиште?

У свакој дјелатности којом се жели остварити профит мора се водити рачуна о људским потребама, те о времену у којем оне настају и нестају. При томе треба разликовати темељне људске потребе од потреба које се могу створити, потакнути, па и наметнути.

Различите категорије становништва (интелектуалци, раднициј стручњаци, мушкарци, жене, рурално становништво итд.) имају сасвим различите потребе, чак и у оквиру своје социјалне групације. Играње "наслијепо" у покушају продора на овај сегмент тржишта врло је ризично. Темељно бисте као предузетник погријешили, у наступу иа овом тржишту, ако полазите од својих потреба, хтијења, жеља, вјерујући да су оне једнаке потребама других људи. Такви излети често много коштају без обзира на могући врхунски квалитет производа. Због осцилаторности овог тржишта (без промјене интереса људи) на њему остају само флексибилни произвођачи, они којим стално траже и добивају информације о потребама.

д) У које дјелатности и послове улагати?

Што се пак тиче конкретних привредних грана и привредних дјелатности које имају веће конкурентске предности и развојне могућности, то су несумњиво: туризам и угостителство, пољопривреда, прехранбена индустрија, трговина, занатство и разне услуге.

Посебну пажњу заслужује пољопривреда која је уврштена у једну од најприоритетнијих привредних дјелатности у дугорочним смјерницама развоја Републике Српске. Храна постаје све више стратешки производ, а потребе за деурбанизацијом и повратком радноспособног становништва на запустјелу сеоска имања врло је важан циљ развојне и демографске политике.

Наравно да су посебно за урбана подручја врло интересантни и мањи коперантских погони из дрвнопрерађивачке, електронске и фармацеутске индустрије, те разних услуга међу којима посебну перспективу има туризам.

ђ) Ко најчешће покреће мали посао?

Устав сваке државе прокламује слободу уласка у посао, што значи да је свакоме доступно бавити се послом за који вјерује да ће га успјешно обављати. Слобода уласка није и гарант остајања у послу. Хоће ли се неко одржати или пасти - то зависи искључиво од њега. Свако мора бити свјестан да улази у посао са неким стеченим навикама, искуством.

ОБРТНИЦИ су људи који имају "умјетничког штофа", а такви теже самосталности и предузетничким подухватима. Они знају како производити ствари и како се оригинално изразити у том стварању - наглашавањем појединих аспеката производа, његовим

стилизовањем, давањем атрактивног изгледа, атрактивних лмнија, посебних фуикциопалних особина.

Нормално је да такав обртник жели започети властити посао у коме нема препрека његовом самосталном производном изражавању. Међутим, не мора значити да ће сваки обртник успјети у таквом послу, јер постоји низ фактора које он, обично, предвиђа када смишља сопствени пословни сценариј. Предпости којима он располаже у самосталном послу, углавном, су:

- Познавање процеса производње, одпоспо "тајни" стварања производа;
- Могућност потпуне коптрале производње, односно надзирање свих њених фаза;
- Аутономна реализација замисли производа и производних поступака као пут којим се та замисао реализује.

е) Пословни план

Телефонски позиви, пословна писма, дилеме, консултације, одлуке – сви ти свакодневни и неодложиви послови могу потиснути стратешко планирање које одржава мало предузеће на правом путу. Не смије се допустити да краткорочни и текући проблеми одврате пажњу од дугорочних одлука, јер ће то створити хаотично стање у предузећу. Пословни план значи: стављање на папир свих дугорочних циљева, процјена и оцјена. Када се једном сачини план, то не значи да ће он постати и реалност. Циљеви и процјене мијењају се као информатички битови, а ми сами стичем нова и потпунија искуства. Најважније је ослањати се на своје најбоље процјене и на све расположиве информације. Ништа се по свом значају не може упоредити с писањем које омогућује да разбистримо ум, уочимо све слабости и циљеве.

