



VODIČ ZA BUDUĆE MLADE PREDUZETNIKE I PREDUZETNICE

PROGRAM EDUKACIJE MLADIH IZ PODRUČJA PRIPREME I REALIZACIJE PROJEKATA IZ EU FONDOVA

Naslov: Vodič za buduće mlade preduzetnike i preduzetnice. Program edukacije mladih iz područja pripreme i realizacije projekata iz EU fondova

Autor: MNS Consulting Banja Luka

Naziv projekta: „Program edukacije mladih iz područja pripreme i provedbe projekata iz EU fondova” pod referentnim brojem 0136-RH-BIH-2024 (dalje u tekstu: Projekt), prema Programu prekogranične saradnje između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine za 2024. godinu, KLASA: 971-01/24-35/1, URBROJ: 538-07-1-1/220-24-2 od 01. februara 2024. godine i KLASA: 971-01/24-35/1, URBROJ: 538-07-1-1/236-24-4 od 8. februara 2024. godine. Projekat implementiraju Udruženje ekonomista Republike Srpske „SWOT”, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina i Međunarodni institut poduzetništva, Samobor, Republika Hrvatska. Program prekogranične saradnje između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine finansira Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije Republike Hrvatske.

Izdavač:

Udruženje ekonomista Republike Srpske „SWOT”,
Dragiše Vasića 13
78 000 Banja Luka
Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
Telefon: +387 51 322 96
051 522 962
Fax: +387 51 322 961
E-mail: info@swot.ba
sekretar@swot.ba
www.swot.ba

Za izdavača:

Dipl. ek. Saša Grabovac
predsjednik Udruženja ekonomista
Republike Srpske SWOT

Dizajn i grafička obrada: Dragan Zeljković

Štampa: Markos Banja Luka

Tiraž: 100 primjeraka

ISSN 2637-2630 (online) ISSN 2637 – 2622 (print)

Copyright© 2024 Udruženje ekonomista Republike Srpske „SWOT”. Sva prava zadržava autor. Nijedan dio ove publikacije se ne može reprodukovati ili prenositi u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, elektronski, mehanički ili drugačije, uključujući (ali ne samo ograničeno na) fotokopiranje, zapisivanje ili korišćenje informacija istraživanja, bez pismene dozvole autora ili vlasnika autorskih prava. Odnos između izdavača i autora regulisan je u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i srodnim pravima u Bosni i Hercegovini.

Sadržaj

UVOD U TRENING ZA BUDUĆE MLADE PREDUZETNIKE: PROGRAM EDUKACIJE MLADIH IZ PODRUČJA PRIPREME I REALIZACIJE PROJEKATA IZ EU FONDOVA.....	5
I DIO – ULOGA I ZNAČAJ MENTORSTVA U RAZVOJU OMLADINSKOG PREDUZETNIŠTVA	9
1.1. Zašto je značajno mentorstvo? Uloga i značaj mentorstva u podršci razvoju preduzetničkih ideja u ranim stadijima pokretanja preduzetničkih poduhvata	10
1.2. Model mentorisanja potencijalnih mladih preduzetnica i preduzetnika u malim lokalnim zajednicama	15
1.3. Preduzetnički ekosistem – preduslov razvoja preduzetništva	18
1.4. Bihevioralni pristup razvoja teorije preduzetništva	25
II DIO - RESURSNI MATERIJAL ZA TRENING.....	29
2.1. Kako doći do poslovne ideje - kreativne inovativne tehnike dolaska do ideje.....	30
2.1.1. Mapiranje zajednice	32
2.1.2. Kopiranje postojećih biznisa	33
2.1.3. Pretvaranje hobija u potencijalni posao.....	34
2.1.4. Korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla	34
2.1.5. Komercijalizacija inovacija	34
2.1.6. Fokus grupe	37
2.1.7. Brainstorming.....	38
2.2. Vježba 1. Brainstorming 75	38
2.3. Vježba 2 – Atlantida.....	41
2.4. Vježba 3 - Samoevaluacioni upitnik – test Meredith Belbin: pregled vlastitih osobina	42
2.5. Vježba 4 – Matrica zainteresovanih strana	48
2.6. Vježba 6 - Analitički dio dizajniranja preduzetničkog projekta – Analiza problema 50	
2.7. Od prodajne do marketinške orijentacije	52
2.8. SWOT/PESTEL analiza, digitalni megatrendovi i poslovno predviđanje	53
2.9. Sektorska analiza, analiza konkurencije i analiza tržišne tražnje	56
2.10. The Lean start up i agilni projektni menadžment – SCRUM.....	60
2.11. Canvas (platno) biznis model.....	70
2.12. Break even point – tačka ekonomičnosti	75
2.12.1. Naturalno izračunavanje i grafičko predstavljanje tačke ekonomičnosti.....	78
3.11.2. Vrijednosno izračunavanje i grafičko predstavljanje tačke ekonomičnosti	81



2.13. Tabela gotovinskog toka – Cash Flow Chart	83
Literatura	84



UVOD U TRENING ZA BUDUĆE MLADE PREDUZETNIKE I PREDUZETNICE: PROGRAM EDUKACIJE MLADIH IZ PODRUČJA PRIPREME I REALIZACIJE PROJEKATA IZ EU FONDOVA

Specifični cilj treninga: Trening je namijenjen prvenstveno mladim (ali ne i samo mladim) srednjoškolicima i studentima raznih studijskih programa, s ciljem izgradnje preduzetničkih kompetencija i liderskih i mentorskih vještina neophodnih za samostalan i timski rad sa mladim ljudima u ranim stadijima razvoja preduzetničkog poduhvata, sa akcentom na *upotrebu savremenih alatki i tehnika dolaska do poslovne ideje, analize poslovnog okruženja i sistematskog traganja za poslovnim prilikama, kreiranja poslovnog modela i izrade poslovnog plana, lansiranja biznisa, uvođenja agilnog preduzetničkog projektnog menadžmenta u organizaciju (sa akcentom na primjenu PM² Metodologije projektnog menadžmenta) i privlačenja alternativnih eksternih izvora finansiranja rasta i razvoja biznisa, u kasnijim fazama razvoja preduzetničkog poduhvata.*

Ukratko, cilj ovog programa edukacije je upoznavanje sa preduzetničkim procesom u užem smislu, do momenta lansiranja preduzetničkog poduhvata, jačanju preduzetničkih i mentorskih kompetencija mladih, budućih preduzetnica i preduzetnika. Inicijalna obuka je namijenjena mladima u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj, kao dio projektnih aktivnosti regionalnog projekta: „*Program edukacije mladih iz područja pripreme i provedbe projekata iz EU fondova*“ pod referentnim brojem 0136-RH-BIH-2024 (dalje u tekstu: Projekt), prema *Programu prekogranične saradnje između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine za 2024. godinu*, KLASA: 971-01/24-35/1, URBROJ: 538-07-1-1/220-24-2 od 01. februara 2024. godine i KLASA: 971-01/24-35/1, URBROJ: 538-07-1-1/236-24-4 od 8. februara 2024. godine.

Projekat implementiraju Udruženje ekonomista Republike Srpske „SWOT“, Banja Luka, Bosna i Hercegovina i Međunarodni institut poduzetništva, Samobor, Republika Hrvatska. Program prekogranične saradnje između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine finansira Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije Republike Hrvatske.

Program obuke traje 3 dana sa po 6 časova interaktivnog rada sa polaznicima obuke. Cilj obuke je osposobiti buduće mlade preduzentice i preduzetnike da primjenjuju moderne i jednostavne alatke poslovne analize i da doprinesu svojim savjetima, pitanjima i pozitivnim i realnim stavovima uobličavanju poslovnih ideja u formi biznis plana i canvas (platno) poslovnog modela. Dio obuke odnosiće se i na tehnike pedagoškog i metodičkog rada, odnosno načina facilitacije i prenošenja znanja.

Za učesnike obuke na raspolaganju je drugo izmijenjen i dopunjeno izdanje [Vodiča za poslovno planiranje namijenjen mladima preduzetnicima početnicima, PM² Vodič 3.1 Metodologije projektnog menadžment i Uputstvo za ispunjavanje EU aplikacione projektne forme](#), autora prof. dr Saše Petkovića, redovnog profesora Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci iz oblasti preduzetničke ekonomije kao i cijeli *paket obrazaca za*



poslovnu analizu i poslovno modeliranje i planiranje (između ostalih Brainstorming 75, Mapiranje zajednice, Uzrok – posljedica analiza: Problemsko stablo, stablo ciljeva, matrica zainteresovanih strana, SWOT/PESTEL matrica, Matrica analize okruženja, Analiza konkurencije, Analiza tražnje, Analiza tržišta dobavljača, Cash flow tabela, Marketing plan, Canvas business model matrica, PM² artefakti). Trening će biti kombinacija teoretskog i praktičnog, grupnog i individualnog rada na kojem će polaznici treninga, na konkretnim zadacima vježbati primjenu gore navedenih alatki.

Kome je obuka namijenjena?

Srednjoškolicima i studentima svih studijskih programa Univerziteta u Banjoj Luci i Sveučilišta u Zagrebu i ostalih visokoškolskih ustanova, kao i studentima iz Hrvatske koji studiraju u Banjoj Luci i studentima iz Bosne i Hercegovine koji studiraju u Zagrebu. Takođe, na edukaciji će učestvovati i predstavnici Hrvatskog kulturnog društva Napredak Banja Luka i institucija preduzetničke infrastrukture iz Banja Luke.

Cilj obuke i ishodi učenja

Cilj obuke je osposobiti buduće potencijalne mlade preduzetnice i preduzetnike i potencijalne mentore – lidere je da primjenjuju moderne i jednostavne alatke poslovne analize i da doprinesu svojim savjetima, pitanjima i pozitivnim i realnim stavovima uobličavanju poslovnih ideja u forme biznis plana i canvas business modela. Dio obuke odnosiće se i na tehnike pedagoškog i metodičkog rada, odnosno načina prenošenja znanja. Nakon završetka treninga, polaznici će moći primijeniti stečena znanja u:

- facilitaciji programa neformalne edukacije iz oblasti preduzetništva i agilnog projektnog menadžmenta;
- uspostavljanju realnih procjena individualnih potreba budućih preduzetnika, timskog rada i procjene poslovnih prilika
- primjeni PM² metodologije projektnog menadžmenta u procesu dizajniranja prijedloga projekata za EU fondove
- primijeni alatki i tehnika mentorisanja i pedagoškog rada sa mladim preduzetnicima;
- prepoznavanju i klasifikaciji poslovnih rizika, njihovoj analizi i planiranju odgovora i davanje korisnih savjeta koji će obezbijediti samostalnost, kreativnost i inicijativnost šticećenika/klijenata uz izbjegavanje uspostavljanja odnosa zavisnosti na relaciji mentor – šticećenik.
- efikasnijoj komunikaciji i izvještavanju

Vodič za buduće mlade preduzetnice i preduzetnike početnika dizajniran je sa namjerom da olakša potencijalnim preduzeticima/cama u pretposlovnoj i ranoj fazi početničkih, startup (star up, engl.) preduzetničkih aktivnosti, da ***procijene potencijal poslovne prilike, da dizajniraju inovativni poslovni model i da samostalno, i u timu, izrade poslovni plan za preduzetnički poduhvat***, primjenjujući ***PM² metodologiju projektnog menadžmenta***,



odnosno upravljanja projektnim ciklusom, koja se primjenjuje u Evropskoj uniji, a njeno poznavanje je neophodno za apliciranje za EU pozive za grantove.

Dizajniran je kao Vodič sa detaljnim uputstvom za organizovanje treninga za mentore, sa teoretskim dijelom, detaljno razrađenim planom rada i opisanim radionicama i vježbama, kao i sa resursnim materijalima. Mentori koji uspješno savladaju trodnevnu edukaciju, biće osposobljeni da repliciraju trening mladim preduzetnicima, a da alatke i tehnike dolaska i evaluacije izvodljivosti i isplativost poslovne ideje, dizajniranja canvas poslovnog modela i „cjelovitog“ poslovnog plana, uključujući analize internog i eksternog okruženja budućeg preduzetničkog poduhvata, procjene finansijske isplativosti preduzetničkog startup poduhvata i tehnike privlačenja dodatnog kapitala, *uspješno primijene u poslovima poslovnog savjetovanja i individualnog mentorisanja, pokretanja preduzetničkih poduhvata, kao i dizajniranja prijedloga projekata prema PM² metodologiji projektnog menadžmenta i apliciranja na EU pozive za sufinansiranje i grantove.*

Pvi dio Vodiča detaljno objašnjava i opisuje program edukacije sa specifičnim radionicama, zadacima za vježbu i drugim resursnim materijalima, opisuje ciljeve i očekivane ishode svakog specifičnog dijela radionice.

Drugi dio Vodiča posvećen je opisu i objašnjenju uloge i značaja mentorstva u podršci razvoju preduzetničkih ideja u ranim stadijima prije i u toku lansiranja preduzetničkog poduhvata. Objasnićemo sličnosti i razlike između mentorstva i konsaltinga, i predstavimo određene dobre prakse mentorisanja. U drugom dijelu, predstavimo kroz pregled literature ulogu i značaj preduzetničkog ekosistema, kao i ulogu i značaj mentorstva u razvoju omladinskog preduzetništva.

Treći dio Vodiča sastoji se od detaljnog opisa vježbi, samoevaluacionih upitnika, resursnog materijala i izvora korisne literature za buduće mentore mladih preduzetnika koji će biti osposobljeni za dizajniranje inovativnih poslovnih modela i samostalnu izradu poslovnog plana.

Kratak program obuke

1. DAN – *ANALITIČKA FAZA PRIPREME LANSIRANJA PREDUZETNIČKOG PODUHVATA - PM² METODOLOGIJA MENADŽMENTA PROJEKTNOG CIKLUSA*
Kako doći do poslovne ideje - kreativne inovativne tehnike dolaska do ideje (Brainstorming 75, Mapiranje zajednice, Hobby, Kreativna imitacija, Brainwritting, Obrnuti brainstorming, Gordonov metod). Analitička faza menadžmenta projektnog ciklusa – PM² metodologija menadžmenta projektnog ciklusa (definisanje projekta i životnog ciklusa projekta, analiza zainteresovanih strana, analiza problema, analiza ciljeva i analiza strategija). Ispunjavanje projektne aplikacije za EU fondove (Relevantnost, Ciljevi, Očekivani rezultati, Plan aktivnosti – radni paketi, Plan praćenja i kontrole, Budžetiranje, Partnerstva, Održivost). PM² artefakti.
2. DAN – *ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA I MARKETINŠKO ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA ZA STARTAPA.* (Od prodajne do marketinške orijentacije. Istraživanje tržišta i



istraživanje marketinga – sličnosti i razlike i planiranje istraživanja marketinga. Uloga marketinškog informacionog sistema u istraživanju tržišta. Digitalni marketing vs klasični marketing. Samostalno ili plaćeno istraživanje? Šta treba da istražimo (analiza potrošačke tražnje, analiza konkurencije, analiza tržišta dobavljača, analiza poslovnog okruženja)? Izvori i prikupljanje sekundarnih - objavljenih podataka. Primjena upitnika na slučajnom uzorku za ispitivanje tržišne tražnje. Analiza prikupljenih podataka, izvještavanje i prezentacija nalaza. Mogućnosti i ograničenja elektronskog istraživanja tržišta

3. DAN – *DIZAJNIRANJE POSLOVNOG MODELA I POSLOVNO PLANIRANJE*. Biznis canvas model. The lean start up i agilni projektni menadžment – scrum. Izrada i prezentacija i poslovnog plana. Business pitching - simuliranje prezentacije poslovne ideje i traženje rizičnog početnog kapitala - anđeli investitori, fondovi rizičnog kapitala i crowdfunding platforme.



I DIO – ULOGA I ZNAČAJ MENTORSTVA U RAZVOJU OMLADINSKOG PREDUZETNIŠTVA



1.1. Zašto je značajno mentorstvo? Uloga i značaj mentorstva u podršci razvoju preduzetničkih ideja u ranim stadijima pokretanja preduzetničkih poduhvata

Mentori pružaju poslovne savjete, kao i podršku, motivisanje i ohrabrenje kako bi se mladim preduzetnicima pomoglo da ostanu usredsređeni na ono što je važno za uspjeh njihovog poslovanja. Mentori/savjetnici su individue sa bogatim poslovnim i/ili akademskim znanjem iz preduzetništva, ali i ostalih aktivnosti vezanih za uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti. Mentorstvo je razvojno orijentisan međuljudski odnos koji se tipično javlja između iskusnijeg pojedinca (tj. mentora) i manje iskusnog pojedinca (tj. štíćenika ili primaoca usluga mentorisanja) (Okurame, 2007). Najbolji pristup mentora treba da bude u izgradnji povjerenja kroz njihovo interesovanje za preduzetničke ideje i posao. Dijeljenje poslovnih i ličnih iskustava, uključujući greške i uspjehe, može biti od velike vrijednosti. Slušanje njihove strategije i ideja o tržištu je ključno. Analiza poslovnih planova i postavljanje pitanja pomaže u dijagnostifikovanju poslovnog modela i pomaže mentoru u tumačenju vještina i talenata preduzetnika (Ryan, 2014).

Mentori su veoma bitna karika u podršci potencijalnim i preduzetnicima početnicima u ranim fazama preduzetničkog procesa. U najširem smislu preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti povezane sa *opažanjem poslovnih mogućnosti* i kreiranjem organizacije (preduzeća) radi *iskorišćavanja tih mogućnosti* za stvaranje vrijednosti (Paunović, 2017). U *užem smislu* preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti koje *prethode osnivanju preduzeća*, od dolaska do ideja za poslovni poduhvat, procjene izvodljivosti i finansijske isplativosti potencijalnog preduzetničkog poduhvata, pokretanja preduzetničkog poduhvata, identifikovanja mogućnosti za novi poslovni poduhvat, preko evaluacije tih mogućnosti, obezbjeđenja resursa (finansijskih, materijalnih i ljudskih) neophodnih za realizaciju poslovnih mogućnosti, priprema poslovnog modela i poslovnog plana i sl., do osnivanja preduzeća. Kako se svim aktivnostima koje prethode osnivanju preduzeća samo *stvaraju pretpostavke za iskorišćavanje poslovnih mogućnosti, preduzetnički proces u širem smislu* uključuje i sve aktivnosti *nakon početka poslovanja preduzeća*, upravljanje preduzećem u različitim fazama njegovog rasta i razvoja, zaključno sa napuštanjem preduzeća od strane preduzetnika. Upravo je u početnim fazama nakon formalnog registrovanja biznisa, mladim preduzetnicama i preduzetnicima značajna podrška u formi mentoringa.

Nekoliko je razloga koji govore u prilog neophodnosti pružanja podrške mladim preduzetnicima – početnicima u ranim fazama pokretanja poslovnih aktivnosti kroz mentorisanje, a to su:

- ∠ Nedostatak poslovnog iskustva i znanja iz oblasti preduzetništva, menadžmenta, marketinga, finansijska, odnosno znanja iz oblasti poslovne ekonomije;
- ∠ Nedovoljno izgrađen socijalni kapital, odnosno mreža odnosa sa kupcima, dobavljačima, izvorima finansiranja, državom.
- ∠ Nepostojanje baze kupaca i neizgrađen marketinški informacioni sistem u samom startapu.



- ∠ Nedovoljno raspoloživih povoljnih eksternih izvora sjemenskog (rizičnog) kapitala.
- ∠ Neizgrađene ili nedovoljno razvijene institucije finansijske, nefinansijske ili kombinovane podrške razvoju preduzetništva, posebno u manjim lokalnim zajednicama, kao što su ciljani gradovi o opštine u ovom projektu.