По мишљењу С. Вилиемс, у ппану би требало бити:

1. Резиме плана, који указује на најважније предности посла (једна до двије странице):
 - а) о какву је плану ријеч;
 - б) на које тржиште се иступа;
 - в) могућности;
 - г) процјена профита;
 - д) колико је средстава потребно;
 - ђ) изгледи за иивеститора, кредитора.
2. Прошлост (једна страница, гглус додатак)
 - а) када сте почели;
 - б) резиме прошлих резултата;
 - в) колико су битни/небитни прошли резултати.
3. Менаџмент (колико год страница је потребио)
 - а) прошло запослење и резултати достигнућа, а не само хронологија;

- б) резултати других који су радили са вама;
 - в) има ли пропуста у мепаџменту и како ћете то ријешити.
4. Производи или услуге (двије странице, плус додатак)
- а) једноставан опис, чему служи (избјегавати техничке описе);
 - б) по чему је производ посебан;
 - в) кратак опис конкуренције;
 - г) како ће се производ развијати, који ће нови производи бити уведени, када ће бити замијењени, када ће се појавити конкуренција;
 - д) јесу ли потребни патенти.
5. Маркетинг (три до четири странице)
- А) Тржиште
- а) величина, прошли и будући развој;
 - б) анализа тржишта по секторима - сектори на које циљате;
 - в) потенцијални купци: ко, тип, број;
 - г) конкуренција: ко, јачина, позиција на тржишту, одговор на ваше изазове;
- Б)
- а) промоције, реклама;
 - б) ко ће продавати;
 - в) предности производа;
 - г) како ће се одредити цијела,
6. Оперативни детаљи (дужима зависи од природе посла)
- а) гдје је лоцирана дјелатност;
 - б) добављачи;
 - в) основна обиљежја радног процеса;
 - г) потребна опрема.
7. Финансијска анализа
- а) резиме процјене;
 - б) мјесечна добит и процјена губитака за двије године;
 - в) могући профит у три године;
 - г) мјесечни готовински токови за двије године;

- д) прогноза биланса усљеха за двије године;
- ђ) пословне књиге у посљедње три године;
- е) полазне основе прогноза;
- ж) најважнији ризици у погледу података;
- з) прогноза готовинских токова у идуће три године.

8. Изгледи

- а) циљеви: краткорочни и дугорочни;
- б) висина и намјера потребних средстава;
- в) могућност акциоарства;
- г) изгледи за инвеститор, кредиторе.

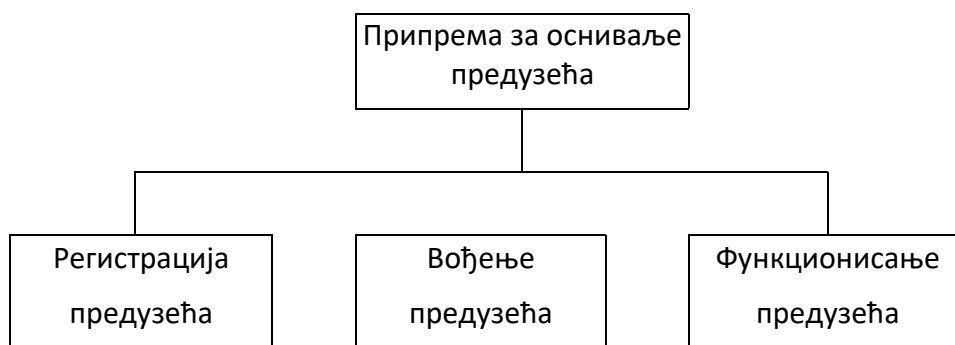
Два најважнија циља плана су: а) доказати онима споља да треба да уложе новац, б) обезбиједити да се посао одвија складно планираном сценарију и да се истовремено могу предузети потребне акције, ако ствари не иду својим током.

Важно је да пословни план буде направљен професионално. За то је најчешће потребна помоћ појединих стручњака, агенција, професионалних курсева и сл. Ако су процјене прилично сложене, тада се треба ослонити и на одговарајуће софтверске програме који могу помоћи у процјени вјероватних сценарија и исхода.

Припремне активности за оснивање малог предузећа

Након израде и прихватања сопственог бизнис плана, предузетник прилази обављању одређених припремних активности за регистрацију малог предузећа или радње. Оне чине претходницу формирању, организовању и вођењу малог бизниса.

На сљедећој слици приказана је улога припреме у оснивању и раду малог предузећа:



Активности које се остварују у том процесу могу се сврстати у двије основне групе и то: а) активност око избора законског облика и других оснивача привредног субјекта

за реализацију планираног бизниса и б) активности око обезбјеђења документације за регистравање одабраног облика привредног субјекта.

Зашто специфичан третман малих предузећа ?

Да би својим економским мјерама подстакло савремени развој, према Т. Питерсу друштво би требало да предузме следеће:

- Захтевати више, а не мање кохезије. То значи све мање протекционизма и заштите. Стара и нова историја показују да се у заштићеним гранама није реализовао развој (исто као ни у земљама које су административно управљале својим привредама);
 - Омогућавати предузетничку иницијативу на свим подручјима, посебно привредном и образовном;
 - Захтевати интернационалну повезаност, јер без тога нема услова за развој;
 - Синдикат мора водити бригу о запосленима и то прије свега о могућностима преквалификације, те оспособљавања за рад у овим условима.

Најчешћи узроци неуспјеха малих предузећа

Посматрајући појединачно мала предузећа, лако је уочљива једна нежељена појава. Ријеч је, прије свега, о једном великом проценту предузећа која не могу да опстану. Већ је карактеристична црта малог бизниса да у неким годинама чак и 50% новоформираних предузећа не доживи ни свој први рођендан. На бази стогодишњег праћења 9 милиона малих предузећа, чувена кућа за економска и друштвено-статистичка истраживања Дан и Бредстрит (Dun & Bradstreet) у својим закључцима наводи да свега два од десет малих предузећа преживе првих десет година свога постојања. У анализама се изводе и узроци за њихов неуспјех.

Због чега тако велики број неуспјеха? Због чега тако велики проценат са нежељеним крајем такорећи још у самом старту? Не тврди се са сигурношћу, али наводи се као врло вјероватан једноставан одговор - основни разлог јесте лакоћа и брзина доношења одлука за улазак у свијет малог бизниса. Подвлачи се да је лакше започети са радом у малом предузећу, него пропаћи одговарајуће особље за његово функционисање. Нема таквог закона којим се може зауставити да неко "постане свој, независни бизнисмен" својим личним избором одређене активности. Неко ће можда, више од једне деценије проучавати своје будуће изазове, а неко ће отпочети одређени бизнис без икаквих информација. Неко почиње пословање милионским резервама, а неко без средстава. Не изгледа убједљиво тврђење да "слобода избора могућности не значи слободу да се успије у бизнису, већ једнако и слободу да се не успије". Овакав став треба узети са резервом, јер нико не мисли да користи неко своје право да би успио. Ово, поготово, ако се не губи из вида чињеница да неуспјех повлачи сагледавање реалности која је, у овом случају, непријатна а врло често се манифестује стресовима, траумама и трагедијама.

Међузависност окружења и малог предузећа

Однос окружења и малог предузећа

Однос окружења и малог предузећа у основи подлијеже законитој релацији између цјелине и њених дијелова. Окружење овдје чини друштвена заједница са спојим условима и захтјевима, док мало и свако друго предузеће задовољава њене одређене потребе. С обзиром па међусобну упућеност окружења и цјелине свих предузећа, може се коистатовати да се ове варијабле налазе у наглашеном међузависном односу због тога што окружење (тј. друштвена заједница) зависи од ефеката рада свих предузећа, док конкретно предузеће не би могло опстати без окружења чије потребе задовољава. Ова општа релација се донекле мијења када се посматра однос између окружења према малом или већем предузећу. У том смислу, с обзиром на мноштво предузећа и дјеловање закона вриједности у одпосу на веће предузеће, мало предузеће се налази у изразито зависном односу према окружењу. Наиме, окружење своје потребе изражава преко тржишне тражње, док мало предузеће у задовољавању дијела те тражње може бити лако истиснуто од већих конкурентских предузећа. Зато и слиједи изложена релација по којој конкретно предузеће, а нарочито мало, на савременом тржишту има улогу зависне, а окружење независне варијабле.