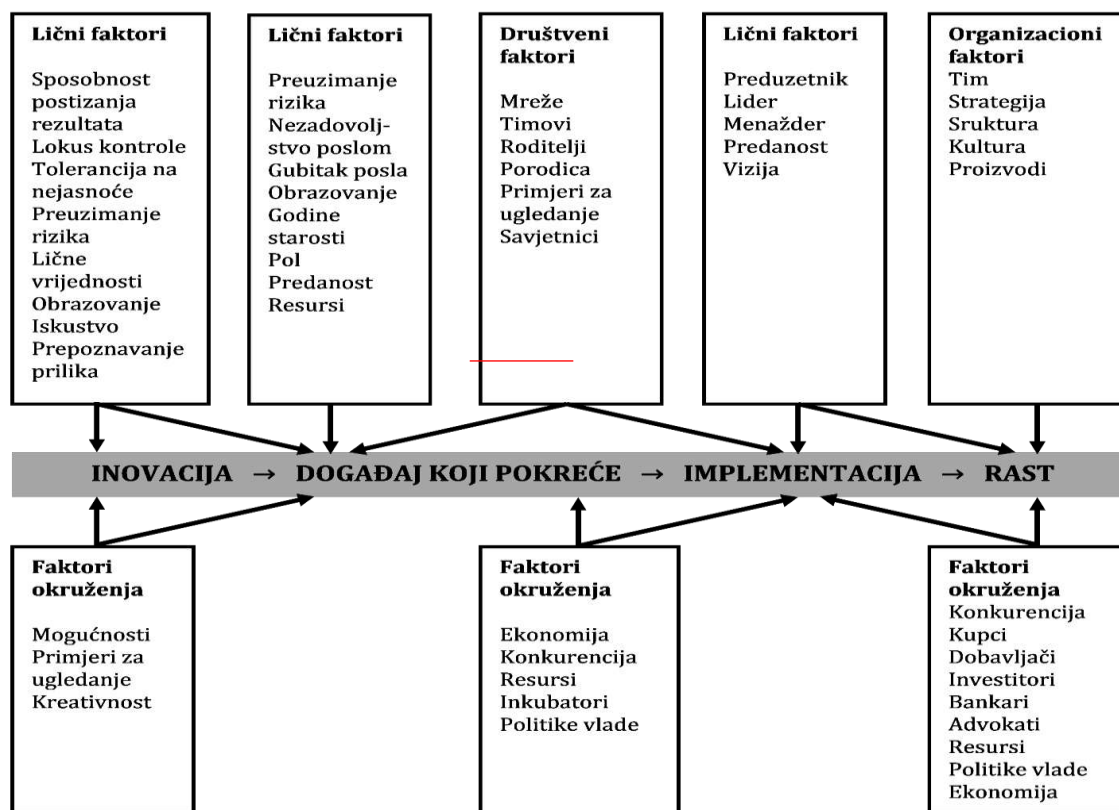
Dugogodišnje iskustvo mentora može da spasi novoformirano preduzeće, odnosno startup (start-up business, engl.) od većih grešaka i skupih grešaka sa samo nekoliko riječi. Iz dostupne literature može se zaključiti da je intervencija u predpočetnim i početnim fazama poslovanja preduzeća korisna u smanjenju poznatih visokih stopa neuspjeha (Deakins et al., 1997).

Vratićemo se nakratko objašnjenju preduzetničkog procesa. Adaptirani model preduzetničkog procesa Mura (Moora, 1986, prema Bajgrejvu i Zakarakisu, 2010) ima četiri glavne faze predstavljene na narednoj slici, i to:

- inovaciju,
- događaj koji pokreće,
- implementaciju, i
- rast.

Slika 1

Model preduzetničkog procesa



Bilješke. Prevedeno i adaptirano iz Moor, 1986, citirano u Bygrave & Zacharakis, 2010.



Mentorstvo se razlikuje od konsultantske podrške jer mentori pružaju pastoralnu i ličnu podršku neophodnu mladim preduzetnicima. Priroda odnosa između mentora i klijenta bila je tema raznih studija. Kal (Cull, 2006) u svojoj studiji analizira teme koje pokazuju prirodu odnosa između mentora i klijenata mladih preduzetnika u Kanadi i Škotskoj u tri kritične faze, identično ciljanoj grupi u našoj studiji: u fazi pokretanja biznisa, srednjoj fazi i krajnjoj fazi, fazi zrelog biznisa. Rezultati istraživanja pokazuju da se od mentora traži da koriste pristup prema preduzetnicima na način *koji smanjuje zavisnost i povećava samopouzdanje klijenta*.

Nalazi ukazuju na stil mentorstva koji je *manje direktivan i koji više osnažuje mlade preduzetnike* kako klijentov posao počinje da raste. U središtu kanadskog programa mentorske podrške mladim preduzetnicima nalazi se Entre Nous ("Između nas"), *veb sistem za podršku učesnika mentorskog programa licem u lice, na volonterskoj bazi*.

Da li ili ne plaćati savjetodavne usluge mentorstva? Svakako je izazov i za mentore i za štíćenike, tj. buduće preduzetnike odogovoriti na gore postavljeno pitanje. Moguće je nekoliko rješenja. Od altruističke i volonterske podrške mentora, profesora sa poslovnih škola i iskusnih preduzetnika, do plaćenih usluga mentorstva u poslovnim zajedničkim prostorima (coworking space, engl.), habovima i poslovnim akceleratorima.

Na primjer, u Velikoj Britaniji, organizacija koja se bavi mentorstvom, Rokstar Grup (Rockstar Group), smatra da plaćanje mentora rezultira ozbiljnijom posvećenošću i mentora i osoba koje koriste usluge mentora: mladog menadžera startup preduzeća. Troškovi mentorstva uglavnom nisu veoma visoki u poređenju sa ukupnim troškovima pokretanja malog preduzeća¹.

Krajnji korisnici projekta su:

- Mlade osobe koje su zainteresovani za samozapošljavanje kroz pokretanje vlastitog biznisa **ali nemaju ideju**, informacije niti vještine kako doći do „odgovarajuće“ ideje za pokretanje vlastitog biznisa i manevrisati u kontekstu koji svojevrsnu podršku samozapošljavanju mladih pruža;
- Mlade osobe koje su zainteresovane za samozapošljavanje kroz pokretanje vlastitog **biznisa ali ne znaju kako postojeću ideju analizirati, razviti u formi biznis plana i osnovati/pokrenuti preduzeće/biznis**,
- Mlade osobe koje su kroz prethodne pozive i raspoložive mjere uspjeli pokrenuti vlastiti biznis **ali im nedostaje stručna podrška u nekim od specifičnih oblasti upravljanja biznisom** – npr. poslovno planiranje, razvoj proizvoda ili usluge, marketing i prodaja, finansije i računovodstvo, pravni, poreski, izvozni aspekti biznisa, kontrola zaliha, upravljanje ljudskim resursima, itd. kako bi preduzeće moglo uspješno razvijati se i rasti, te tako stvarati dodatna radna mjesta

Kanten i dr. (Kanten et al., 2017) su u istraživanju među 311 dodiplomskih studenata povezali mentorske funkcije sa prilagodljivošću karijere. Rezultati njihove studije pokazali

¹ Pročitati na <http://www.youthjobcreation.org/enabling-start-ups/mentorship/>, pristupljeno 02.04.2020. godine.



su da mentorske funkcije, koje su označene kao modeliranje uloga, imaju značajne efekte na prilagodljivost karijeri. Takođe, životna dob osoba koje će primati usluge mentora ima značajnu ulogu u odlučivanju da li ili ne pokrenuti vlastiti biznis, uz pretpostavku da će mlađe osobe, posebno osobe sa završenim dodiplomskim studijama, više se odlučivati za pokretanje vlastitog biznisa nego osobe starije životne dob. Finkelštajn i saradnici (Finkelstein et al., 2003, citirano u Umukoro i Okurame, 2018) proučavajući ulogu i životne dobi i starosne raznolikosti u mentorstvu, otkrili su da apsolutna starost štićenika u mentorisanju utiče na karijere osoba koje koriste usluge mentorstva, na karakteristike mentorstva i percepciju međusobnog učenja.

Njihovi rezultati pokazali su da su stariji štićenici (korisnici usluga mentorstva), u prosjeku, imali manje iskustva sa mentorstvom u vezi sa karijerom od mlađih štićenika i imali su kraće veze sa svojim mentorima. Ovaj nalaz može odražavati uvjerenje da starijim štićenicima možda neće biti potrebno mentorstvo vezano za karijeru koliko će biti potrebno mlađim štićenicima.

Ključno za uspješno mentorstvo, osim posvećenosti u savjetodavnom radu sa mladim budućim preduzetnicima, je *posjedovanje bogatog socijalnog (društvenog) kapitala*, odnosno poznavanje ključnih ljudi, preduzeća i insititucija preduzetničke infrastrukture za uspješnu podršku razvoju biznisa. Tu mislimo na računovođe, advokate, špeditere, stručnjake za marketing, profesore i asistente sa visokoškolskih ustanova, predstavnike privrednih komora, razvojnih agencija, garantnih fondova, inkubatora (naravno, u zavisnosti od nivoa razvijenosti preduzetničkog ekosistema na lokalnom, entitetskom i državnom nivou). Značajni prediktivni faktor ko će biti potencijalni mladi preduzetnik zavisi od ponašnja koja će mladi korisnici usluga mentorstva preuzeti.

Pa koja je sjajna formula za mentora i poslovnog savjetnika koji će pomoći razvoju mladog preduzetnika?

- Prepoznajte pogodne trenutke u razgovoru.
- Uvedite ideje koje preduzetniku omogućavaju da dođe do zaključka.
- Razvijajte i njegujte odnose mentor – mladi preduzetnik razmjenjujući iskustva.
- Sakupljajte njihove ideje i ukažite na vrijednost zadržavanja usredsređenosti. (Ryan, 2014)

S obzirom da postoje tri faze u mentorisanju, neka iskustva mentorisanja mladih preduzetnika iz Kanade i Škotske predstavimo u kraćem osvrtu Kala (Cull, 2006, str. 15-16):

Odnos između klijenta, organizacije i mentora uključuje tri ključne faze: početak, srednju i krajnju tačku, koja se ponekad naziva i fazom „puštanja“. Organizacija je uključena u procjenu podobnosti klijenta prije nego što dobije podršku, a zatim će potražiti mentora na osnovu „saglasnosti“ u pogledu faktora kao što su iskustvo, mreža, geografija, starost, pol. Nakon završetka povezivanja, mentor i klijent će se sastajati do tri godine. Međutim, izazovi sa kojima se suočava mladi preduzetnik mogu biti veoma različiti u srednjoj ili krajnjoj tački u odnosu na početnu fazu.



Prilikom pokretanja poslovnog poduhavata, klijent traži ohrabrenje, pozitivnu podršku, korisne savjete i korisne ideje. Svakako je vrijedno gledišta stranca, koji nije uključen u biznis kao partner.

To vjerovatno znači imati više sastanaka, ali kada se klijent pokrene i ovakva frekvencija sastanaka vjerovatno neće biti kasnije neophodna. Postoje i drugi izazovi, na primjer realizacija prodaje i stvaranje infrastrukture kao što su obuka zaposlenih i pisanje priručnika i pravilnika u firmi. Ovdje mentor može zaista da pomogne zbog nedostatka iskustva klijenta.

Iz perspektive mentora, pri pokretanju poslovnih aktivnosti, javljaju se brojni potencijalni sukobi. To bi moglo uključivati otkrivanje nekih pojedinosti jednim o drugima i o poslu, uspostavljanje granica oko povjerljivosti i pokušaj pronalaska vremena za susret. Takođe, klijent možda ima problema sa samopouzdanjem zbog nedostatka poslovne oštine. Ovaj nedostatak iskustva može biti zbunjujući tamo gdje klijent pokušava da radi i „na visokom i niskom nivou“, tj. da radi na velikim odlukama, kao i taktikom za manje svakodnevnih poslovne potrebe, kao što su upravljanje novčanim tokom.....

.....U srednjoj fazi klijenti vide izazove kao promjenu stepena prenosa sa teorijske podrške na veću praktičnu podršku. Ovo će vjerovatno biti period rasta i mentor će željeti da osigura da strast i dalje postoji i da je dijeli sa strašću koju mladi preduzetnik unosi u svoj posao. Srednjoročno je i kada klijenti moraju da održe svoje nivoe energije i održavaju svoje ciljeve na vidiku, pazeći na širu sliku. U ovoj fazi će klijenti bolje razumjeti posao i moći će da budu objektivniji, moći će da analiziraju poslovne knjige, da porede i označavaju problematična područja poslovanja. Mentori u srednjoj fazi mentorisanja gledaće na sposobnost klijenta da održava zamah i energiju, posebno jer period od 9 do 18 mjeseci može biti najizazovnije vrijeme za posao... Praćenje poslovnog plana važno je kao način prikazivanja napretka, kao i obezbjeđenje platforme za rast. U ovoj fazi trebalo bi da postoje dokazi o nastajanju baze kupaca. Za mentora je sve u pomaganju klijentu da upravlja očekivanjima poslovanja....U srednjoj fazi, mentori moraju držati klijenta motivisanim i podstaći ih da istraju. To može značiti da sjedite za stolom radeći finansijsko predviđanje i provjeravajući odakle je klijent došao, gdje je sada i gdje ide. Ovo je vjerovatno i “faza rasta” i klijent će možda trebati da razumije kako i gdje da privuče dalje izvore finansiranja. Na kraju, mentori moraju biti objektivni i ohrabrivati ih. Ovdje će mentor možda željeti da pomogne klijentu da razmišlja o velikim stvarima, kao što je to bilo i na samom početku. Nakon toga, eventualno organizujte dobru zabavu i proslavite! Jednom kada se veze prekinu, može se promijeniti mentorstvo zbog “normalnog” poslovnog odnosa gdje uloga postaje veća od savjetodavne i rasprave o idejama.

Hol (Hall, 2003) tvrdi da uspješno mentorisanje zahtijeva sljedeće ključne karakteristike: skrining (provjeravanje) potencijalnih mentora; podudaranje mentora i mladih prema relevantnim kriterijumima; trening prije uparivanja i trening u toku i stalni kontakt i učestalost kontakta.



Uparivanje mentora i klijenta u formalnom odnosu važno je pitanje i ima značajan uticaj na uspjeh veze (Cull, 2006, str. 10). Modeliranje uzora je još jedan faktor uspjeha mentorstva. Mek Vej (McVei, 1997 navedeo u Cull, 2006, str. 10) je proučavao uticaj uloge uzora u mentorskim odnosima i predložio da prisustvo preduzetničkog uzora može pozitivno uticati na nivo preduzetničkog uspjeha. Uzor za ugledanje može takođe pomoći preduzetnicima koji se previše oslanjaju na lično iskustvo da bi usmjeravali donošenje odluka. Iako je preduzimanje rizika važno, prisustvo uzora za ugledanje, mentora i mreža može umanjiti uticaj na preveliko samopouzdanje preduzetnika bez većeg poslovnog iskustva.

Informaciono-komunikaciona tehnologija ne može zamijeniti direktni kontakt „licem u lice“, ali sigurno može omogućiti pružanje kvalitetnih usluga mentorisanja i uspostavljanje povjerenja između mentora i mladih preduzetnika koji će koristiti usluge mentorisanja, pogotovo u prve dvije faze, fazi prije registracije biznisa i u takozvanoj srednjoj fazi, fazi kada startup prolazi kroz najranjivija razdoblja rasta i razvoja, a to je u prvih 12 do 36 mjeseci poslovanja. ICF studija (ICF Global Coaching Study, 2016) izvještava da dvije trećine od 15.380 trenera iz 137 zemalja koristi audio-video platformu. Iz ugla primaoca usluga mentorisanja preko Skype-a, istraživanje je potvrdilo pozitivna iskustva primaoca usluga (Deniers, 2019). Kako navodi Dinirs (Deniers, 2019), mnogi učesnici su izvestili da im je Skype mentorisanje pružilo veći izbor trenera premošćivanjem geografske udaljenosti.

1.2. Model mentorisanja potencijalnih mladih preduzetnica i preduzetnika u malim lokalnim zajednicama

Model mentorisanja u ciljanim lokalnim zajednicama trebao bi da prati tri koraka razvoja budućih mladih preduzetnika i preduzetnica u trajanju do 36 mjeseci:

- 1) Pretposlovna faza – faza identifikacije poslovne ideje (do 6 mjeseci);
- 2) Rana poslovna faza – faza lansiranja biznisa (6 – ti do 24 – ti mjesec);
- 3) Zrela faza - faza rasta i razvoja boznisa (24 – ti do 36 – mjesec).

U Modelu je neophodno precizno definisati kriterije za preduzetnike u nastajanju (nascent entrepreneurs) koji će biti subjekti mentorisanja.

Prije početka procesa mentorisanja, potrebno je analizirati uticajne faktore preduzetničkih namjera mladih potencijalnih preduzetnica i preduzetnika, s ciljem izbora adekvatnog pristupa mentorisanja. Naime, generalno, potencijalne preduzetnike možemo podijeliti na preduzetnike iz nužde i preduzetnike koji iskorišćavaju uočene prilike.

Takođe, preduzetnike srećemo i u velikim korporacijama (intrapreduzetnike), društvene preduzetnike, preduzetnike koji ulaze iz poduhvata u poduhvat (serijske preduzetnike) i preduzetnike koji ulaze u raznovrsne poslovne poduhvate (portfolio preduzetnike). Srećemo se sa tradicionalnim preduzetnicima (preduzetnicima u malima biznisima) i sa preduzetnicima u korporacijama i velikim profitnim i neprofitnim sistemima. Zajedničko svim gore navedenim tipovima preduzetnika je *strast i želja za promjenama, spremnost da*



se djeluje i ne oklijeva, često u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti, eksploatišući inovaciju timskim radom, stvarajući novu vrijednost koja će biti prihvaćena na tržištu.

U Modelu mentorisanja profesora Petkovića, u prvoj fazi projekta mentorisanja, ciljana grupa će biti mladi potencijalni preduzentici *bez poslovnog iskustva, sa ili bez poslovne ideje* koju treba procijeniti i realizovati, što će opredijeliti i pristup mentorisanja. U oba slučaja, treninzi će trajati do tri radna dana (ukupno po 6 sati x radni dan, odnosno 18 radnih sati), dok će mentorisanje u pretposlovnoj fazi trajati do 6 mjeseci, sa ukupno minimum 1,800 minuta ili 30 radnih sati (4 radna dana bruto). Mentorisanje će trajati minimum 1,818 radnih minuta ili četiri do pet radnih dana, a podrazumijevati sljedeće aktivnosti:

- a) Treninzi za štíćenike – primaocce usluga mentorisanja od strane jednog ili svih mentora kombinovano, na teme koje će osnažiti buduće preduzetnike u pretposlovnoj fazi i osposobiti ih da identifikuju poslovnu ideju, da analiziraju poslovno okruženje i procjene izvodljivost i isplativost preduzetničkog poduhvata, da kreiraju canvas (jednostavni prikaz na A4 formatu lista papira) poslovni model, da definišu viziju i misiju biznisa, da izrade detaljan biznis plan i da aktivno traže alternativne izvore sufinansiranja preduzetničkog poduhvata (6 sati x 3 radna dana).
- b) Uparivanje mentor – štíćenik – primalac usluga mentorisanja (jedna do dvije sedmice).
- c) Jednom sedmično po minimum sat i po vremena konsultacija, tehničkih asistencija i treninga, i to s kontaktom uživo prvi mjesec mentorisanja (90 minuta x 4 sedmice), a u narednih 5 mjeseci mentorisanje će biti obavljano s onlajn kontaktom u tri sedmice mjesečno (90 minuta x 3 sedmice), a jednom u mjesecu s kontaktom uživo (90 minuta x 1 sedmica). Ukupno za šest mjeseci, štíćenici – primaoci usluga mentorisanja imaće na raspolaganju 9 mentorisanja s kontaktom uživo, ili 450 minuta mentorisanja, odnosno 15 onlajn mentorisanja (Google Meet, Zoom) ili 1,350 minuta mentorisanja.
- d) Formalno pokretanje i registracija biznisa.