Први однос се своди на зависност предузећа од окружења по линији ресурса и информација који као несигурни фактори узрокују мању или већу неизвјесност предузећа када је у питању њихов текући и будући рад. Други однос чини изложепост предузећа тржишној конкуренцији у окружењу у којој предузеће опстаје, или пропада, односно мијења привредну грану којој припада. Данас, промјене у окружењу доводе до мијењања уобичајених стандарда успјешности и одговорности предузећа. У том смислу, успјешност предузећа не мјери се само оствареним профитом већ и задовољавањем интереса разних интерних и екстерних група (власника, менаџера, запослених, државе, кредитора, синдиката, купаца, добављача и сл.). У свим тим случајевима доминира чињеница по којој се окружење сталио мијења, па водство предузећа има значајан задатак да факторе пословања стално прилагођава текућим и предпостављеним промјенама у свом ужем и ширем окружењу.

Специфичности савременог свјетског окружења

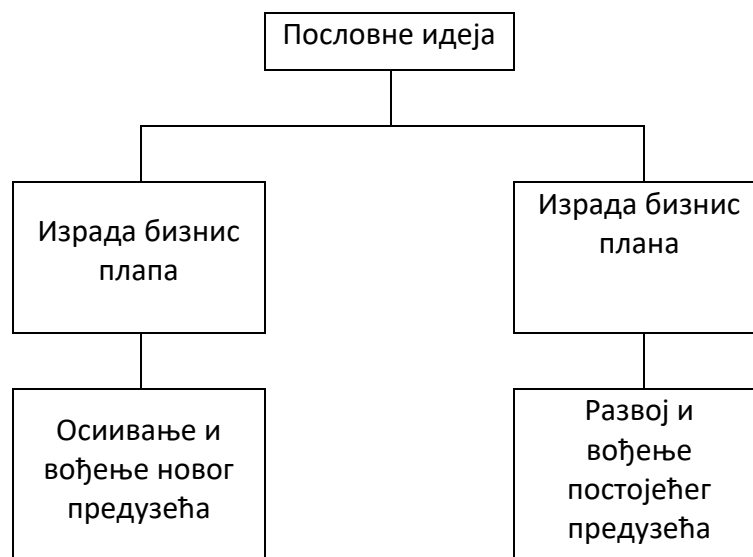
Данашњи преовлађујући свјетски развој неспорно има сасвим нова обиљежја, која у основи чине комбинацију одређених позитивних вриједности досадашњег капитализма и напуштеног социјализма у коме се све више респектују индивидуалци људски интереси и мотиви. Ово посљедње зато што савремени човјек, са својим способностима и знањима, у суштини тежи таквој сопственој самореализацији у којој ће имати активну улогу. То у раду доводи до неопходног пораста укупног уважавања радника и њиховог дужног укључивања у структурирање услова и расподјелу остварених ефеката рада. Наравио, ове тековине иису израз пораста хуманости владајуће олигархије, већ оне представљају изнуђен резултат борбе овлашћених људи за своја природна права. Све ове крупне промјене у свијету, вођене убрзаном компјутеризацијом, узрокују стварање тзв. информатичког друштва, са пратећим унутрашњим односима засиованим на прагматичним цивилизацијским принципима.

Такво свјетско окружење, нарочито од извозно оријентисаних предузећа, захтијева да респектују поставке и захтјеве текућих глобализација и стандардизација и да на тим

основама граде своју тржишну позицију . Она, стога, морају да свој потснцијал и његово дјеловање зацнују на уважавању одређених принципа, у које нарочито спадају: пуна регулација власништва (приватног или државног), успостављен модерни менаџмент, развијен маркетинг, обезбијеђена могућност брзог мијењања технолошких и организационих рјешења, ангажованост одговарајуће структуре запослених и сл. Таква предузећа су иајбројнија управо у развијенијим земљама, док њихова тржишна структурисаност, по правилу, опада у мјери у којој конкурентна земља економски заостаје за развијеним земљама. Све ово је, у крајњем случају, у вези са коикретном технолошком развијеношћу одређене земље. Отуда и слиједи садашља упорна тежња транзиционих и осталих земаља да кроз свој убрзан техиолошки развој економски достигну развијене земље и тако не само да заузму што бољу позицију у расподјели свјетске моћи и изградњи имформатнчког друштва, већ и да тиме очувају сопствену културу и традицију.