Identifikacija preduzetničkih namjera, u procesu selekcije kandidatkinja i kandidata za mentorisanje, ključna je za izbor adekvatne metode mentorisanja.

Sa aspekta države, i jedna i druga kategorija preduzetnika, preduzetnici iz nužde i preduzetnici koji uočavaju i koriste prilike pokretanjem preduzetničkih poduhvata, tzv. startapa, bitni su za državu, jer samozapošljavanje kao karijerna opcija rješava brojne društveno-ekonomske probleme. Kratkoročno, preduzetnici iz nužde su kategorija koju je neophodno podržavati i finansijski i savjetodavno, ali dugoročno, preduzetnici koji uočavaju i koriste prilike i pokreću preduzetničke poduhvate bazirane na inovacijama, trebaju biti tretirani sa posebnom pažnjom. Zašto? Zato što takvi preduzetnici, iako su manjina u ukupnoj populaciji, eksploatacijom inovacija i njihovom komercijalizacijom na lokalnom, regionalnom i globalno tržištu, imaju želju da upravljaju kompanijama koje brzo rastu i razvijaju se i koje zapošljavaju



veliki broj ljudi. Korist od tog tipa preduzetnika sa aspekta države i lokalne zajednice, mnogo je veća nego od preduzetnika iz nužde, koji žele sebi da obezbijede primanja kojima će hraniti svoju porodicu, ali nemaju želju da vode brzorastuće kompanije, od kojih znatno veće koristi ima i šira društvena zajednica.

Potencijalni mentori prvo će da analiziraju niz uticajnih psihosocijalnih i bihevijoralnih faktora koji mogu značajno da utiču na preduzetničke namjere mladih potencijalnih preduzetnika i preduzetnika. Proces selekcije potencijalnih kandidata sadržavao bi se od analize samoevaluacionog upitnika i intervju sa kandidatima – ako bude neophodno, kratkog sažetka koncepta poslovne ideje i motivacionog pisma potencijalnih preduzetnica i preduzetnika.

U samoevaluacionom upitniku, analizirali bi lične osobine potencijalnih preduzetnika, kao i obrazovanje, porodično naslijeđe, socijalno stanje i druge uticajne faktore okruženja. Razmatrajući rad autora koji su pisali o ličnosti preduzetnika, Dikins i Fril (Deakins i Freel, 2012, str. 10) izdvajaju određene ključne karakteristike koje se u stručnoj literaturi navode kao bitne sposobnosti svakog preduzetnika:

- Potreba za postignućem;
- Neko ko proračunato preuzima rizik;
- Izrazito interni lokus kontrole;
- Kreativnost;
- Inovativnost;
- Potreba za samostalnošću;
- Tolerancija neizvjesnosti;
- Vizija;
- Samoefikasnost.

Kontrolne varijable koje ćemo analizirati kod ispitanika su: pol, životna dob, stručna sprema, zanimanje, geografsko porijeklo (urbano vs. ruralno), radno iskustvo, preduzetničko naslijeđe (roditelji ili bliži rođaci preduzetnici), socijalni status i obrazovanje roditelja.

Optimalna opcija u Modelu je kombinovanje strateških ciljeva i raspoloživih finansijskih sredstava lokalnih zajednica namijenjenih podršci samozapošljavanja i razvoja preduzetništva, zavoda za zapošljavanje, zavoda za profesionalnu orijentaciju, sredstava iz grantova međunarodnih i domaćih nevladinih i vladinih organizacija, fondacija i raspoloživog startup kapitala entitetskih razvojnih banaka², investitora sjemenskog kapitala, kao i lokalnih, kantonalnih i entitetskih institucija finansijske i kombinovane podrške razvoju preduzetništva, kao što su razvojne agencije i kreditno-garantni fondovi.

² Kreditna linija za podsticaj zapošljavanja i samozapošljavanja (finansiranje startapa) od 40,000 KM do 500,000 KM Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine, više detalja na <http://www.rbfbih.ba/bih/txt.php?id=43>; Krediti za početne poslovne djelatnosti Investiciono-razvojne banke Republike Srpske od 5,000 KM do 500,000 KM, više detalja na <https://www.irbrs.org/azuro3/a3/?id=51>.



Svaka lokalna zajednica, shodno vlastitim budžetskim mogućnostima i strateškim opredjeljenjima definisanim u vlastitim razvojnim strategijama i akcionim planovima i omladinskim politikama izdvaja izvjesna sredstva u formi grantova ili sufinansiranja početničkih poslovnih preduzetničkih poduhvata, dok na nivou kantona i entiteta postoji ponuda startup kapitala.

U saradnji sa lokalnim institucijama, Model predviđa da lokalne institucije jasno definišu indikatore za dodjelu podsticajnih sredstava mladim preduzetnicima početnicima, ali i kriterije nadgledanja i procjene (monitoringa i evaluacije) uspješnosti korišćenja dodijeljenih grant ili kreditnih sredstava. Upravo u ovoj fazi, mentorisanje mladih preduzetnika početnika igra ključnu ulogu kod:

- Identifikacije kvalitetne i izvodljive poslovne ideje usklađene sa uočenim tržišnim prilikama s jedne strane, i mogućnostima, znanjima, vještinama i kompetencijama budućih mladih preduzetnica i preduzetnika, s druge strane.
- Formalnog pokretanja preduzetničkog poslovnog poduhvata, i
- Faze strateškog opredjeljenja u kojem smijeru biznis treba da se razvija.

1.3. Preduzetnički ekosistem – preduslov razvoja preduzetništva

Harvard (Harvard Business School) počeo je da koristi radnu definiciju preduzetništva kao „traženje mogućnosti izvan resursa koje trenutno kontrolišete (Stevenson, 1983), što je dovelo do nekoliko važnih aspekata u razvoju preduzetništva, kao što su traženje prilika ili kontrola resursa. To prilično pomjera preduzetništvo u smijeru neizvjesnosti i smjelih, rizičnih poduhvata. Međutim, Stivenson (Stevenson, 1983) takođe spominje da je htio ukazati svojom definicijom da preduzetnici ne idu svjesno da rizikuju, već da vide priliku koja se nalazi u rizičnom okruženju zbog nesigurnosti i nedostatka resursa. Čak kaže da su preduzetnici koje je tada poznao prilično skloni da rizik prebacuju drugima, na primjer investitorima ili partnerima (Schurenberg, 2012). Ekonomska literatura danas preduzetništvo smatra odlučujućim faktorom koji ima značajnu ulogu u ekonomskom rastu, kao pokretač razvoja i inovativnom preduzetništvu kao faktoru koji doprinosi ekonomskom razvoju, povećanju bogatstva, stvaranju značajne dodate vrijednosti, kao rezultat korišćenja prilika i inovacija (Diaconu & Dutu, 2015).

Preduzetnički ekosistemi definisani su kao skup međuzavisnih aktera i faktora kordinisanih na takav način da omogućavaju produktivno preduzetništvo na određenoj teritoriji (Stam & Spigel, 2016). Članak Džejsma Mura (Moor, 1993) „Predatori i plijen: nova ekologija konkurencije“ objavljen u Harvard Biznis Rivju (Harvard Business Review) često se navodi kao temeljni članak o toj temi.

Za Mura (Moorea,1993) se kaže da je jedan od prvih koji je ekosistem, njegove elemente i zakone transformisao u ekonomiju sa idejom zajednice organizacija i pojedinaca koji međusobno deluju u poslovnom kontekstu. Izraz je, međutim, relativno nov za zajednicu preduzetnika i rizičnih preduzetnički poduhvata. Spilling (1996) je Murovu misao nastavio dalje sa njegovom teorijom o preduzetničkom



sistemu. On opisuje složenu i raznoliku interakciju učesnika, njihove uloge i faktore okruženja koji ih okružuju u određenoj zatvorenoj geografskoj površini ili zajednici. Nešto ranije Van de Ven (1993) je već povezao učesnike ovog sistema sa procesom stvaranja rizičnih preduzetničkih poduhvata i tako dodao važan dio zagonetki preduzetničkog ekosistema. (Schwarzakoph, 2016, str. 22).

Danijel Ajzenberg (Daniel Isenberg) jedan je od prvih istraživača koji je detaljnije prikazao preduzetnički ekosistem u članku objavljenom u časopisu Forbes (Schwarzakoph, 2016, str. 24). U njemu on opisuje koje su karakteristike biotske i abiotske komponente u preduzetništvu (Isenberg, 2011). Ajzenberg ističe da se svaki preduzetnički ekosistem sastoji od šest glavnih domena:

- ☒ Politika: od liderstva do vlade
- ☒ Finansije: Finansijski kapital kao što su poslovni anđeli ili rizični kapital
- ☒ Kultura: od društvenih priča do društvenih normi
- ☒ Podrška: Od infrastrukture, za podršku profesijama i nevladinim organizacijama
- ☒ Ljudski kapital: od radne snage do obrazovnih ustanova
- ☒ Tržišta: od mreža do kupaca. (Schwarzakoph, 2016, str.24)

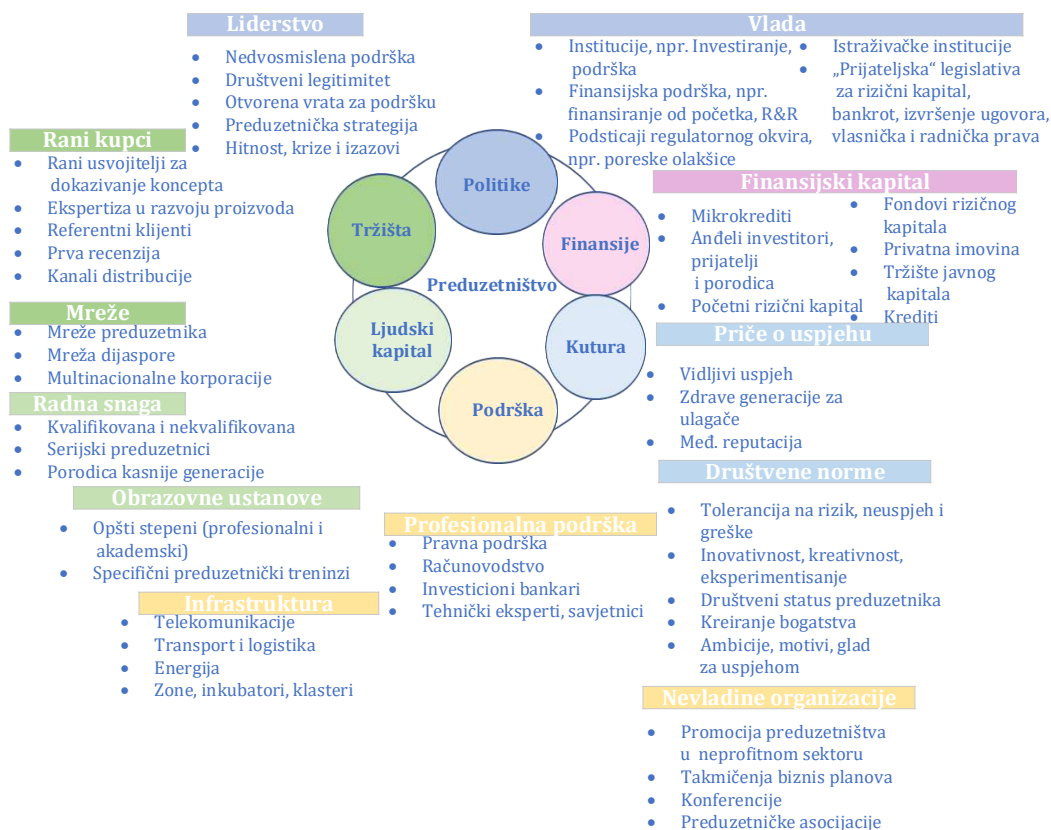
Ajzenbergov model predstavljen je na slici 2 na kojoj su oblasti preduzetničkog ekosistema detaljnije elaborirane.

Slika 2

Oblasti preduzetničkog ekosistema - Ajzenbergov model



OBLASTI PREDUZETNIČKOG EKOSISTEMA



Bilješke. Isenberg, 2011.

S ciljem daljeg objašnjavanja značaja i uticaja preduzetničkog ekosistema na privredni rast, posljednjih nekoliko godina, nekoliko autora je unapređivalo Ajzenbergov početni model, dodavanjem novih varijabli. Svjetski ekonomski forum (The World Economic Forum) je 2013. godine dizajnirao novu verziju (Slika 3), u saradnji sa Univerzitetom Stanford i Ernest Jangom (Ernest Young), te je u svom „Rezime izvještaja za godišnji skup novih šampiona“ iznio treću i vjerovatno najnoviju šemu preduzetničkog ekosistema (Schwarzakoph, 2016, str.27).

Slika 3

Preduzetnički ekosistem – model Stanford University – Ernest Young





Bilješke. The World Economic Forum, 2013, navedeno u Schwarzkopf, 2016, str.27.

Kao što se vidi iz slike 3, **mentori** zauzimaju jednu od centralnih uloga u podršci preduzetnicima u nastajanju (nascent entrepreneur, engl.), posebno u ranim fazama pokretanja biznisa. Uloga mentora/savjetnika posebno dolazi do izražaja u malim posttranzicionim ekonomijama, kakva je ekonomija BiH. U ranim fazama pokretanja poslovne aktivnosti izuzetno je visoka ranjivost i mortalitet novoformiranih preduzetničkih poduhvata, usljed nedostatka preduzetničkog znanja mladih preduzetnica i preduzetnika, ograničenog pristupa izvorima finansiranja početničkih preduzetničkih poduhvata, kao i slabo razvijena mreža socijalnog (društvenog) kapitala, glavne su karakteristike preduzetnika početnika.

Preduzetnike dijelimo na preduzetnike koji iskorišćavaju uočene prilike i na preduzetnike iz nužde, iz hobija, preduzetnike u velikim korporacijama (intrapreduzentike), preduzetnike koji žele da ostvaruju brz rast kompanija i koji ulaze iz poduhvata u poduhvat (serijske preduzetnike) i preduzetnike koji ulaze u raznovrsne poslovne poduhvate (portfolio preduzetnike). Srećemo se sa klasičnim preduzetnicima (preduzetnicima u malima biznisima) i sa preduzetnicima u korporacijama i velikim profitnim i neprofitnim sistemima. U posljednje vrijeme, u literaturi iz preduzetništva, zbog specifičnosti funkcionisanja principa preduzetništva, srećemo se sa terminima, kao što su preduzetništvo mladih, žensko preduzetništvo, društveno (socijalno) preduzetništvo. Zajedničko svim gore navedenim tipovima preduzetnika je *strast i želja za promjenama, spremnost da se djeluje i ne oklijeva, često u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti, eksploatišući inovaciju timskim radom, stvarajući novu vrijednost koja će biti prihvaćena na tržištu* (Petković, 2021).

Preduzetništvo mladih povežemo sa malim biznisima. Mali biznis je posebno važan u zemljama u razvoju (Rao, 2014; Ratten, 2014, kako je navedeno u Hyder & Lussier, 2016). U Bosni i Hercegovini (BiH), kao u posttranzicionoj zemlji u razvoju, mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju više od 99% preduzeća u nefinansijskom poslovnom sektoru (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2015). Preduzetnici i mali biznis je u središtu svih modela preduzetničkih ekosistema, a posebno mladi preduzetnici u nastajanju.

Verzija modela preduzetničkog ekosistema Stanford Univerziteta i Ernest Janga (Ernest Young) ima osam glavnih domena ili stubova kako ih nazivaju, od kojih se šest tačno pokriva i slično su nazvani kao Ajzenbergovi domeni. „Obrazovanje i obuka“ i „Glavni univerziteti kao katalizatori“ su druga dva domena (Schwarzokph, 2016, str.28). U tabeli 1 dat je detaljan pregled komponenti svih osam stubova preduzetničkog ekosistema.

Tabela 1

Komponente stubova preduzetničkog ekosistema

KOMPONENTE STUBOVA PREDUZETNIČKOG EKOSISTEMA	
<p>Dostupna tržišta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domaće tržište – Velike kompanije kao kupci • Domaće tržište – MSP kao kupci • Domaće tržište – Vlada kao kupac • Međ. tržište – Velike kompanije kao kupci • Međ. tržište –MSP kao kupci • Međ. tržište –Vlada kao kupac 	<p>Ljudski kapital / Radna snaga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talent za menadžment • Tehnički talent • Iskustvo u preduzetničkim firmama • Dostupnost outsorsing (outsourcing) usluga • Pristup imigrantskoj radnoj snazi
<p>Finansiranje i finansije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prijatelji i porodica • Anđeli investitora • Privatna imovina • Rizični kapital • Pristup kreditima 	<p>Sistemi podrške</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentori/savjetnici • Profesionalne usluge • Inkubatori/akceleratori • Mreža preduzetnika
<p>Regulatorni okvir i infrastruktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lakoća pokretanja biznisa • Poreske olakšice • Zakonodavstvo i politike naklonjene biznisu • Pristup bazičnoj infrastrukturi (npr. voda, el. energija) • Pristup telekomunikacijama i širokopojasnom internetu • Pristup saobraćajnicama 	<p>Obrazovanje i trening</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raspoloživa radna snaga sa preduniverzitetskim obrazovanjem • Raspoloživa radna snaga sa univerzitetskim obrazovanjem • Trenizni skrojeni prema specifičnim potrebama preduzetnika
<p>Glavni univerziteti kao katalizatori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Glavni univerziteti promovišu kulturu poštovanja za preduzetništvo • Glavni univerziteti igraju ključnu ulogu u kreiranju ideja za nove biznise • Glavni univerziteti igraju ključnu ulogu u snabdijevanju novih preduzeća diplomcima 	<p>Kulturna podrška</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancija na rizik i pogreške • Preferencije ka samozapošljavanju • Priče o uspjehu/modeli za uzor • Kultura istraživanja • Pozitivna slika preduzetništva • Slavljenje inovacija

Bilješke. The World Economic Forum navedeno u Schwarzokph, 2016, str.28.