Пословне идеје и њихова улога

Пословна идеја представља глобално идентификовану могућу пословну активност која у примјени пружа изгледне шансе за остваривање повољних економских резултата. Она зато чини основу за оснивање новог и развој постојећег предузећа, што је приказано на сљедећој слици.



Методологија израде бизнис плана за предузетнички подухват

Бизнис план, као израз осмишљеног пословања, представља незаобилазни и кључни документ на основу којег се предузетник одређује за конкретно организовање бизниса, односно за оснивање и вођење сопственог малог предузећа или радње. У функцији тога, кроз бизнис план се разрађује, операционализује и провјерава одабрана пословна идеја, па он као такав има обиљежје специфичне инвестиционопословне водиле у периоду експлоатације примијењене пословне идеје. Као такав, он не

представља само основу за оснивање и вођење малог предузећа, већ је његово коришћење универзално и обухвата програмирање рада свих модерно организованих предузећа. Ипак, богато искуство из ове области указује на најчешћу структуру бизнис плана који ће се, из поменутих разлога, детаљније изложити.

а) Насловна страна плана

Она треба да садржи основне информације о трме ко је и инвеститор (предузетник који намјерава да оснује предузеће, или само основано предузеће), затим који наслов и опис плана (гдје се обично налази назив пословне идеје везан за њено коришћење), као и гдје и када је сачињен бизнис план (мјесто и датум).

б) Садржај бизнис плана

Он се обично презентује одмах после насловне стране и у њему истичу коришћени наслови и поднаслови у самом тексту плана.

в) Резиме бизнис плана

Његова је сврха да се сви заинтересовани субјекти већ на почетку текста упознају са основним подацима и резултатима у конкретном бизнис плану. Зато се он може формирати тек када се сачини цјелипа бизнис плана, после чега се његова основна обилежја у овом стартном дијелу истичу.

г) Карактер и одређење инвеститора

У овом дијелу плана се првенствено истичу: стручни профил предузетника, лични мотив за покретање сопственог бизниса, његов расположиви капитал, као и испуњеност законских услова да се може самостално бавити одабраним бизнисом.

д) Резултати тржишног истраживања

На овом веома важном мјесту прво се образлаже одабрана пословна идеја у смислу извођења и описа производа (или услуга) који ће се понудити одређеном тржишту. Иза тога се детаљно анализира тржишна оправданост одабране производње (или услуга) у смислу: текуће и даље понуде и тражње, присутне и потенцијалне конкуренције, могућности обезбјеђивања потребних репроматеријала, актуелних и будућих цијена материјала и готових производа; начин реализације и продаје производа и сл.

ђ) План производње и технологије

На основу извршених тржишних истраживања преко којих су детерминисани производи (или услуге) и њихов могући пласман на тржишту, неопходно је дефинисати обим производње у јединици времена (сат, дан или година). Због тога се на овом мјесту прво одређује временски детерминисан план производње с обзиром на већ обезбијеђења и на могућност обезбјеђења неопходних основних средстава.

е) План организадије и залослених

Претходно изложене производио-техполошке детерминанте омогућују пројектовање одговарајуће организације и дефинисање потребне структуре запослених. Зато је на овом мјесгу неопходно прво приказати модел одабране организације будућег малог предузећа (мала заједничка служба, сектор производње и сл.), а затим образложити структуру предвиђених радника (према броју, функцијама и квалификацијама). Такође, на овом мјесту се, по потреби, може предвидјети интерна обука за производне раднике уколико им је конкретна технологија недовољно позната.

ж) План извођачких активности

У њему се специфицирају и образлажу сви послови и рокови везани за оснивање и почетак рада малог предузећа, као што су: обезбјеђење документације и средстава за регистрацију, подношење захтјева за регистрацију надлежном органу, затварање финансијске конструкције, извођење корективних и других грађевинских радова, набавка недостајућих основних средстава и почетних количина репроматеријала, израда модела унутрашње организације, запошљавање потребних радника, спровођење пробне производње уз интерну обуку производних радника и сл.