Top 15 startup ekosistema, prema časopisu Preduzetnik (Entrepreneur) su: Silicijumska dolina, Njujork, Los Anđeles, Boston, Tel Aviv, London, Čikago, Sijetl, Berlin, Singapur, Pariz, Sao Paulo, Moskva, Santjago de Čile i Bangalor (Leadem, 2016). Tompson i saradnici (Tompson et al., 2018, str. 98) u svome istraživanju navode da četiri glavna pristupa istraživanju preduzetničkog ekosistema utiču na naše razumijevanje kako se formiraju:



- 1) Jedan pristup se zasniva na *klasičnim i novijim studijama industrijskih klastera* (npr. Baum & Haveman, 1997; Delgado et al., 2010) kako bi se identifikovale osnovne karakteristike i konfiguracije koje podržavaju uspješne ekosisteme kao što su Silikonska dolina (Silicon Valley) i Ruta 128 (Route 128) (npr. Kennei & Von Burg, 1999). U ovoj literaturi se ne nalazi „recept, već duboke zakonitosti“ koje ukazuju na važnost tehničkog i menadžerskog talenta, na prisustvo kapaciteta koji podržavaju različitost u ekosistemu, i ključnu ulogu institucionalnih i mrežnih veza unutar i preko ekosistema (Bresnahan et al., 2001, str. 846).
- 2) Drugi pristup se fokusira na namjenske napore *državnih aktera na izgradnji i održavanju ekosistema za promociju preduzetničke aktivnosti* i ubrzanje uloge preduzetničkih poduhvata u lokalnim, regionalnim i nacionalnim ekonomijama (npr. Autio et al., 2014; Etzkovitz, 2008; Mason & Brown, 2014).
- 3) Treći pristup *naglašava animirane i složene skupove odnosa koji sadrže preduzetnički ekosistemi* i koristi bliske komparativne studije da bi razlikovao koliko su različiti setovi veza (npr. Mack & Maier, 2016; Spigel, 2017).
- 4) Četvrti, novi pristup teoretiše ekosisteme *kao složena organizaciona polja ili strukture u kojima kompanije međusobno komuniciraju* kako bi stvorile i odgovarajuće vrijednosti (npr. Adner, 2017; Autio et al., 2013; Thomas & Autio, 2017).

GEM definiše preduzetničke ekosisteme kao „skup međuzavisnih aktera i faktora kordinisanih na takav način da omogućuju produktivno preduzetništvo na određenoj teritoriji, uvijek na podnacionalnom nivou“.³

Istraživanje o preduzetničkim ekosistemima sažeto je u radu Erika Stama (2015) sa Univerziteta u Utrehtu⁴, i prikazano je dolje u tekstu šematski. Imajte na umu da ovaj model ima tri glavna rezultata koja proizilaze iz preduzetničkog ekosistema:

- ∠ Inovativni startapi,
- ∠ Brzorastući startapi, i
- ∠ Preduzetničke aktivnosti zaposlenih (npr. inovacije u formiranoj organizaciji).

Stvorena vrijednost je u sljedećim oblastima: produktivnost, prihod, zaposlenost i blagostanje. Jasno je da su porezi takođe drugi ishod za društvo.

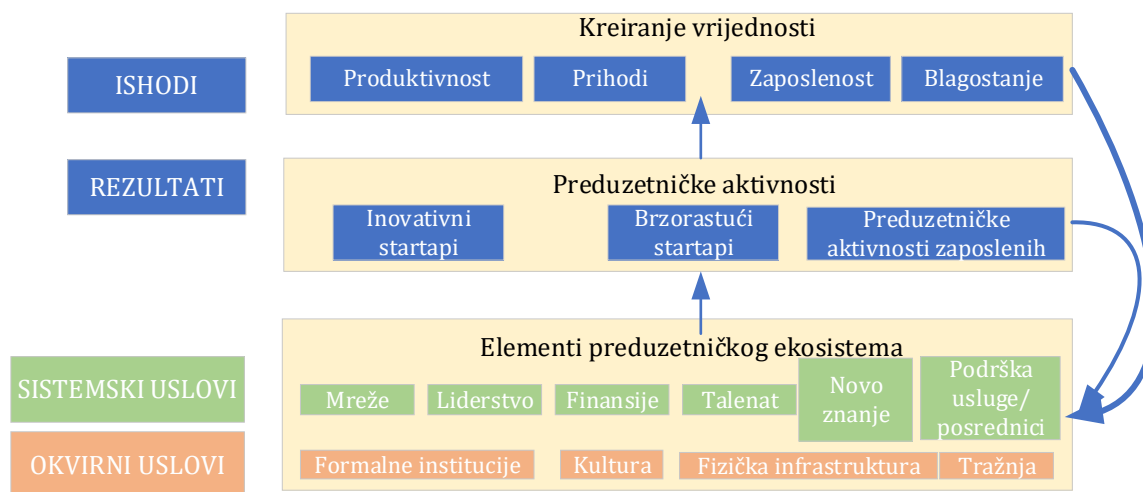
Slika 4

Stamov model preduzetničkog ekosistema

³ <https://www.gemconsortium.org/>.

⁴ Stam, E. (2015) Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. *European Planning studies*, 23(9), 1759-1769. Available at <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015>





Bilješke. Stam, 2015.

Vrat ćemo se Ajzenbergovom modelu. U Ajzenbergovom modelu, očigledno postoje i neki veoma bitni elementi koji nisu predstavljeni u modelu. Npr. nedostaje preduzetnik kao najvažnija karika u preduzetništvu. Dalje, nejasne su veze između domena u modelu, a neprimjetan je i bitan elemenat koji podstiče preduzetništvo, a to je u svakom slučaju konkurencija. Svakako, uz sve nedostatke, model je dao izuzetan doprinos za dalja istraživanja, posebno u malim posttranzicionim ekonomijama u razvoju, kao što je ekonomija BiH, koja, ako bismo posmatrali Ajzenbergovog model, nema veliki broj elemenata preduzetničkog ekosistema. Na primjer, u preduzetničkom ekosistemu u BiH nedostaju rizični kapitalisti, anđeli investitori, kraudfanding (crowdfunding), tehnološki parkovi, slobodne ekonomske zone, poslovni akceleratori, usluge mentorisanja budućih preduzetnica i preduzetnika.

U većini lokalnih zajednica u BiH, osim u dijelovima zemlje u kojima nisu značajnije egzistirale velike kompanije u javnom vlasništvu, vlada politika „zavisnosti“, a ne politika „nezavisnosti“ koja podstiče na individualnost, kreativnost i inovativnost, kao bitne predispozicije za preduzetničko djelovanje. Možemo da u određenim manjim lokalnim zajednicama u BiH uočimo takozvanu preduzetničku subkulturu, a u pravilu se radi o gradovima koji nisu imali za vrijeme socijalističke Jugoslavije jaka industrijska postrojenja ili su imali zasebno razvijenu preduzetničku kulturu posmatranu kao fenomen, više kao izuzetak a ne pravilo (npr. Kotor Varoš, Tešanj, Laktaši, Gračanica). Dakle, jedan od bitnih faktora za razvoj preduzetništva u malim ekonomijama u razvoju, a koji evidentno nedostaje je preduzetnička kultura. Preduzetnička kultura podstiče se od ranog životnog doba, i to još od predškolskog uzrasta (Petković & Kisić, 2019). Ograničavajuća varijabla za razvoj preduzetničke kulture u BiH je dug period takozvanog socijalističkog samoupravnog

društveno-ekonomskog uređenja, kao i dug postratni period oporavka zemlje i nastavak započete tranzicije.

1.4. Bihevioralni pristup razvoja teorije preduzetništva

Preduzetništvo je definisano identifikacijom preduzetnikove ličnosti i razumijevanja osnovnih osobina preduzetnika (Prakash et al., 2015). "Preduzetnik je neko ko stvara novi posao prkoseći riziku i neizvesnosti s ciljem sticanja profita i obezbjeđenja rasta kroz identifikaciju značajnih prilika i kombinovanjem neophodnih resursa kako bi kapitalizovao šanse" (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 21). Ovo su neke od definicija preduzetništva i preduzetnika. Iako ne postoji jedinstvena definicija ova dva pojma, i preduzetnik i preduzetništvo su veoma bitni akteri privrednog rasta i razvoja svake zemlje. Ono što preduzetnika razlikuje od ostalih ljudi, uz niz zajedničkih karakteristika koje dijele uspješne žene i muškarci, bez obzira na zanimanje i profesiju, je *spremnost da se djeluje* kada se uoče šanse koje mogu da imaju velike poslovne potencijale.

Da li možemo prepoznati preduzetnika? Koje osobine bi trebao da ima uspješan preduzetnik, odnosno uspješna preduzetnica? Da li se osobe rađaju kao preduzetnici ili preduzetnice ili se određene osobine mogu steći tokom vremena i prepoznati kao prediktori preduzetničkog ponašanja? Mnogi istraživači su analizirali uspješne preduzetnike i pokušavali su da sistematizuju koje su to karakteristike koje pojedinac treba da posjeduje kako bi bio uspješan preduzetnik.

Akadska zajednica ima širu definiciju preduzetnika, što je predstavljeno u prethodnom podnaslovu. Ukratko, preduzetnik je po pravilu menadžer i to preduzetni menadžer dok menadžer u najvećem broju slučajeva nije preduzetnik. Ovu tvrdnju možemo primijeniti u malim i srednjim preduzećima. Međutim, što će u narednim redovima biti elaborirano u poglavlju koje objašnjava korporativno i socijalno preduzetništvo, preduzetnik koji djeluje u velikim korporacijama i socijalnim preduzećima i neprofitnim organizacijama, ne mora biti menadžer. Takve individue koje se ponašaju kao i preduzetnici osnivači preduzetničkih rastućih firmi nazivamo intrapreduzetnici (korporativni preduzetnici), odnosno socijalni (društveni) preduzetnici respektivno.

Naime, menadžer analizira, planira, rukovodi, nadgleda i kontroliše svoje zaposlene. Preduzetnik je lider čiji zaposleni su sljedbenici inspirisanim njegovim ili njenim djelima, vizijom i posvećenošću ciljevima i poslu. Dok menadžer ne voli promjene, preduzetnik žudi za promjenama, novitetima i inovacijama. Ne samo inovacijama proizvoda i usluga, već inovacijama u kombinovanju postojećih resursa, inovacijama u tehnologijama, marketingu, organizaciji posla. Preduzetnik je žena ili muškarac jasnih namjera za djelovanje. „Preduzetnici vide potencijal tamo gdje većina ljudi vidi samo probleme ili ne vide ništa, što je karakteristika koja ih često čini objektima podsmijeha (barem dok njihove ideje ne postignu veliki uspjeh)” (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 25) "Preduzetna akcija najčešće je stvar namjere. Pojedinici imaju snažnije namjere djelovati kada se to djelovanje percipira kao moguće i poželjno. Preduzetničke namjere mogu se objasniti na isti način" (Hisrich et al., 2011, str. 57). Razlika između preduzetnika i velike većine ljudi koji nisu preduzetnici je u činjenici da preduzetnici aktivno tragaju za mogućnostima i djeluju, tojest,



koriste uočene prilike. Ne čekaju neki "savršeni trenutak" da iskoriste priliku, jer su svjesni da svako oklijevanje može da dovede do propuštanja šanse.

Razliku između menadžera i preduzetnika pokušaćemo dočarati sljedećim poređenjem. I jedan i drugi su kao kapetani broda. Dok menadžer nastoji da doveze brod na konačno odredište prema ranije zacrtanoj ruti i planu koji je neko drugi napravio, preduzetnik nastoji da upravljajući brodom unaprijedi i brod i posadu i doživljava putovanja. Nastoji da pronađe efikasnije i jeftinije pogonsko gorivo, da poboljša performanse broda, pronađe novu, kraću i bezbjedniju rutu, obuču i inspiriše posadu, kako bi brod stizao brže do odredišta. Preduzetnici nisu uvijek i inovatori, ali su svakako osobe koje znaju da prepoznaju tržišnu priliku, da pronađu tržišne niše i da daju potpuno novi smisao postojećim proizvodima i uslugama.

Istraživači su uložili mnogo vremena i truda u posljednjih nekoliko decenija pokušavajući da naslikaju jasnu sliku "preduzetničke ličnosti." Iako su ove studije identifikovale nekoliko karakteristika koje preduzetnici imaju tendenciju da ispoljavaju, niko od njih nije izolovao niz osobina koje su potrebne za uspjeh. Preduzetničke karakteristike ličnosti pokušali su sumirati Skarbro i Kornvol (Scarborough & Cornwall, 2016, str.22 - 26) u nekoliko kratkih crtica:

- *Želja za odgovornosti* – preduzetnici osjećaju duboku svijest o ličnoj odgovornosti za ishod poduhvata koji počinju. Vole da imaju kontrolu nad svojim resursima i oni koriste te resurse za postizanje samostalno definisanih ciljeva.
- *Preferencija za umjerenim rizikom* - Uspješni preduzetnici nisu toliko preuzimači rizika kao što su eliminatori rizika, sistematski uklanjajući što je moguće više prepreka za uspješno lansiranje svojih poduhvata.
- Imaju *visok nivo samopouzdanja*.
- Imaju *visok nivo povjerenja u sebe* i vjeru da mogu da uspiju.
- *Odlučni su*.
- Imaju *želju za neposrednim povratnim informacijama*.
- *Visok nivo energije*.
- *Orijentisani su na budućnost* - Preduzetnici imaju dobro definisan smisao za potragu mogućnosti.
- *Vješti su u organizovanju*. Izgradnja kompanije "od nule" veoma je slična sklapanju ogromne slagalice.
- *Vrijednost postignuća u odnosu na novac*. Jedna od najčešćih zabluda o preduzetnicima je da su u potpunosti vođeni željom da zarade novac.
- *Visok stepen posvećenosti*.
- *Tolerancija za dvosmislenost*.
- *Kreativnost*.
- *Fleksibilnost*.
- *Snalažljivost*.
- *Spremnost da naporno rade*.
- *Istrajnost*.



Kritičari ovakvog pristupa analiziranja preduzetnika smatraju da su gore nabrojane osobine ličnosti neophodne i za uspješnog top menadžera, sportistu, muzičku zvijezdu ili državnika. Međutim, ne možemo osporiti značaj posjedovanja većine gore nabrojanih osobina ličnosti za uspješno praktikovanje preduzetništva. Takođe, značajne lične karakteristike uspješnih preduzetnika su veliku posvećenost i orijentisanost ka izvršenju postavljenih ciljeva, lokus kontrole, fokusiranost na zadatke i mogućnost divergentnog razmišljanja (razmišljanja u više pravaca) koje vodi ka kreativnosti i inovativnosti. „Preduzetništvo nije ograničeno na male firme. Ugledni preduzetnici mogu biti zaposleni kao plaćeni strateški menadžeri - oni ne moraju uvijek da posjeduju firme za koje rade. Potražnja za preduzetništvom je upravljana volatilnošću u ekonomskom okruženju, dok je ponuda preduzetništva određena brojem ljudi sa odgovarajućim karakteristikama ličnosti”. (Casson, 2010, str.3)

Pridavanjem prevelikog značaja skupu urođenih karakteristika ličnosti, smanjuje se uloga obrazovanja i obuke. Učenje je izuzetno vrijedan proces koji potencijalnim preduzetnicima omogućava da steknu potrebne vještine i razviju metode poslovnog planiranja. Premda bismo se mogli složiti da mnogi ljudi nemaju ono što je potrebno da bi bili preduzetnici, ipak postoji mnogo toga što potencijalni preduzetnici mogu naučiti i usvojiti. Taj proces još uvijek nije u potpunosti shvaćen. (Deakins & Freel, 2012, str. 13)

Uspješni preduzetnici su često tzv. *“serijski preduzetnici”*. Neprestano nailaze na tržišne prilike čak i ne tražeći ih sistematski, formirajući i upravljajući paralelno sa i sa nekoliko start up⁵ istovremeno. Svakako da svi preduzetnički poduhvati i ne zažive, ali takvi tipovi ljudi bukvalno skaču sa projekta na projekat. Inovativnost i mogućnost komercijalizacije inovacija je jedna od glavnih odrednica uspješnog preduzetnika ili preduzetnice. Bitan preduslov za inovativnost je i visok nivo kreativnosti i pojedinca i organizacije u kojima se timski djeluje. Dva su bitna spektra kreativnosti, a to su procesi i ljudi, pri čemu je proces više orijentisan prema cilju, odnosno osmišljen je da operativno riješi problem, dok ljudi čine resurs koji određuje samo rješenje. Dok proces ostaje isti, ljudi svojim pristupom mijenjaju problem. Zavisno kojim se pristupom koristili, razlikujemo dvije vrste preduzetnika: prilagodljive (adaptivne) i inovativne preduzetnike, kao što je predstavljeno u tabeli 2.

⁵ Start up (engl. – termin koji se koristi za novoformirano preduzeće. „Rana faza u životnom ciklusu preduzeća gdje preduzetnik kreće od faze ideje do obezbjeđivanju finansiranja, postavljanja osnove strukture poslovanja i pokretanje proizvodnje ili prodaje“, www.businessdictionary.com, pristupljeno 15.01.2017. godine



Tabela 2*Dva pristupa kreativnom rješavanju problema*

Prilagodljiv (adaptivan) preduzetnik	Inovativni preduzetnik
disciplinovan, precizan, metodičan pristup	problemu pristupa na neuobičajen način
fokusiran više na rješavanje problema nego na pronalazak novih rješenja	otkriva nove probleme i nova rješenja
pokušava prilagoditi postojeća rješenja	preispituje postojeće probleme i procedure rješavanja
orijentisan na sredstvo postizanja cilja	ne mari za sredstvo, samo za postizanje cilja
osjetljiv na kolektivnu koheziju i saradnju	ne mari puno za kolektiv i koheziju

Bilješke. Kirton, 1976 navedeno u Škrčić & Mikić, 2011, str. 113-114.

Neposredna posljedica shvatanja preduzenika kao osobe koju odlikuje određeni skup karakternih osobina je da je moguće utvrditi lične osobine koje omogućavaju uspjeh, donosno da je moguće odvojiti potencijalno uspješne od potencijalno neuspješnih preduzenika. To bi, dalje, značilo da bi se npr. kreditori mogli potpuno osloboditi rizika da im preduzetnici neće vratiti kredite, samo kada bi imali instrumentarijum koji bi im omogućio da identifikuju uspješne preduzetnike. Slično, kreatori ekonomske politike bi tačno mogli znati koje kategorije ljudi treba podsticati, a koje ohrabrivati da otpočnu samostalni posao. I pored nesumnjivog značaja ličnih osobina preduzetnika, karakterne osobine mogu da objasne samo manji dio ponašanja preduzetnika kao i razlike u performansama njihovih poslovnih poduhvata (Paunović, 2017, str. 13). Subjektivnost u pristupu procjenjivanja karakternih osobina uspješnih ljudi takođe otežava eksplicitno prihvatanje ovoga pristupa teoriji preduzetništva. Na primjer, za uspješnog slikara od presudnog značaja je posjedovanje talenta i vrhunsko obrazovanje, ali i niz i drugih okolnosti, kao što je na primjer sreća. Veliki broj umjetnika nije postao shvaćen i široko popularan tokom svoga životnog vijeka. Kritike pristupa zasnovanog na karakteristikama ličnosti (Deakins & Freel, 2012, str. 11):

- Neprikladno je tragati za jedinom značajnom osobinom;
- Zanemareni su faktori okruženja koji mogu biti značajniji od karakteristika ličnosti;
- Obuhvata u suštini statičan pristup u analizi dinamičnog procesa preduzetništva;
- Zanemaruje se uloga učenja, usavršavanja i slučajnih srećnih otkrića do kojih se dolazi u procesu preduzetništva.

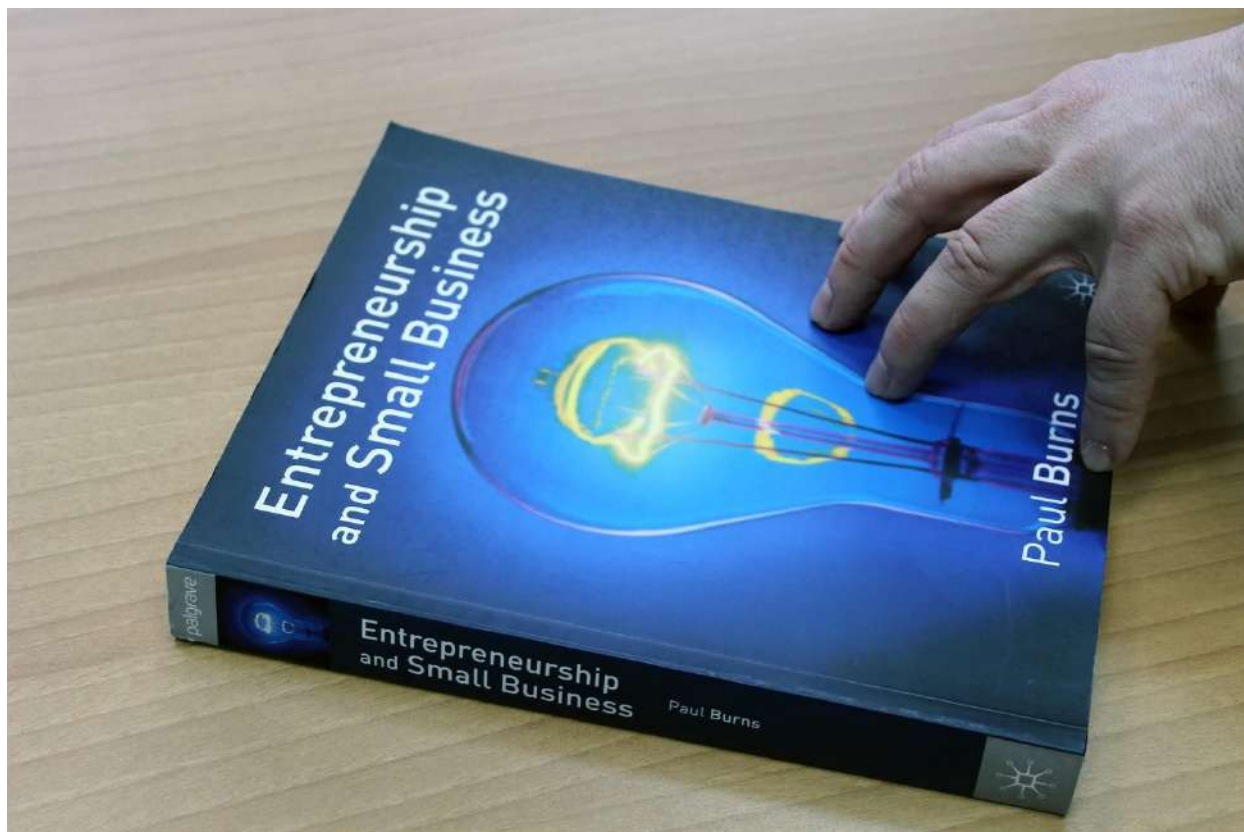
Ne postoji recept kako postati preduzetnik, niti se preduzetnikom rađa. Iako istraživači često ukazuju na vezu između preduzetničkih namjera i nekih faktora ličnosti, kao što su samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, potrebe za dostignućima, lokus kontrole, ipak, čovjek je podjednako pod uticajem šireg seta kulturnih, društvenih, ekonomskih, političkih, demografskih i tehnoloških faktora (Turker & Selcuk, 2009). Zbog toga, osobine ličnosti ne mogu biti izolovane od ostalih kontekstualnih faktora koji ulaze u preduzetništvo (Prakash et al., 2015). Tu se posebno misli na širu društvenu podršku



razvoju preduzetništva. Iako “laissez - faire” odnosno doslovno prevedeno sa francuskog jezika “pusti neka radi” i slobodna tržišna ekonomija predstavljaju polaznu osnovu za razvoj slobodnog preduzetništva, ne postoji jedinstveni recept i pristup razvoju preduzetništva. Uloga države koja se više ili manje miješa u razvoj preduzetništva, takođe su veoma bitne, kao i uticaj kulture, religije, porodice, medija, obrazovanja.

II DIO - RESURSNI MATERIJAL ZA TRENING





2.1. Kako doći do poslovne ideje - kreativne inovativne tehnike dolaska do ideje⁶

⁶ Poglavlje 3.1. preuzeto iz Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7. Dostupno na https://ef.unibl.org/literatura/7816852017_Laboratorija_ideja._Od_ideje_do_pre.pdf.

Profitabilnost uloženog kapitala pojedinih djelatnosti najčešće je različita, a što je uslovljeno, prije svega, djelatnošću samog biznisa. Djelatnosti koje imaju naglašenu tražnju, sa stanovišta profitabilnosti su povoljnije u odnosu na djelatnosti gdje je veća ponuda proizvoda i usluga, u odnosu na tražnju. Za izbor djelatnosti biznisa potrebno je koristiti sve raspoložive informacije, koje se mogu dobiti od odgovarajućih organizacija i agencija, a svakako i odgovarajućih stručnjaka za biznis i menadžment.

Svaka osoba može naučiti kako da bude kreativna. Problem u većini organizacija je da se od svih zaposlenih ne očekuje da budu kreativni. Tradicionalno vođena preduzeća ne podstiču kreativnost svojih zaposlenih niti se trude da otkriju unutrašnje kreativne potencijale svojih radnika i menadžera. Dugoročno posmatrano, neiskorištavanje unutrašnjih potencijala predstavlja visoke troškove oportuniteta koji mogu da dovedu do stagnacije i likvidacije preduzeća. „Svaki pojedinac može da se uči tehnikama i ponašanjima koji im pomažu generisati više ideja“, kaže Džojks Vikof (Joyce Wycoff), autor nekoliko knjiga o kreativnosti (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101).

Najjednostavnije je početi biznis u djelatnosti za koju posjedujete određenu kvalifikaciju - struku, iskustvo i želju da se bavite djelatnošću. Ali sigurno uz uslov da to odgovara potrebama tržišta uz ocjenu, da će se u toj djelatnosti postići odgovarajuća profitabilnost. Međutim, u slučaju da za biznis iz područja vaše struke nema interesa na tržištu, to jest da potencijalni kupci nemaju interesa za takvu vrstu proizvoda i usluga, tada se možete opredijeliti za obavljanje profitabilnije djelatnosti. Ukoliko se odlučite za bavljenje djelatnostima izvan struke, tada se može odabrati jedna od sljedećih mogućnosti (Božić, 1996, str. 44):

- (1) prekvalifikovati se i osposobiti u profitabilnijem biznisu;
- (2) angažovati u svom biznisu stručne ljudske potencijale koji će obavljati poslove;
- (3) koristiti i jednu i drugu mogućnost.

(1) U slučaju kada vaše obrazovanje i praktično iskustvo ne odgovaraju za onaj biznis za koji ocijenite da bi bio profitabilan i koji biste željeli da radite, treba da nastojite za to i da se osposobite. To se može postići obukom u firmi koja se bavi takvim biznisom ili u odgovarajućim obrazovnim institucijama. Po završetku programa obrazovanja poželjno je naći zaposlenje u firmi u kojoj je dobro organizovana služba ekonomike i planiranja, organizacije, finansija. Ta znanja je potrebno savladati za vođenje bilo koje vrste biznisa u onoj mjeri koliko bi to bilo potrebno za uspješno vođenje biznisa.

(2) U slučajevima da ste u mogućnosti izabrati uspješan biznis i za njegovo vođenje obezbijediti potrebna sredstva, nedostatak lične sposobnosti za uspješno vođenje biznisa može da se nadoknadi angažovanjem odgovarajućih stručnih kadrova. Uslov za to je velika selektivnost kadrova pri izboru kandidata. U tom slučaju je potrebno da profesionalne i stručne sposobnosti potencijalnih kandidata budu maksimalno prilagođene objektivnim potrebama procesa rada u vlastitom biznisu.



(3) Koja će se od navedenih varijanti izabrati zavisi i od vrste djelatnosti i obezbjeđenja drugih preduslova za realizaciju postavljenih ciljeva biznisa. Za prvu fazu ulaska u biznis najviše su potrebna osnovna tehnološka znanja (ako se radi o proizvodnoj firmi) i znanja iz oblasti ekonomike, planiranja, marketinga, rukovođenja. Ali, kako se biznis razvija, sve se više traže kompleksnija znanja iz domena biznisa i menadžmenta. Tad je potrebno više koristiti usluge odgovarajućih stručnjaka i profesionalnih organizacija.

Kako doći do poslovne ideje? Do poslovne ideje moguće je doći koristeći jednostavne tehnike, ali i komplikovane metode, koji se primjenjuju u velikim biznisima, kao što su brejnstorming (brainstorming, engl. „sijevanje mozgova”, prev.aut.), Delphi metod, sinektika, fokus grupe, i tako dalje (Predić & Ivanović-Đukić, 2005). Za ljude sa radnim iskustvom, ali i za one bez iskustva, na raspolaganju su jednostavnije tehnike dolaska do poslovne ideje, kao što su:

- mapiranje zajednice;
- kopiranje postojećih poslova, to jest kreativna imitacija;
- pretvaranje hobija u potencijalni posao;
- korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla;
- komercijalizacija inovacija;
- fokus grupe;
- brainstorming;
- problemska analiza;
- obrnuti brainstorming;
- brainwriting.

2.1.1. Mapiranje zajednice

Mapiranje lokalne zajednice je početni korak u identifikaciji potreba u zajednici. Suština metoda je da se izađe napolje i jednostavno bilježi šta ima u lokalnoj zajednici ili regiji, u zavisnosti šta bismo željeli da pokrijemo našim eventualnim proizvodom ili uslugom. Dakle, na mapi zajednice se ucrtava šta je pronađeno da postoji u gradu, na primjer mesnice, fotokopir servisi, internet klubovi, prazni poslovni prostori, institucije kao što su škole, policija, stajališta za sredstva javnog prevoza, administrativne službe, i tako dalje.

Slika 5

Mapiranje poslovne lokacije u lokalnoj zajednici upotrebom Google pretraživača





Bilješke. Preuzeto sa <https://www.google.ba/maps/@44.7650029,17.1967926,17z>, pristupljeno 21.04.2017. godine).

Poslije toga razvrstate sve šta ste identifikovali i analizirate broj evidentiranih biznisa, njihovu lokaciju, prednosti i nedostatke. Zatim, identifikujete *šta nedostaje zajednici* i razmotrite da li imate kapacitete da pokrenete određenu poslovnu aktivnost koja nedostaje zajednici? Sljedeći korak je eliminacija ideja prema unaprijed određenim kriterijumima, kao što su: početna ulaganja, ljudski potencijal za realizaciju ideje. Kriterijume sami birate. Suština je na mikronivou raditi ono što je potrebno, šta nedostaje zajednici ili kreirati drugačiju, raznovrsniju i kvalitetniju ponudu od postojeće. Dakle, ovdje se radi samo o prvom koraku, to jest pronalasku ideje, za koju još ne možemo reći da li je dobra ili nije. Ovaj metod je dosta jednostavan i uspješan, jer u startu vam daje mogućnost da budete prvi, pogotovo ako identifikujete poslovnu aktivnost koja ne postoji u vašoj zajednici. Google Earth i Google Map servisi olakšavaju primjenu ovog veoma jednostavnog metoda dolaska do poslovne ideje.

2.1.2. Kopiranje postojećih biznisa

Najčešći metod dolaska do poslovne ideje je kopiranje postojećih metoda. Naime, jednostavnost ovog metoda ogleda se u činjenici da možete posmatrati pozitivne i negativne strane neke postojeće poslovne aktivnosti, prije nego što pokrenete svoju poslovnu aktivnost unutar organizacije. Ideja za pokretanje poslovne aktivnosti na ovaj način može doći iz zajednice u kojoj živite, ali i od nekih uspješnih biznisa koje ste uočili u drugom gradu ili čak i u inostranstvu. Ukoliko se odlučite da koristite već postojeća iskustva, morate biti pažljivi i provjeriti da li postoji tražnja za tim proizvodom ili uslugom u tolikom obimu da može da opravda pokretanje posla na ovaj način. Vi morate znati odgovor na pitanje:

Zašto bi neko postao kupac vaših proizvoda ili usluga, kada takvi proizvodi ili usluge već postoje na tržištu? Vaša poslovna aktivnost mora da bude bolja od postojeće, i cijenom i

kvalitetom, asortimanom proizvoda i/ili usluga, povoljnijim radnim vremenom za kupce. Kod kopiranja postojećih biznisa neophodno je voditi računa da se ne ugrožavaju autorska prava kopiranog biznisa, što bi moglo da bude pogubno za one koji kopiraju postojeće biznise.

2.1.3. Pretvaranje hobija u potencijalni posao

Hobi je često izvor poslovnih ideja. Posebne vještine i zanimanja kojima se ljudi bave u slobodno vrijeme se mogu pretvoriti u dobre poslovne mogućnosti. Česte ideje proizašle iz hobija, a koje se mogu komercijalizovati su proizvodnja rukotvorina, pravljenje suvenira, proizvodnja meda, proizvodnja zdrave hrane, kolekcionarstvo i tako dalje. Komercijalizacija hobija podrazumijeva prolazak postupka poslovnog planiranja i potrage za izvorima finansiranja, što smo detaljno opisali u narednim poglavljima. Međutim, uz pojavu internet portala poput eBaya (www.ebay.com) ili Alibaba (www.alibaba.com), mali preduzetnici bez značajnijih napora svoje proizvode mogu nuditi bukvalno cijelom svijetu uz distribuciju proizvoda brзом poštom.

2.1.4. Korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla

Sve što je rečeno za hobi, vrijedi i za ovaj način dolaska do poslovne ideje. Tržište je jedini verifikator ispravnosti vaše poslovne ideje. Svakako najispravniji pristup u postupku razmišljanja o izboru djelatnosti kojom biste se bavili je postojeća kvalifikacija koju potencijalni preduzetnik posjeduje, to jest obrazovni nivo. Pokretanje biznisa izazvano nuždom, to jest gubitkom radnog mjesta je čest oblik zapošljavanja, to jest samozapošljavanja. Kao i kod svih ostalih načina dolaska do ideje, pored posjedovanja stručnih kvalifikacija i eventualno radnog iskustva, i ovdje je neophodno odgovoriti na pitanja, kao što su: Ko bi kupovao proizvode ili usluge koje planiram da ponudim? Po kojoj cijeni i koliko često? Gdje bih i na koji način najefikasnije nudio vlastite proizvode ili usluge? Da li bi samostalno obavljanje poslovne djelatnosti omogućilo pokrivanje uloženi sredstava i ostvarivanje privlačne zarade?

U Bosni i Hercegovini, ali i u regionu, na tržištu radne snage, veliki je broj kvalifikovane ili visokokvalifikovane radne snage sa znatnim radnim iskustvom, a koji bi mogli da pokrenu vlastiti biznis. Radi se o iskusnim stolarima, inženjerima raznih struka, električarima, mesarima, knjigovođama i tako dalje.

2.1.5. Komercijalizacija inovacija

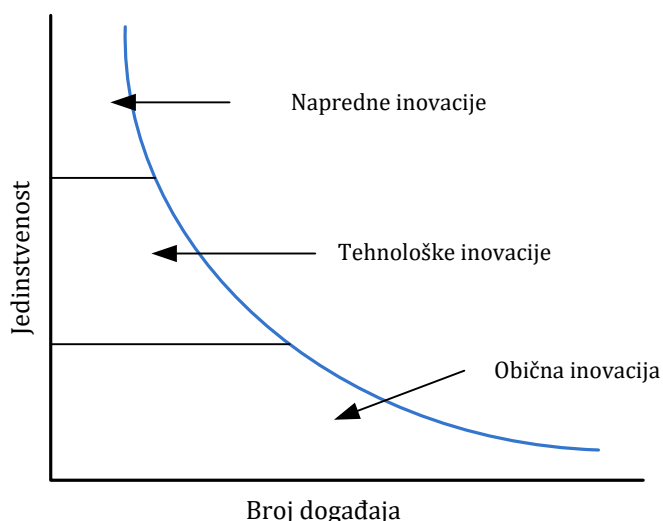
Za razliku od invencije koja podrazumijeva novitet, inovacija ne mora a priori podrazumijevati novo tehničko-tehnološko rješenje bazirano na izumu. Prema Schumpeteru, (1996, str. 66) inovacija se definiše kao „komercijalna ili industrijska



aplikacija nečega novog, kao što je novi proizvod ili proces ili novi tip organizacije, novi izvor ponude na tržištu proizvoda”. Prema Hisrich & Ramadani (2017, str. 46) kao što je predstavljeno na grafikonu 1, postoje tri glavne vrste inovacija prema padajućem redoslijedu jedinstvenosti:

- 1) napredne probojne (revolucionarne) inovacije,
- 2) tehnološke inovacije i
- 3) obične inovacije.

Slika 6
Inovacijski grafikon



Bilješke. Hisrich & Ramadani, 2017, str. 46.

Prema očekivanju, najmanje je *probojnih inovacija*. Ove ekstremno jedinstvene inovacije često uspostavljaju platformu na kojoj se razvijaju buduće inovacije u nekom području. S obzirom na to da su one često osnova daljeg inoviranja na nekom području, ove inovacije treba zaštititi što je moguće jačim patentima, trgovačkim tajnama i/ili vlasničkim pravima. U napredne inovacije ubrajaju se ideje kao što su: penicilin, mašina za veš, kompjuter, avion, automobil, internet i nanotehnologija. Sljedeća vrsta inovacija - *tehnološke inovacije* - javljaju se češće od probojnih inovacija i obično nisu na istom nivou naučnih otkrića i unapređenja. Ipak, ovo su vrlo značajne inovacije budući da nude napredak na području proizvoda/tržišta. Kao takve obično ih treba zaštititi. Inovacije kao što su lični kompjuteri, preklopni sat za slanje slika, zvučnih i tekstualnih poruka te mlazni avioni, primjeri su tehnoloških inovacija. Posljednja vrsta inovacije, *obična inovacija* je ona koja se javlja najčešće. Ove inovacije obično proširuju tehnološke inovacije tako što omogućavaju bolje proizvode ili usluge ili one koje imaju različit, obično bolji prolaz na tržištu. Ove inovacije obično proizlaze iz analize tržišta i tehnološke receptivnosti, a ne nametanja. Drugim riječima, tržište ima veći uticaj na inovaciju (tržišni pull-

receptivnost) od tehnologije (tehnološki push-nametanje) (Hisrich et al., 2011, str. 148-149).

Inovacija se tradicionalno podrazumijevala u tehničkom kontekstu. Brojne tehničko-tehnološke inovacije promijenile su naš način života u XXI vijeku. Internet, pametni telefoni, LED tehnologija, nanotehnologija, digitalna tehnologija, samoupravljajući automobili, vještačka inteligencija, 3D štampači, biogenetika, proizvodnja i skladištenje solarne energije, desalinizacija vode, neke su od inovacija koje su našle primjenu ili još traže svoju primjenu. „Međutim, inovacija u uslugama postaje sve važnija jer uslužne djelatnosti sada čine više od 80% ekonomije SAD i 75% ili više većine evropskih ekonomija“ (Atkinson & Ezell, 2014, str. 132).

Inovacije najčešće kroz postojeća preduzeća ili novoformirana preduzeća, takozvane start-up kompanije, pokušavaju pronaći svoje mjesto na tržištu. Komercijalizacija inovacija odnosi se na aktivnosti koje su neophodne za uvođenje inovacija na tržištu (Nambisan & Sawhney, 2007). U slučaju tehničko-tehnoloških inovacija, na početku procesa komercijalizacije, veoma je mali broj entuzijasta koji se odlučuju na kupovinu tehnoloških noviteta. Takvih entuzijasta je manje od 3%, kako navodi Mur (Moore, 2000). Međutim, za uspjeh procesa komercijalizacije inovacije, neophodno je dosegnuti mnogo veći procenat glavnih igrača na tržištu. Zbog toga, kako navode Datta et al. (2013, str. 149), „mogućnost komercijalizacije inovacije se definiše kao sposobnost preduzeća da lansira proizvod na tržište i dosegne glavne tokove na tržištu iznad početnih inicijalnih usvajača inovacija“. Isti autori (Datta et al., 2013) ekstenzivnim pregledom dostupne literature iz 194 objavljenih rada iz 62 svjetskih naučnih časopisa na temu inovacija i komercijalizacije pokušali su da sistematizuju cjelokupan proces komercijalizacije inovacija na sljedećem šematskom prikazu.