з) Вођење планираног пословаља

На овом мјесту се истичу принципи и поступци у вођењу будуће пословне политике изведене из поставки бизнис плана. Ту се најчешће указује на однос менаџмента према коришћењу и развоју расположивог капитала, обезбјеђивању финансијске ликвидности, праћењу и усмјеравању производње и логистике, рјешавању могућих поремећаја и сл. Укратко, овдје се пројектује политика менаџмента према остваривању одредница усвојеног бизнис плана.

и) План улагања и улагача

У овом сегменту бизнис плана специфицирају се и кумулирају сва потребна улагања у производњу (или услуге) и то како у основна тако и у обртна средства чиме се добија укупан обим инвестиције.

ј) План биланса средстава

Према стандардној међународној класификацији, овде је потребно за одабан период (нпр. 10 година) пројектовати билансе успјеха и стања будућег предузећа. Њихово одбијање омогућује да се касије изврши оцјена економске ефикасности пројекта, али и да се у планском периоду води политика здравог економског бонитета предузећа. При томе се претходно израчунавају очекивани приходи и расходи предузећа.

При одређивању годишњих прихода, у које већином улазе средства од продаје производа и услуга, полази се од предвиђеног физичког обима производље (услуга) и њихове јединичне продајне цијене.

Када се израчунавају годишњи пратећи трошкови, морају се узети у обзир њихове структуре и јединичне цијене. У ове трошкове првенствено спадају: материјал, енергија, амортизација, бруто зарада и остало. При израчунавању трошкова материјала полази се од њиховог физичког обима и јединичних падавних цијена. Трошкови енергије (електричне, топлотне и друге) најчешће се свде на производњу јединицу. Амортизациони трошкови се израчунавају довољном у везу почетне вриједности основних средстава са стопама њиховог отписа (претежно: за грађевинске објекте 2,5%, а за опрему 10%). Трошкови бруто зарада запослених добијају се

Породични бизнис

Породични бизнис као економија малих размјера

Породични бизнис има значајно мјесто и улогу у функционисању сваке савремене националне привреде. Привреда једне земље може се илустровати у облику пирамиде. У тој замишљеној пирамиди базу чине породични бизнис и мала предузећа као комплементарни дијелови економије малих размјера. Привредна пирамида се наставља средњим предузећима, а завршава великим предузећима и корпорацијама.

Породичне фирме имају одређене заједничке карактеристике:

- Оснивач обично оставља дубок печат на културу породичне фирме;
- Породичну пословну културу чини посебан образац вјеровања и понашања;
- До промјене у култури често долази преласком лидерства на нову генерацију;
- Чланови породице су на посебан начин укључени у породични бизнис;
- Чланови породице би требало да се третирају на фер начин и у складу са њиховим способностима и резултатима.
- Пословни интерес (производња, пружање услуга, профитабилност) се преклапају са породичним интересима (брига о члановима породице и њихов развој);
- Мотивација запослених који нису чланови породице може бити појачана отвореном комуникацијом и коректним односом.

Са аспекта предузетничког менаџмента, посебно значајне специфичности везане за породични бизнис одnose се на:

- Прихватање визије оснивача од стране осталих чланова породице;
- Настављање креативности и иновативности оснивача фирме;
- Стратегије за остварење раста бизниса и породичног богатства и њихово усаглашавање;
- Утицај вриједности и приоритета фирме на природу пословања;
- Балансирање ризика и иновативности;
- Дјеловање чланова породице као агената промјена;
- Интергенерацијско стратегијско размишљање;
- Значај животног циклуса породице за дугорочни опстанак и успјех породичне фирме;
- Компатибилност организационих и породичних животних циклуса;
- Интергенерацијско предузетништво које води трансформацији породичне фирме.

3. КОРПОРАТИВНО (ИНТЕРНО) ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Већина савремених аутора корпоративно предузетништво ставља у први план према утицају на квалитет и брзину развоја националне привреде. Посебно је наглашена његова специфичност да дјелује као локомотива развоја индивидуалног предузетништва. Носиоци корпоративног предузетништва су, у првом реду, транснационалне компаније, које имају највећу динамику унутрашњег раста, тј. раста заснованог на иновацијама и покретању нових послова, односно оснивању нових пословних јединица унутар корпорације.

Фазе уласка у интерно предузетништво

Питање којем се најчешће поклања посебно пажња јесте ходограм активности за увођење интерног предузетништва, односно фазе увођења интерног предузетништва у циљу ревитализације, реструктурирања развоја великих корпорација. Већина аутора и консултаната за интерно предузетништво сматра да су то следеће фазе: 1) дијагноза стања у корпорацији првенствено са аспекта фазе животног циклуса корпорације и присутности елемената предузетништва у менаџменту; 2) упознавање менаџмента са дијагнозом стања, тј. са потребом предузетничког консалтинга; 3) подстицање менаџмента за промјене у руковођењу и управљању; 4) креирање предузетничке мисије корпорације (предузетничка мисија треба да буде структурисана од аутентичних компоненти пореданих по одређеном редоследу, какав захтијева фаза животног циклуса корпорације); 5) увођење предузетничке политике и праксе у корпорације у складу са мисијом; 6) предузетничка политика корпорације првенствено се фокусира на развој свијести о застаријевању свега што постоји у корпорацији, уз обавезно прављење "рендгенског снимка" пословања, системско одбацивање старих елемената у пословању тј. производног програма и стимулација свих запослених за увођење иновација; 7) пракса предузетничких корпорација најчешће се фокусира на поклањање пажње, не толико проблемима, колико могућностима, затим увођењу периодичног дводневног савјетовања о највећим проблемима и могућностима њиховог рјешавања. Поред тога, обавезно је одржавање периодичних састанака менаџмента са најмлађим запосленим стручњацима, гдје млади стручњаци износе своја виђења и предлажу нова рјешења, а менаџери их слушају; 8) утврђивање предузетничке стратегије, најважнијих извора иновација и кључних пословних правила корпорације (све велике корпорације које имају динамичан раст и развој, имају и своја специфична правила пословне културе и пословне филозофије, коју су утврдили оснивачи корпорације или њихови најбољи менаџери у каснијем периоду); 9) формирање предузетничких тимова и иновативних група (ИГПТ систем) и 10) праћење и подстицање процеса увођења интерног предузетништва.

4. ПРЕДУЗЕТНИЧКА ФИРМА- СТРАТЕГИЈА ПОНАШАЊА

Предузетничко понашање фирме

Понашање предузетца се дефинише као начин прилагођавања промјенама у окружењу. Прилагођавање је императив понашања предузећа, уколико не жели да нестане са привредне сцене. У том смислу, предузеће свакодневно предузима низ пословних акција, потеза и мјера које обезбјеђују да се, у датим условима, понаша на рационалан начин, тј. да своје материјалне, људске и финансијске ресурсе рационално користи да би пословало рационално и ефективно.

У принципу, предузеће има двије могућности: да се понаша тако што се прилагођава *ex post*, када су промјене у окружењу значајно уздрмале његову стабилност и постале ограничавајући фактор остваривању пословних циљева, или *ex ante*, када ослушкује збивања у својој пословној средини, креира идеје и програме, предузима акције и мјере да би предњачило у развоју и умањило неизвјесност и ризик у условима будућих промјена. Ради се о два базична типа понашања: предузеће се прилагођава или када су промјене у окружењу већ наступиле, или када само иницира промјене. Први је инкрементални, а други предузетни.

Стратегија понашања предузетничке фирме

Понашање у различитим ситуацијама варира, од пасивног прихватања до активног прилагођавања. Пасивни менаџмент карактерише избор постојећих алтернатива без покушаја да се промјене. Активни менаџмент (предузетништво) карактерише стратегија промјена на коју утичу варијабле, као што су: величина предузећа, технологија, средина, организациона култура и организационе политике (мотивација, клима, расподјела, каријера и сл.).

Начелно, предузеће има велики број опција које се могу идентификовати у распону између инкременталног и предузетничког понашања. Критеријум је темпо којим неко предузеће мијења производе или тржиште. На бази овог критеријума предузећа се сврставају у четири групе (и дефинишу четири врсте стратегија) и то:

1. браниоци (defenders);
2. тражиоци (prospectors) ;
3. аналитичари (analyzers) и
4. реактори (reactors).