Slika 7

Preduzetnički koraci na komercijalizaciji inovacija: teme iz postojeće literature



Preduzetničke aktivnosti na komercijalizaciji inovacija

Otkriće: Tržišno priznanje za inovaciju		Razvoj: Razviti i proizvesti Inovirani proizvod		Raspoređivanje: Prodaja i distribucija dobara	
Izvori inovacija	Vrste inovacija	Ulazak na tržište (Kompetencije i sposobnosti)	Zaštita	Razvoj	Raspoređivanje
Organizaciona kreativnost	Proizvod vs proces	Procjena vremena ulaska vs prednost prvog pokretača	Efikasnost zaštite	Dizajn i vlastita proizvodnja vs saradnja	Vrijeme lansiranja
Istraživanje i razvoj (R&D)	Radikalne vs postepene		Zaštita vs difuzija		Proces razvoja inovacije
Savezništva i saradnja	Arhitektonske vs inovacije komponenti	Analiza kompetencija		Platforma lansiranja: Razvlačenje, područnica ili zajedničko ulaganje	Formiranje cijena
Motori inovacija	Poboljšanje kompetencija vs inovacija uništenja kompetencija				Distribucija
Posljedice širenja tehnologije					Marketing

Bilješke. Adaptirano iz Datta et al., 2013, str. 160.

Ovo je najteži način da se pokrene poslovna aktivnost, ali ako imate dobru i novu poslovnu ideju, veoma dugo i uspješno možete ostati u poslu. Malo je osoba koje će se probuditi u pola noći sa izvrsnom idejom koja je primjenjiva u praksi. Do inovacije se može doći i upornim i sistematskim radom. Međutim, inovacija ili izum, nije istovremeno i inovacija. Neophodno je proći trnovit put kako bi se komercijalizovala inovacija. Međutim, ako inovaciju prihvati tržište, ovaj metod dolaska do poslovne ideje može da donese ekstra profite preduzetnicima.

2.1.6. Fokus grupe

Fokus grupe su jedna od najčešćih tehnika kvalitativnog istraživanja i mogu biti efikasna alatka dolaska do poslovnih ideja. Grupa ispitanika, najčešće grupa od osam do 14 poznavalaca ispitivane problematike ili eksperata iz određene oblasti, kroz usmjereni razgovor moderatora otvoreno kroz dijalog i razgovor iskazuju svoje stavove i namjere prema predloženoj ideji. Za različite namjene fokus grupe se koriste od pedesetih godina prošlog vijeka (Hisrich & Ramadani, 2017).

Ispitanici ne bi trebalo da se poznaju međusobno, a trebalo bi da dijele određene zajedničke karakteristike, na primjer da se radi o ženama ili muškarcima, djeci ili odraslima, stručnjacima iz određene oblasti ili jednostavno građankama i građanima čije se percepcije istražuju kroz grupnu diskusiju. Prednost fokus grupe je mogućnost podsticanja pojedinaca



na dublje i detaljnije razmišljanje o svojim navikama, vjerovanjima i mišljenjima, kao i studija učesnika u prirodnom, svakodnevnom okruženju. Postoji mogućnost reagovanja i uključivanja drugih učesnika u grupi i neposredna interakcija istraživača i učesnika, što je takođe prednosti fokus grupe. Praksa i istraživanja su do sada pokazala da grupna diskusija više ohrabruje ljude da spontano iznose svoje emocije i mišljenje.

2.1.7. Brainstorming

Omogućava ljudima veću stimulaciju kreativnosti na način da se zajedno okupe i učestvuju u organizovanim grupnim iskustvima. Premda većina grupno generisanih ideja ne pruža osnovu za dalji razvoj, ponekad se pojavi dobra ideja. Ovo se češće događa kada se brainstorming fokusira na poseban proizvod ili tržišno područje. Kada se koristi brainstorming, treba slijediti sljedeća četiri pravila (Hisrich et al., 2011, str. 142):

1. U grupi se ne dopušta kritikovanje, svaka ideja je dobrodošla.
2. Ohrabruje se slobodna volja, što šira ideja, to bolje.
3. Poželjna je velika količina ideja, što ih je veći broj, to je vjerovatnije pojavljivanje korisnih ideja.
4. Ohrabruju se kombinacije i poboljšanja ideja. Tuđe ideje dopušteno je koristiti kako bi se dobila nova ideja.

Brejnstorm sesija trebalo bi da bude zabavna, bez dominacije ili zabranjivanja diskutovanja (Hisrich & Ramadani, 2017).

2.2. Vježba 1. Brainstorming 75

Brejnstorming 75 (Brainstorming 75) - prof. dr Marsen Soneborn (Marcene Sonneborn, University of Syracuse, Whitman School of Management, USA)

Aleks Osborn (Alex Osborn), "otac brejnstorminga" koristio je pojam "sesija sijevanja mozгова (brainstorm session)" polovinom 1950-tih kako bi opisao vlastitu metodu generisanja rješenja za probleme. Klasični metod brejnstorming (brainstorming, eng., "oluja mozгова", prev.aut.) iako je jedna od najčešće korišćenih metoda dolaska do poslovnih ili nekih drugih ideja, često može da izazove frustraciju "manje glasnih" članova grupe u kojoj se primjenjuje ova kreativna metoda dolaska do ideja. S toga, primjena brejnrajting (brainwriting) metoda (metoda zapisivanja misli) podrazumijeva zapisivanje ideja na listu papira. Više je varijacija ove metode. Između ostalih, prvi je metod nazvan 6-3-5 Brejnrajting (Brainwriting) osmislio Bernd Rorbah (Bernd Rohrbach, 1968) a sastojao se od grupe od šest ljudi vođenih od strane moderatora koji je zahtijevao da se u pet minuta, na jedan list papira zapišu po tri ideje od strane radne grupe.

Brejnstorming 75 je modifikovana forma klasičnog brejnstorminga čiji je autor prof.dr Marsen Soneborn (Marcene Sonneborn, University of Syracuse, Whitman School of Management, USA). Suština Brejnstorming 75 metode je da svaki učesnik sesije u relativno kratkom vremenskom roku, na primjer u 20-tak minuta, napiše 75 stvari koje ih najviše nerviraju. Obično većina učesnika sesije piše kako ih nervira vrijeme, nekultura sugrađana, korupcija, nečistoća i tome slično, a nakon toga stvari koje ih nerviraju postaju sve specifičnije i izuzetno je kompleksno navesti 75 stvari ili pojmova koje nerviraju individue,



a koje bi se mogle riješiti nekom inovacijom ili unapređenjem postojećih proizvoda ili usluga. Ovakav način zapisivanja misli zaista može da “izrodi” dobru i izvodljivu tržišnu priliku. Suština metode je da se identifikuje problem, njegovi sastavni “dijelovi”, i da se otvori put razmišljanja na koji način doprinijeti rješenju problema unapređenjem ili inovacijom proizvoda, usluge, organizacije biznisa, marketinških rješenja ili drugih “dijelova” koji su neopipljivi, a doprinijeće komercijalizaciji inovacije. Klasičan primjer je Fordova inovacija u proizvodnji modela T automobila. Sam automobil u tom vremenskom periodu (početak 20. Vijeka, prim.aut.) nije bio inovacija sama po sebi. Inovaciji “Fordovog modela” doprinijeli su “dijelovi”, i to kreiranje kupovne moći, finansiranje kupovine automobila i pokretna traka (Breva, 2017)

Brainstorming 75

Navedite 75 stvari koje vas u vašem životu nerviraju, bez ikakvih ograničenja, osim vremenskog ograničenja. Imate 20 minuta na raspolaganju.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	



24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	
41	
42	
43	
44	
45	
46	
47	
48	
49	
50	
51	
52	
53	
54	
55	
56	
57	
58	
59	
60	
61	
62	
63	
64	



65	
66	
67	
68	
69	
70	
71	
72	
73	
74	
75	

2.3. Vježba 2 – Atlantida

Cilj vježbe: Donošenje zajednički odluka

Učesnici se podijele u četiri grupe i dobijaju zadatak da za 30 min. naprave i predstave svoju grupnu zastavu Atlantide koja će biti njihov simbol.

Poslije predstavljanja zastava svake grupe, zastavu ocjenjuju članovi druge grupe pojedinačno (od 1 do 5) prema ličnim kriterijumima. Na kraju se svi bodovi saberu.

Nakon ocjenjivanja, čitava grupa treba da kroz diskusiju obradi sljedeća pitanja:

- * Koja ponašanja su pomogla, a koja odmogla grupi u postizanju koncenzusa?
- * Ko je preuzeo vođenje grupe i kakav je bio njegov stil vođenja?
- * Koji članovi grupe su imali najmanje/najviše učešća i zašto?
- * Kako je grupa izlazila na kraj sa oponirajućim mišljenjima?

Priča o Atlantidi

Geološko čudo ponovnog javljanja izgubljenog kontinenta Atlantide još uvijek zapanjuje i uzbuđuje naučnike, političare i naravno čitavu javnost. Sada kada se lava ohladila i biljke počele rasti, Ujedinjene Nacije su riješile problem stalnih prepirki oko suvereniteta 8-tog kontinenta prijedlogom da ovaj kontinent "koloniziraju" interkontinentalni stanovnici. Kao što znate, Atlantida se pojavila na pola puta između Maroka i Floride i otprilike je veličine Islanda. Planirano je da svaki kontinent izabere 100 muškaraca i žena volontera da nasele Atlantidu i stvore civilizaciju. Ovih 500 pionira će biti očevi i majke osnivači nove planetarne rase i kulture - predstavnici mira i harmonije.

Kao jedan od prvih ciljeva, Ujedinjene nacije traže od Vaše grupe da dizajnira zastavu Atlantide!



2.4. Vježba 3 - Samoevaluacioni upitnik – test Meredith Belbin: pregled vlastitih osobina

Kako se uklapate u vaš tim? Da li imate ulogu koja vam najviše odgovara? Da li u timu postoji ravnoteža otvorenih i zatvorenih tipova ličnosti? Da biste saznali odgovore na ova pitanja testirajte se zajedno sa ostalim članovima vašeg tima i koristeći "Pregled vlastitih osobina" (Dr Meredith Belbin⁷), otkrijte vaše pravo mjesto u timu.

Kako popunjavati upitnik?

Pred vama je sedam različitih pitanja/situacija i svaka od njih nosi 10 poena. Za svaku od tih situacija pažljivo isčitajte ponuđenih osam tvrdnji – označene slovima od a) do h) – i odaberite one koje važe za vas, odnosno, koje najpribližnije opisuju vaše ponašanje u datoj situaciji. Broj tvrdnji koje ćete odabrati nije ograničen. Potom, sumu od 10 poena rasporedite po odabranim tvrdnjama tako što ćete onima koje vas najbolje opisuju dati više a ostalim manje poena. Važno je da zbir poena kod svakog pitanja/situacije bude tačno 10.

U P I T N I K

1. ŠTA PO MOM MIŠLJENJU MOGU DA PRUŽIM TIMU:

- a) Mislim da umijem brzo da primijenim i iskoristim nove mogućnosti.
- b) Mogu dobro da sarađujem sa najrazličitijim ljudima.
- c) Imam urođenu sposobnost da smišljam ideje.
- d) Umijem da ohrabrim ljude uvijek kada primijetim da daju neki vrijedan doprinos ciljevima grupe.
- e) Moja sposobnost da istrajem je važan razlog što je moj rad uspješan.
- f) U stanju sam da se suočim sa privremenom nepopularnošću ako to na kraju dovede do vrijednih rezultata.
- g) Brzo osjetim šta može da uspije u situaciji koju poznajem.
- h) Mogu da dam obrazloženje za alternativnu akciju bez pristrasnosti i predrasuda.

2. AKO MOM TIMSKOM RADU NEŠTO NEDOSTAJE, MOŽDA JE TO IZ SLJEDEĆIH RAZLOGA:

- a) Osjećam se nelagodno ako sastanci nisu dobro organizovani, kontrolisani i uopšte dobro vođeni.
- b) Naginjem pretjeranoj velikodušnosti prema onima koji imaju neko razložno gledište na koje se ne obraća dovoljno pažnje.
- c) Imam običaj da mnogo pričam kada se u grupi razgovara o novim idejama.
- d) Moja objektivnost mi otežava da se spremno i sa entuzijazmom priključim kolegama i koleginicama.
- e) Ostavljam utisak jake, diktatorski nastrojene osobe kada se radi o poslu koji mora da se obavi.
- f) Teško mi je da predvodim, možda zbog moje preosjetljivosti na atmosferu u grupi.

⁷ Više detalja o ulogama o timu i o radu profesora Belbina pročitajte na <https://www.belbin.com/about/dr-meredith-belbin/>.



- g) Imam sklonost da suviše razmišljam o idejama koje mi padnu na pamet i zato izgubim vezu sa onim što se dešava.
- h) Moje kolege smatraju da se bez potrebe brinem zbog detalja i mogućnosti skretanja sa pravog puta.

3. KADA RADIM SA DRUGIMA NA NEKOM PROJEKTU:

- a) Umijem da utičem na ljude a da na njih ne vršim pritisak.
- b) Moja budnost spriječava da se iz nemarnosti prave greške i propusti.
- c) U stanju sam da progutam "stvari" iako se na sastanku gubi vrijeme ili skreće sa glavnog predmeta.
- d) Od mene mogu da se očekuju originalne ideje.
- e) Uvijek pokazujem spremnost da podržim dobar prijedlog zbog zajedničke koristi.
- f) Veoma mi je važno da se obavještavam o novim idejama ili događajima.
- g) Vjerujem da drugi cijene moju sposobnost za mirno rasuđivanje.
- h) Saradnici mogu da budu sigurni da ću se pobrinuti za organizovanje svih važnih poslova.

4. MOJE LIČNO SHVATANJE RADA U GRUPI:

- a) Ja se neupadljivo trudim da bolje upoznam svoje kolege.
- b) Ne ustežem se da se suprotstavim tuđim gledištima ili da zastupam gledište manjine.
- c) Obično uspijevam da nađem argument za odbijanje loših prijedloga.
- d) Mislim da imam sposobnost da pokrećem stvari kada treba da se započne ostvarivanje nekog plana.
- e) Imam sklonost da izbjegavam ono što je očigledno i da smislim nešto neočekivano.
- f) Unosim protekcionizam u svaki timski posao u kome učestvujem.
- g) Pokazujem spremnost da koristim veze izvan same grupe.
- h) Iako me zanima svačije gledište, ne oklijevam kada treba da se donese odluka.

5. OSJEĆAM ZADOVOLJSTVO U POSLU:

- a) Zbog toga što volim da analiziram situacije i upoređujem sve mogućnosti.
- b) Zanima me pronalaženje praktičnih rješenja problema.
- c) Volim i znam da podstičem dobre radne odnose.
- d) Mogu da imam veliki uticaj u donošenju odluka.
- e) Imam priliku da upoznajem ljude koji mogu da donesu nešto novo.
- f) Umijem da navedem druge da se slože i prihvate neophodan način rada.
- g) U svom sam elementu kada mogu da posvetim punu pažnju nekom poslu.
- h) Volim da nađem oblast koja zahtijeva veliku imaginaciju.

6. AKO NEOČEKIVANO DOBIJEM TEŽAK ZADATAK, OGRANIČENO VRIJEME I NEPOZNATE SARADNIKE:



- a) Poželim da se izmaknem i smislim kako da se izvučem iz škripca prije nego što i počnem da razmišljam o poslu.
- b) Spreman sam da radim sa osobom koja pokazuje najpozitivniji prilaz, bez obzira koliko ta osoba može biti teška za saradnju.
- c) Pronalazim način da smanjim obim tog posla tako što prvo utvrđujem koje osobe mogu najviše da doprinesu.
- d) Moja prirodna potreba da stvari uradim na vrijeme pomogla bi da posao ne zaostaje.
- e) Vjerujem da bih sačuvao hladnokrvnost i prisebnost.
- f) Držao bih se cilja uprkos pritiscima.
- g) Imam sklonost da otvoreno preuzmem vođstvo ako vidim da grupa tapka u mestu.
- h) Započinjem diskusiju da podstaknem druge da smisle nešto novo da bi se stvari pomakle s mesta.

7. KADA SE RADI O PROBLEMIMA KOJE IMAM U GRUPNOM RADU:

- a) Može da se dogodi da pokažem nestrpljenje prema onima koji koče.
- b) Drugi mogu da me kritikuju zbog pretjeranog analiziranja ili nedovoljne intuicije.
- c) Moje nastojanje da se posao obavlja kako treba može da ga uspori.
- d) Stvari mi dosta brzo dosade pa se oslanjam na jednog ili dva stimulaturna člana da me pokrenu.
- e) Teško mi je da počnem sa radom ako cilj nije jasan.
- f) Dogodi se da ne umijem da objasnim složene stvari, ideje koje mi padnu na pamet.
- g) Svjestan sam da od drugih zahtijevam da urade poslove za koje nisam sposoban.
- h) Ustručavam se da ubjeđujem ljude u svoja gledišta ako naiđem na suprostavljanje.

Obrada dobijenih podataka

Poene koje ste upisali (a – h) ispred tvrdnji koje ste odabrali sada unesite u tabelu koja je data na ovoj strani. Kada unesete sve poene saberite ih po horizontalnim kategorijama koje su označene početnim slovima njihovih imena. Tih osam kategorija predstavljaju osam osnovnih timskih uloga bez kojih nijedan tim ne može efikasno da funkcioniše (deveta uloga: specijalista nije pokrivena ovim upitnikom).

Unošenjem poena koje ste sami sebi dali popunjavajući ovaj upitnik vi pravite lični profil vaših sklonosti i nastojanja vezanih za konkretan tim u kome radite. Profil koji ste ovom prilikom dobili *nije nepromjenljiv i jednom zauvijek dan*, niti govori o vašim ukupnim potencijalima i mogućnostima.

Pitanja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Kategorija	poeni	poeni	poeni	poeni	poeni	poeni	poeni	UKUPNO POENA
PRIMJENJIVAČ (P)	G)	A)	H)	D)	B)	F)	E)	



KOORDINATOR (K)	D)	B)	A)	H)	F)	C)	G)	
MODELATOR (M)	F)	E)	C)	B)	D)	G)	A)	
ORIGINALNI MISLILAC (OM)	C)	G)	D)	E)	H)	A)	F)	
ISTRAŽIVAČ (I)	A)	C)	F)	G)	E)	H)	D)	
NADGLEDAČ-PROCJENJIVAČ (NP)	H)	D)	G)	C)	A)	E)	B)	
TIMSKI RADNIK (TR)	B)	F)	E)	A)	C)	B)	H)	
FINIŠER (F)	E)	H)	B)	F)	G)	D)	C)	

Tumačenje dobijenih rezultata

Dobijene zbirove poena po kategorijama uporedite sa tabelom standarda i za svaku kategoriju obilježite postotak u kome se vaš rezultat nalazi. Obraćajte pažnju samo na one kategorije kod kojih vam je postotak "visok" ili "vrlo visok".