"Браниоци" (defenders) - овим називом описују се предузећа са интровертним понашањем. Она су окренута сама себи, не баве се посматрањем околине у циљу проналажења нових могућности раста и развоја. Овај тип понашања одговара малим предузећима.

"Тражиоци" (prospectors) - овако се називају предузећа која своју репутацију и дугорочну рентабилност заснивају на новим производима и новим тржиштима. Интензивно се баве посматрањем окружења и настоје да боље и уносније искористе повољне шансе. За разлику од бранилаца који фаворизују ефикасност, тражиоци фаворизују ефективност.

"Аналитичари" (analyzers) - нису неангажовани према промјенама у окружењу, али нису ни иноватори. Прије би се могло рећи да се баве имитацијама . Њихова стратегија је диференцирана.

"Реактори" (reactors) – остају пасивни према промјенама у окружењу. Руководство предузећа запажа промјене, али највјероватније неће предузети никакве кораке у правцу прилагођавања, све дотле док не буде присиљено притисцима из окружења. Оваква предузећа, по правилу, лоше послују. Разлози могу бити бројни, али неспособно и нестручно руководство јесте главни разлог.

Систем пројектног финансирања

Под пројектним финансирањем подразумјевамо финансирање економског подухвата код кога зајмодавац и/или предузетник рационално посматрају готовински ток и приход од тог предузетничког подухвата као извор средстава из којих ће се отплатити зајам, те имовину оне економске јединице у којој се предузетнички подухват реализује као обезбјеђење на дати зајам.

Пројектно финансирање се све више користи за све модалитете финансирања које предузетник реализује са сопственим средствима, дјелимично са сопственим средствима, или са ограниченим сопственим средствима, или без ангажовања сопствених средстава.

Успјешно пројектно финансирање подразумијева његово организовање, уз што је могуће мање ангажовање средстава финансијера пројекта, а да се при томе, на бази прихватљивог кредитног ризика, добије потребна кредитна подршка.

Основни циљеви пројектног финансирања

Основни циљеви пројектног финансирања су:

- Минимизирање учешћа предузетника;
- Добијање кредита по повољним условима;
- Остваривање планиране своте добити;
- Флексибилност у финансирању;
- Привлачење инвеститора;
- Максимизирање задужења уз фиксну каматну стопу;
- Обавезе сервисирања кредита треба да буду усклађене са његовим готовинским током;
- Отплате у иностраној валути треба да буду усклађене са приходима пројекта у тим валутама,
- Минимизирање трошкова финансирања и
- Минимизирање трошкова ангажовања пројектног финансирања.

Развојни циклус пројекта садржи три основне фазе:

- Преинвестициону;
- Инвестициону и
- Оперативну фазу.

Посебио се истиче значај прединвестиционе фазе, која треба да упути на саму одлуку о инвестицији. Ова фаза се састоји од неколико етапа:

1. идентификација инвестиционих могућности (студија могућег);
 2. претходна селекција пројеката (предстудија изводљивости);
 3. формулација пројеката (студија изводљивости) и
 4. коначна еволуција, тј. процјена и одлука о инвестицији.
1. Студија могућег треба да идентификује могућности или пројектне идеје које ће бити предмет даљњег истраживања, док се не дође до перспективног програма.
 2. Предстудија изводљивости треба да одреди: да ли је могућност инвестирања поуздана и да ли се може донијети одлука о инвестицији на бази информација кроз предстудију изводљивости, да ли је неки пројекат критичан и тражи детаљније истраживање кроз функционалне и помоћне студије.
 3. Студија изводљивости мора да обезбиједи техничку, економску и комерцијалну основу за инвестициону одлуку.
 4. На крају се доноси одлука о инвестирању самог пројекта на бази основног критерија пројектног финансирања: пројекат мора сам да се отплати.

Посебну пажњу треба посветити изради понуде за пројектно финансирање, гдје се описује пројекат са циљем да се потенцијалним зајмодавцима обезбиједи довољно информација како би донијели прелиминарну одлуку о учешћу. Понуда представља најважније средство у тражењу инвеститора, јер добро припремљена понуда треба да привуче пажњу.