<i>Kategorija</i>	<i>Nizak 0-33%</i>	<i>Srednji 33-66%</i>	<i>Visok 33-66%</i>	<i>Vrlo visok 66-100%</i>
PRIMJENJIVAČ (P)	0-6	7-11	12-16	17-23
KOORDINATOR (K)	0-6	7-10	11-13	14-18
MODELATOR (M)	0-8	9-13	14-17	18-36
ORIGINALNI MISLILAC (OM)	0-4	5-8	9-12	13-29
ISTRAŽIVAČ (I)	0-6	7-9	10-11	12-21
NADGLEDAČ-PROCJENJIVAČ (NP)	0-5	6-9	10-12	13-19
TIMSKI RADNIK (TR)	0-8	9-12	13-16	17-25
FINIŠER (F)	0-3	4-5	7-9	10-17





Kategorija u kojoj je zbir poena "vrlo visok" ukazuje na vašu osnovnu ulogu u timu, onu koja vam najviše leži i odgovara, odnosno, koja opisuje najbolji doprinos koji vi možete da date u radu vašeg tima. Sledeći po visini zbrovi ("visok" ili ako nema onda "srednji") ukazuju na vaše potporne uloge u timu prema kojima treba da se okrenete ako je iz nekog razloga grupi potrebno manje nosilaca vaše prve uloge. Dva najniža zbira mogu da ukažu na slabost u nekim oblastima. Međutim, umjesto da pokušate da reformišete te oblasti i vaše sklonosti, možda bi bilo bolje da među kolegama i kolegamicama potražite nekoga ko ima baš te sklonosti koje vama nedostaju.


Važno je da imate na umu da ne postoje dobre i loše uloge u timu, već samo one koje vama više ili manje leže. Da bi jedan tim dobro funkcionisao neophodno je da u njemu budu pokrivena i zastupljena sve ove uloge. To na dalje ne znači da tim treba da sačinjava 8 osoba sa 8 različitih uloga, jer i potporne uloge svakog člana tima omogućavaju njegovo dobro funkcionisanje.



ULOGU U TIMU

TIP	IDEALNA ULOGA	TIPIČNI KVALITETI	DOZVOLJENE SLABOSTI	PONAŠANJA KOJE TREBA IZBJEGAVATI (NEMOJTE SE IZNENADITI AKO OTKRIJETA O NJIMA:)
KOORDINATOR (K) – COORDINATOR 	Fokusira se na ciljeve tima, organizuje aktivnosti tima, koristi sposobnosti i talente članova tima i delegira posao na odgovarajući način.	Dobro komunicira, uživa povjerenje, smiruje, podstiče, samopouzdan/a, sabran, pažljiv slušalac. Zreo, samouvjeren, identifikuje talente, pojašnjava ciljeve.	Može da manipuliše ljudima, nije posebno kreativan/a i može se osloboditi svoga dijela posla.	Nadmetanje sa drugima, nepriznavanje njihovih sposobnosti, napuštanje uloge vođe u susretu sa otporom ili apatijom. S druge strane mogao bi prekomjerno delegirati, ostavljajući sebi malo posla.
TIMSKI RADNIK (TR) – TEAMWORKER 	Pomaže timu da definiše posao, koristeći svestranost članova tima da prepozna potreban posao i da ga dovrši u ime tima. Pomaže pojedincima, podstiče saradnju, dragocjen u slučaju krize.	Diplomata, kooperativan, društven, fleksibilan, izgladuje sukobe (diplomata), dobro opaža, predusretljiv, ima razumijevanja. Dobar je slušalac i sprječava trenja.	Može biti neodlučan u kriznim situacijama i teži izbjegavanju sukoba.	Držanje strane jednom članu tima, izbjegavanje donošenja odluka, nadmetanje za položaj
ORIGINALNI MISLILAC (OM) – PLANT 	Uvodi nove načine rada, nove ideje, smišlja prečice za rješavanje problema. Obično je kreativan i dobar u rješavanju problema na nekonvencionalan način.	Kreativan, introvertan, reaguje na pohvale, može da radi sam, nekonvencionalan, maštovit, ozbiljan slobodnog mišljenja, stvara ideje i rješava teške probleme.	Može da zanemari praktične stvari i previdi protokol, glava u oblacima, može da bude teško s njim. Može zanemariti sporedne slučajeve i možda biti previše zaokupljen da bi efikasno komunicirao.	Ulaganje energije u sopstveni interes umjesto u ciljeve tima, durenje ili povlačenje u sebe, pravljenje tabora ili nadmetanje sa drugim originalnim misliocem. Mogli bi biti odsutni ili zaboravni.
NADGLEDAČ-PROCJENJIVAČ (NP) – MONITOR EVALUATOR 	Analizira ideje, vrednuje prijedloge, nadgleda ciljeve. Pruža logičan pregled, donoseći nepristrasne procjene tamo gdje je to potrebno i odmjerava mogućnosti tima na nepristran način.	Zdravo rasuđivanje, oprezan, neemotivan, vješt. Trijezan, strateški orijentisan i pronicljiv. Vidi sve opcije i tačno procjenjuje.	Sporo reaguje, nedostaje mu nadahnuće, rijetko inspiriše – pokreće druge. Ponekad nedostaje nagon i sposobnost da inspirišu druge i mogu biti pretjerano kritični.	Netaktičnost u kritikovanju tuđih ideja, nadmetanje sa koordinatorom ili originalnim misliocem, stalne negativne primjedbe. Mogu sporo da donose odluke.
PRIMJENJIVAČ (P) – IMPLEMENTER	Prenosi planove u praksu, sistematski prilazi stvarima, vidi praktično. Potrebno je planirati	Samodisciplinovan, marljiv. Praktičan, pouzdan, efikasan. Pretvara ideje u	Nedostatak fleksibilnosti, ne voli neprovjerene ideje, može da se	Borba za status zbog vijernosti ideji ili organizaciji, nekonstruktivno

	<p>izvodljivu strategiju i sprovesti je što je moguće efikasnije.</p>	<p>akcije i organizuje posao koji treba uraditi.</p>	<p>prilagodi samo ako mu se objasni „zašto“.</p>	<p>kritikovanje tuđih sugestija, biti nepopustljiv. Mogu biti prilično spori u odricanju od vlastitih planova u korist pozitivnih promjena.</p>
<p>FINIŠER (F) – COMPLETER FINISHER</p> 	<p>Pazi da se ništa ne propusti, stara se o procesu rada, pazi na detalje. Najefikasnije se koristi na kraju zadataka za poliranje i pažljiv pregled rezultata rada na greške, podvrgavajući ga najvišim standardima kontrole kvaliteta.</p>	<p>Vodi računa o detaljima. Bolno, savjesno, zabrinuto. Traga za greškama. Polira i usavršava.</p>	<p>Nerado povjerava dužnosti, brine, vide ga kao „cjepidlaku“. Može biti sklon pretjeranoj zabrinutosti i nevoljan je da delegira.</p>	<p>Kvarenje morala tima pretjeranim kritikovanjem ili brigom, insistiranje na detaljima na štetu „cjeline“. Mogli bi biti optuženi da su doveli svoj perfekcionizam do ekstremnih granica.</p>
<p>MODELATOR (M) - SHAPER</p> 	<p>Oblikuje aktivnosti tima, odupire se inerciji, zaobilazi birokratiju, daje osjećaj hitnosti. Omogućava potreban pogon kako bi se osiguralo da se tim nastavi kretati i da ne izgubi fokus ili zamah.</p>	<p>Izazovan, dinamičan, djeluje na pritisak. Ima nagon i hrabrost za prevazilaženje prepreka.</p>	<p>Sklonost ka netaktičnosti ili grubosti, nestrpljiv, lako se ljuti. Može biti sklon provokacijama i ponekad može povrijediti osjećanja ljudi.</p>	<p>Vršenje pritisaka na ljude, preuzimanje prevelike vlasti, nadmetanje sa originalnim misliocem ili nadgledačem – procjenjivačem, zaletanje u „glasanje“ o odlukama. Oni bi mogli rizikovati da postanu agresivni i zlobni u svojim pokušajima da dovrše stvari.</p>
<p>ISTRAŽIVAČ (I) – RESOURCE INVESTIGATOR</p> 	<p>Odgovara na izazove, istražuje nove ideje – mogućnosti, pregovara oko sredstava, ima mnogo veza. Koriste svoju radoznanu prirodu da pronađu ideje koje će ponuditi timu.</p>	<p>Entuzijasta, dobro komunicira, druželjubiv, radoznao, snalažljiv. Društven, istražuje mogućnosti i razvija kontakte.</p>	<p>Brzo gubljenje pažnje, nedisciplinovan, brzo ga hvata dosada, ne tjera stvari do kraja. Možda je previše optimističan i može izgubiti interesovanje nakon što početni entuzijazam prođe.</p>	<p>Neproductivnost, zadržavanje informacija za sebe, veće bavljenje svojim nego tuđim idejama. Mogao bi zaboraviti da nastavi dalje.</p>
<p>SPRECIJALISTA* (deveta uloga u timu koja nije pokrivena pitanjima iz upitnika - https://www.belbin.com/about/belbin-</p>	<p>Donosi detaljno znanje o ključnom području za tim.</p>	<p>Usmjeren prema jednom cilju, samopokretač i posvećen. Oni pružaju specijalističko znanje i vještine.</p>	<p>Ima tendenciju da doprinese na uskom specifičnom području i može se temeljiti na tehničkim mogućnostima.</p>	<p>Oni vas preopterećuju informacijama.</p>

team-roles/ 				
--	--	--	--	--

2.5. Vježba 4 – Matrica zainteresovanih strana

Problem/projekat:

*„Ekološki prihvatljiva
 Gradska toplana/elektrana sa
 kućnim otpadom kao
 pogonskim gorivom“*

Stejkholderi (stakeholder, engl. – zainteresovane strane) su uticajne, zainteresovane strane koje svojim činjenjem ili nečinjenjem, mogu direktno ili indirektno da utiču na realizaciju preduzetničkog ili bilo kojeg drugog poduhvata. U biznis svijetu, najznačajniji i najčešći stejkholderi su kupci, vlasnici – preduzetnici, menadžeri, zaposleni, sindikati i druge neprofitne organizacije, dobavljači, konkurenti, partneri, vlasti na svim nivoima. Sa aspekta analize uticaja šireg okruženja na realizaciju pojedinih preduzetničkih poduhvata, u slučaju BiH koja ima intenzivne trgovinske i političke odnose sa Evropskom unijom, značajna uticajna strana je Evropska komisija. Takođe, „veliki“ igrači na međunarodnoj sceni, mogu zbog uticaja globalizacije i digitalizacije, direktno ili indirektno da utiču na realizaciju brojnih namjeravanih preduzetničkih poduhvata. NATO savez, SAD, Ruska Federacija, Kina, zalivske zemlje, nezaobilazan su faktor u razmišljanjima o pokretanju biznisa, čak i na lokalnim nivoima u Bosni i Hercegovini. Međunarodna povezanost i međuzavisnost najbolje su pokazali snagu uticaja ne samo na biznise, već i na svakodnevne živote ljudi tokom COVID-19 krize.

Cilj vježbe je identifikacija i rangiranje uticaja najznačajnijih stejkholdera – zainteresovanih strana⁸, koji mogu da utiču na realizaciju preduzetničkih namjera, primjenom stejkholder matrice.

Uticaj namjeravanog preduzetničkog poduhvata na životnu sredinu, kao i uticaj ekologije i šire društvene zajednice o opravdanosti pojedinih preduzetničkih poduhvata, sve je veća, i

⁸ Više korisnih informacija o analizi zainteresovanih strana možete pročitati iz Ministarstvo finansija Republike Srbije. (n.d.). Priručnik za izradu logičke matrice: ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom. Dostupno na <https://www.youtube.com/watch?v=MQEiz52EIFQ>.



u svijetu i u BiH, i ne smije biti zanemarivana u ozbiljnim poslovnim analizama. „Pametna“ rješenja, „zelena“ ekonomija, „digitalna“ ekonomija, ekonomija „sreće“, „sharing“ ekonomija (ekonomija dijeljenja), neki su od izraza koji oslikavaju trendove koji dolaze i na naše područje. Proces ulaska u preduzetnički poduhvat podrazumijeva da se prvo izvrši analitička faza pripreme poduhvata. Analitička faza se sastoji od analize stejkholdera – zainteresovanih strana, problemske analize, analize ciljeva i analize i izbora adekvatne strategije. Faza analize bi trebalo da bude sprovedena kao iterativni proces učenja, a ne kao skup linearnih „koraka“. Na primjer, analiza zainteresovanih strana mora biti sprovedena na početku procesa, ali je neophodno revidirati je i prilagoditi novim pitanjima i saznanjima.

Na zamišljenom primjeru „Ekološki prihvatljiva Gradska toplana/elektrana sa kućnim otpadom kao pogonskim gorivom“, diskutujte i identifikujte koje su ključne zainteresovane strane zainteresovane za realizaciju zamišljenog projekta u vašoj lokalnoj zajednici, a ko su protivnici realizacije te ideje? Razmislite na koji način će projekat uticati na širu društvenu zajednicu sa aspekta zaštite životne sredine, povećanja zaposlenosti, ali i koje su i da li postoje negativne eksternalije, kao što su ugrožavanje životne sredine, prirodnih resursa, životnog staništa, i tako dalje. Ko bi bili korisnici usluge, da li je ona finansijski isplativa i profitabilna, postoji li konkurencija, dobavljači, kakva je uloga viših nivoa vlasti i međunarodne zajednice u realizaciji projekta, ko bi bili investitori projekta, neka su od pitanja na koja ćete tražiti odgovore prilikom ispunjavanja matrice zainteresovanih strana. Vrijeme trajanja vježbe je 30 minuta.

<p>Navedite glavne zainteresovane strane poredane po stepenu važnosti i uticaja na realizaciju projekta i opišite njihove glavne karakteristike</p>	<p>Problemi (kakav uticaj ima(ju) problem(i)/projekt) na zainteresovane strane</p>	<p>Potencijal (kapacitet i motivacija zainteresovanih strana da unesu promjene, odnosno da učestvuju u podršci ili u realizaciji projekta)</p>	<p>Interesi (moguće aktivnosti zainteresovanih strana za postizanje svojih interesa)</p>



2.6. Vježba 6 - Analitički dio dizajniranja preduzetničkog projekta – Analiza problema

Zadatak: izraditi problemsko stablo (45 minuta) Problem/projekat:

*„Ekološki prihvatljiva
Gradska toplana/elektrana sa
kućnim otpadom kao
pogonskim gorivom“*

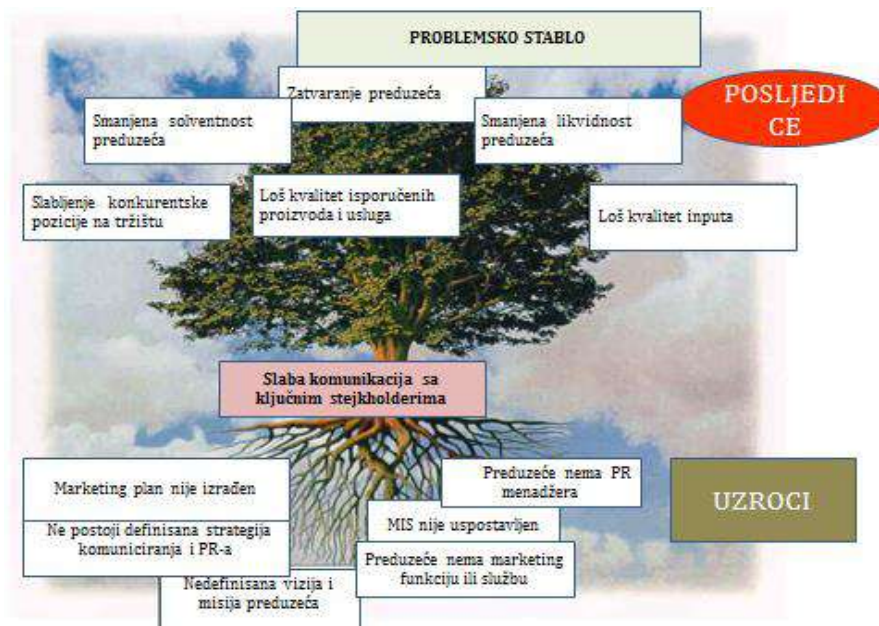
Problemska analiza koristi pojedince na način koji je analogan fokus grupama pri generisanju novih proizvodnih ideja. Međutim, umjesto da sami generišu nove ideje, potrošačima se daje lista problema iz opšte kategorije proizvoda. Zatim im bude upućena molba da odrede i raspravljaju o proizvodima iz kategorije s kojima imaju određen problem. „Ovaj metod često je efikasan, jer je lakše povezati poznate proizvode s predloženim problemima i doći do ideje za novi proizvod nego generisati potpuno novu ideju za proizvod. Problemska analiza može se koristiti i za testiranje nove proizvodne ideje“ (Hisrich et al., 2011, str. 142). Pravilno identifikovanje problema koji se može riješiti novim proizvodom, uslugom, primjenom nove tehnologije, nove organizacije posla ili novih marketinških rješenja, predstavlja pola pređenog puta do rješenja problema.

Efikasna tehnika primjene ovog metoda je vizuelizacija problema kroz primjenu alatki koje povezuju uzroke problema sa posljedicama problema. „Posljedica problema je događaj ili aktivnost koja se dogodila kao rezultat nastalog problema. Ona odgovara na pitanje „šta se dogodilo?“. Događaj ili posljedica problema može biti negativna (problem) i pozitivna (cilj). Posljedice problema mogu biti ekonomske, društvene i ekološke“ (Todorović & Todorović, 2015, str. 56). Uzroke problema identifikujete kroz seriju pitanja zašto? Najčešće korišćene „uzrok-posljedica“ alatke problemske analize su „problemsko stablo“ i „dijagram riblja kost ili Ishikawa dijagram“.



Slika 8

Primjer vizualizacije „uzrok-posljedica“ analize primjenom problemskog stabla



Bilješke. Petković i Milanović, 2017.

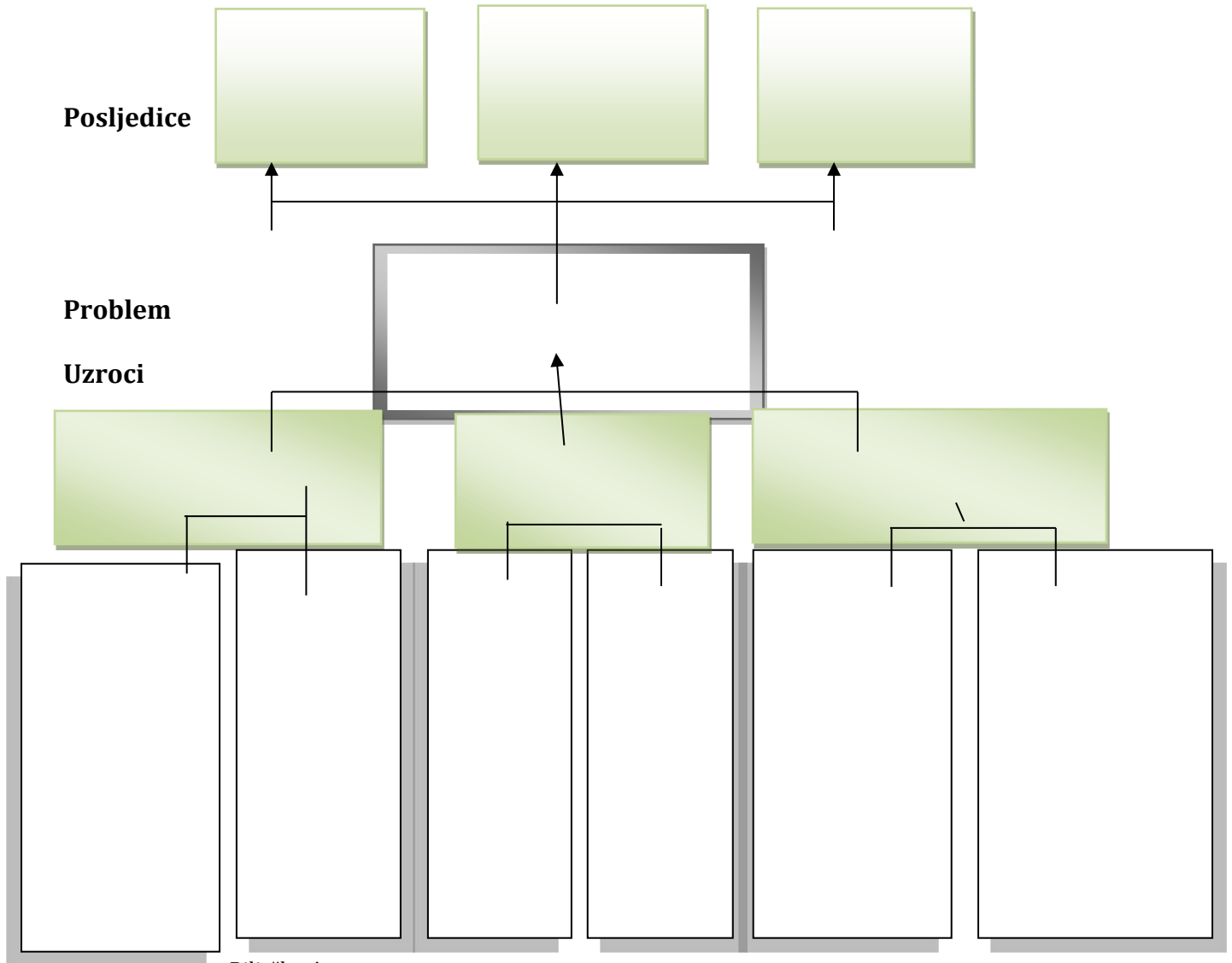
Svaki uzrok problema ima svoj uzrok. Prilikom primjene ovog metoda potrebno je izbjeći zamku nepreglednih pitanja tipa „šta je uzrok uzroka“ i fokusirati se na analizu glavnih uzroka problema koji se nastoji rješavati novim idejama.

Na primjeru „Ekološki prihvatljiva Gradska toplana/elektrana sa kućnim otpadom kao pogonskim gorivom“ ispuniti matricu problemskog stabla. Identifikujte uzroke problema, kao i posljedice nerješavanja identifikovanog problema. Problem koji trebate da analizirate možete definisati sljedećim pitanjem: „Zbog čega u našem gradu nemamo efikasno i ekološki prihvatljivo rješenje za proizvodnju električne i toplotne energije?“

Svaki problem ima svoj uzrok, a svaki uzrok ima dalje, svoj uzrok. Cilj primjene ove analitičke alatke je da identifikujemo sve moguće uzroke koji su nama poznati, kao i posljedice nerješavanja definisanog problema. Konkretnim preduzetničkim projektom neće biti moguće riješiti sve identifikovane uzroke, niti je to neophodno. Bitno je doći do rješenja nekog od uzroka problema, koji ćemo ponuditi na tržištu, uz primjenu principa preduzetničke ekonomije Pitera Drakera (Drucker, 1995) koji glasi: proizvoditi proizvode ili usluge efektivno (raditi prave stvari) i efikasno (raditi na pravi način).

Slika 9

Primjer blok dijagrama problemskog stable



Bilješke. Autor.

2.7. Od prodajne do marketinške orijentacije

Teoretski pregled literature koja opisuje, klasifikuje i objašnjava značaj i ulogu marketinške orijentacije za poslovanje startapa možete pročitati iz Petković, S., i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, treći dio, treće poglavlje, stranice 158 – 182.

Knjigu možete preuzeti sa [https://ef.unibl.org/literatura/315403Ekonomika i upravljanje MSP. Principi i .pdf](https://ef.unibl.org/literatura/315403Ekonomika_i_upravljanje_MSP_Principi_i_.pdf).

2.8. SWOT/PESTEL analiza, digitalni megatrendovi i poslovno predviđanje

SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih riječi: **S**trengths (snage, prev.aut.), **W**eaknesses (slabosti, prev.aut.), **O**pportunities (prilike, prev.aut.) i **T**hreats (prijetnje, prev.aut.).

Slika 10

SWOT matrica



Uopšteno govoreći, cilj SWOT analize je da potvrdi, kreira i fino podesi specifičan biznis model preduzeća koji će najbolje uskladiti ili odgovarati resursima preduzeća i odgovoriti na zahtjeve iz okruženja gdje preduzeće posluje (Hill & Jones, 2010). Ova analiza uticaja ili mogućih uticaja internih i eksternih faktora na rezultate planirane poslovne aktivnosti izrađuje se u formi matrice, na način da se navedu interni faktori poslovnog okruženja (proizvod, usluga, brend, kapital, lokacija, tehnologija, ljudski resursi, itd.) u gornjem dijelu matrice pod *snage* i *slabosti*, a u donjem dijelu matrice, pod *prilike* i *prijetnje* navode se sve moguće prilike i prijetnje koje dolaze iz eksternog okruženja (političko-pravnog, ekonomskog, sociokulturološkog, ekološkog i tehnološkog okruženja). Svrha ove moćne analitičke alatke je objektivno sagledavanje realnosti, s namjerom da se apostrofiraju snage, evidentiraju slabosti, šanse i prijetnje poslovnom poduhvatu, s ciljem poboljšanja poslovnog modela, eliminacije ili smanjenja slabosti, korišćenja prilika i amortizacije prijetnji koje dolaze iz okruženja. O čemu treba razmišljati prilikom korišćenja ove alatke, kao podsjetnik može da posluži naredna slika.

Slika 11

SWOT matrica podsjetnik

S - Potencijalne interne snage	W - Potencijalne interne slabosti
<p>Veliki broj linija proizvoda? Široka pokrivenost tržišta? Proizvodne kompetencije? Dobre marketinške vještine? Dobar sistem upravljanja materijalima? Dobre I i R i liderske vještine? Odličan informacijski sistem? Kompetentni ljudski resursi? Reputacija brenda? Vještine portfolio menadžmenta? Troškovi prednosti diferencijacije? Stručnost za upravljanje rizičnim ulaganjima? Podesna organizaciona struktura? Odgovarajući sistem kontrole? Sposobnost upravljanja strateškim promjenama? Dobro razvijena korporativna strategija? Dobro upravljanje finansijama? Ostalo?</p>	<p>Zastarjele, uske linije proizvoda? Rast troškova proizvodnje? Pad inovacija i aktivnosti istraživanja i razvoja (R&D, engl.) Loše marketinške vještine? Dobar sistem upravljanja materijalima? Gubitak dobre reputacije? Neadekvatni ljudski resursi? Neadekvatan informacijski sistem? Gubitak brenda? Rast bez definisanog pravca? Loš portfolio menadžment? Gubitak korporativnog pravca? Gubitak kontrole upravljanja? Neodgovarajuća organizaciona struktura i sistem kontrole? Visok nivo sukoba i neusklađenost politika? Loše upravljanje finansijama? Ostalo?</p>
O - Potencijalne prilike iz okruženja	T - Potencijalne prijetnje iz okruženja
<p>Širenje osnovne djelatnosti? Korišćenje novih tržišnih segmenata? Širenje proizvodnog asortimana? Proširivanje troškovne ili druge prednosti diferencije? Ekspanzija na inostrana tržišta? Primjena I i R (R&D) vještina u novim područjima? Uvođenje novih srodnih biznisa? Vertikalno integrisanje unaprijed i unazad? Povećanje proizvodnog portfolia? Prevaziđene barijere za ulazak na tržište? Mogućnost profitabilne akvizicije? Mogućnosti širenja brenda na novim tržištima? Brz rast tržišta? Ostalo?</p>	<p>Napadi na osnovnu djelatnost? Povećanje domaće konkurencije? Povećanje strane konkurencije? Promjena potrošačkih ukusa? Pad barijera ulaska u granu industrije? Rast novih ili zamjenskih proizvoda? Povećanje rivalstva u industriji? Novi oblici industrijske konkurencije? Potencijal preduzeća za preuzimanje? Postojanje korporativnih pljačkaša? Povećanje regionalne konkurentnosti? Promjene demografskih faktora? Krizna realnog sektora? Rast troškova radne snage? Spor rast tržišta?</p>

Bilješke. Petković i Milanović, 2017, prilagođeno iz Hill & Jones, 2010, str. 485.



U matricu se unose svi faktori koji utiču ili mogu uticati na realizaciju poslovnog poduhvata. Početni biznisi, mikro i mali biznisi neće analizirati sve navedene elemente iz matrice, već one koji se tiču realizacije sopstvenih biznisa, shodno njihovoj veličini i specifičnostima. Vrlo korisna alatka analize poslovnog okruženja, koja se često inkorporira u SWOT/TOWS matricu naziva se PEST, PESTE ili PESTEL analiza.

Predstavlja akronim (političko-pravno, ekonomsko, sociološko-kulturološko, tehnološko, ekološko okruženje). Kakve trendove možete očekivati? Koji uslovi (politički, ekonomski, društveni, ekološki, tehnološki) će direktno i indirektno uticati na vaš posao? Kako? Temeljna analiza svakog pojedinačnog segmenta nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti.

- ⇒ *Ekonomsko okruženje*. Na koji način ekonomsko okruženje utiče ili će uticati na rast i razvoj posla? Neophodno je opisati makroekonomsku situaciju i očekivane ekonomske trendove. Traženi podaci su dostupni na internet sajtovima, kao što su sajtovi entitetskih razvojnih banki, sajtovi razvojnih agencija, zavoda za statistiku, specijalizovanih portala za biznis. Svi podaci bitni su sa spektra dolaska do odgovora na sljedeće pitanje: Na koji način ekonomsko okruženje utiče na realizaciju planiranih poslovnih poduhvata danas i u neposrednoj budućnosti? Da li će očekivani pad BDP-a u BiH i stanje izazvano COVID-19 krizom uticati na vaš preduzetnički poduhvat?
- ⇒ *Tehnološka okruženja*. Mogu li biti od pomoći ili predstavljati problem? Pratite li tehnološke inovacije i jesu li one primjenljive u vašem poslu? Na koji način planirate da koristite mogućnosti digitalizacije u razvoju vašeg poslovnog modela (www, društvene mreže, elektronsko plaćanje, IoT, AI, Big Data, Cloud tehnologija, computing, itd.)?
- ⇒ *Političko-pravna okruženja*. Analizirati propise i zakone koji utiču na posao, to jest: dozvole, patenti, ekološka pravila (pravila za očuvanje okoline), legislativna hrane i lijekova, standardi i tome slično.
- ⇒ *Društveno-kulturna okruženja*. Što ljudi više rade to se više čaure i zatvaraju u sebe. Multietnički pristupi otvaraju raznovrsnije tržište proizvoda, odnosno usluga, ljudi svjesni važnosti domaćeg tržišta zainteresovani su za kupovinu domaćih proizvoda. To su neki od trendova koji utiču na navike potrošača. Da li slični trendovi imaju uticaj na planirani poslovni poduhvat? Kako?
- ⇒ *Ekološki trendovi*. Kupci su zabrinuti za okolinu i kupiće proizvode koji ne štete okolini. Da li ovakav trend ide u prilog proizvodu, odnosno uslugama koji će se prodavati? Na koji način?

Cilj vježbe je da se uspješno primijeni mentalna aritmetika i razmišljanje globalnog uticaja digitalnih megatrendova na razvoj lokalnog biznisa sa težnjom da biznis postane globalan. Učesnici obuke će analizirati mogućnosti i ograničenja lansiranja mobilne aplikacije *Frizer*, koja će omogućiti dolazak do informacija o cijenama i terminima frizerskih usluga, kao i mogućnostima replikacije aplikacije na ostale usluge (dostava hrane, plina, usluge pranja automobila, stomatoloških usluga, itd.). Vježba traje 45 minuta.



SWOT vs PEST matrica

S - (Strengths - Snage, jake strane)	W (Weaknesses - Slabosti) -
O- (Opportunities - prilike, mogućnosti)	(Threats - Prijetnje) -T
	P
	E
	S
	T

2.9. Sektorska analiza, analiza konkurencije i analiza tržišne tražnje



Kojem sektoru pripada vaš posao (poljoprivreda, industrija, usluge, informacije)? U kojem pravcu vaš sektor ide, da li raste, stagnira ili opada? Kakvo mjesto zauzima vaš posao u sektoru, na osnovu veličine vašeg posla i na osnovu vrste proizvoda ili usluge koje iznosite na tržište.

Opišite poslovni sektor:

- veličina i stopa porasta u vašem sektoru
- faza sektora = novi, rastući, stabilan, u opadanju: koji su potencijali ili budućnost (posmatrano unutar sektora i spolja)
- sezonske promjene
- osnovni izazovi i problemi u sektoru
- metodi prodaje
- karakteristike sektora:
 - raspoloživi kanali distribucije,
 - uobičajeni procenti provizije na prodaju,
 - uobičajena bruto marža,
 - standardni uslovi plaćanja u sektoru,
 - cjenovna politika i strategija i
 - dobavljači.

Konkurentsko okruženje preduzeća predstavlja grana ili industrija. Determinante grane su proizvodi i kupci. „Konkretno, grana predstavlja grupu preduzeća čiji su proizvodi slični ili međusobno povezani kao i tržište na kome se kupcima prodaju ti proizvodi” (Todorović et al., 2000). Konkurencija u određenoj grani prevazilazi postojeće učesnike. Konkurentske snage u jednoj grani čine, pored postojećih učesnika, proizvođači supstituta, kupci, dobavljači, kao i sva preduzeća koja imaju namjeru da uđu u određenu granu. Prije ulaska u segment i tokom poslovanja, potrebno je znati kakva je konkurentska situacija na datom segmentu, koliko je dati segment atraktivan. U tom smislu Porter (1985) je, kako navodi Kotler (2008), odredio pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta, kao što je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 12

Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta

	Potencijalni novi konkurenti (ulazne, izlazne barijere)	
Dobavljači (snaga dobavljača)	Konkurenti u području djelatnosti (konkurencija u segmentu)	Kupci (snaga kupaca)
	Supstituti (opasnost od zamjene)	

Bilješke. Prilagođeno iz Porter, 1985, citirano u Kotler & Keller, 2008, str. 342.

Analizirajte sve faktore koji utiču na posao vaših konkurenata, kao što su:

- ↳ finansijski izvori;
- ↳ reklamna nastojanja - količina, efektivnost;
- ↳ raspoloženje, odnosno motivisanost zaposlenih kod konkurenata;
- ↳ dostupnost dobavljača i
- ↳ strateška partnerstva.

Na koji način vaši konkurenti vode posao:

- proizvodi, odnosno usluge koje nude;
- cijene ponuđenih proizvoda, odnosno usluga;
- kvalitet proizvoda i usluga;
- vrsta usluga i garancije koje nude;
- radno vrijeme;
- usluživanje kupaca;
- koliko osoblje zna o proizvodu i uslugama;
- reputacija, odnosno imidž i
- lokacija.

Navedite vašu procjenu očekivanog tržišnog učešća:

- Navedite približan udio koji svaki od konkurenata drži na tržištu? Koji udio svaki posao ima u cjelokupnoj prodaji i koji broj potrošača?
- Navedite da li je udio koji konkurenti imaju u opadanju, porastu ili je stabilan?

- Koliki tržišni udio planirate da pokrivete vašim poslom?

Koje su prednosti i slabosti vaše konkurencije u vezi sa trendovima koje ste upravo izdvojili? Koliko osoba ste anketirali? Napišite tabelarni i grafički pregled rezultata ankete. Priložiti kopiju u dodatku.

Analiza ankete: ako ste anketirali na primjer 200 osoba, koliko je bilo muškaraca, žena, u kojem starosnom rasponu, koliko ih je bilo zainteresovanih za vaš proizvod, koliko bi bili spremni da plate ponuđeni proizvod, odnosno zaslugu, i tako dalje. Analiza prikupljenih upitnika potrošačke tražnje omogućit će vam da opišete vaš proizvod i željeno tržište i daće vam ideju za tržišnu cijenu vašeg proizvoda ili usluge koju pružate.

Opis ciljanog tržišta

Slabe strane vaših konkurenata i rezultati pregleda potreba potrošača će vam pružiti uvid u to kako da postanete bolji od vaših konkurenata i koju vrstu proizvoda, odnosno usluge vaše tržište zahtijeva. Opišite geografsko područje na kojem namjeravate da nudite vaše proizvode, odnosno usluge.

Opišite dijelove tržišta kojem planirate ponuditi vaš proizvod, odnosno uslugu. Istraživanjem tržišta dobićete uvid u ciljanu populaciju koja će kupovati vaš proizvod, odnosno koja će koristiti vaše usluge. Na taj način ćete analizirati ljude koji će koristiti vaš proizvod, odnosno uslugu, kao na primjer njihovo etničko, kulturno porijeklo, nivo dohotka kojim raspolažu, pol, godine, posebna interesovanja i područje na kojem ćete plasirati vaš proizvod. *Ovo su grupacije prema kojima ćete usmjeriti vaše marketinške strategije.*

Zadatak za grupni rad (45 minuta)

Matrica za analizu konkurencije. Primjer na biznisu od lokalnog značaja (npr. u Trebinju hotelijerstvo, u Konjicu Agencija za adrenalinske sportove, u Širokom Brijegu vinarije). Grupnim radom analiziraće se poslovno okruženje sa aspekta raznovrsnosti i snage direktne i indirektna konkurencije, primjenom matrice za analizu konkurencije.

MATRICA ZA ANALIZU KONKURENCIJE	Moj posao	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Proizvodi i/ili usluge (napišite glavne proizvode ili usluge koji čine 80% prodaje)				
Vrijednost brenda biznisa - Šta znači za kupce? (od 1 do 5, s time da je 5 – najveća ocjena)				
Reputacija biznisa - Šta znači za kupce? (od 1 do 5, s time da je 5 – najveća ocjena)				
Snage biznisa (iz SWOT analize navedite glavne snage biznisa)				



Slabosti biznisa (iz SWOT analize navedite glavne slabosti biznisa)				
Kvalitet proizvoda kako ga percipiraju kupci (od 1 do 5, s time da je 5 – najveća ocjena)				
Cijene proizvoda/ ili usluga (A - više od prosjeka u grani, B - na nivou prosjeka u grani, C - niže od prosjeka u grani)				
Vrsta postprodajnih usluga i garancije koje nude (napišite)				
Koliko osoblje zna o proizvodu/uslugama? (A – odlično znanje, B – prosječno znanje, C – slabo poznavanje vlastitog asortimana)				
Supstituti Opasnost od zamjene proizvoda/usluga (A – visok nivo rizika supstitucije, B – srednji nivo rizika supstitucije, C – nizak nivo supstitucije)				
Dobavljači (A – dostupni i pouzdani, B – dostupni, ali često kasne sa isporukama, C – nedostupni i ne poštuju rokove)				
Snaga kupaca - opišite				
Potencijalni novi konkurenti (napišite ulazne i izlazne barijere)				
Kvalitet veb sajta (A – izuzetno kvalitetan i posjećen sajt, B – solidno dizajniran, ali neaktivan sajt, C – nema veb sajt ili je statičan)				
Medijska pokrivenost (A – izuzetno vidljivo i preduzeće i proizvodi/usluge, B – solidno vidljivo i preduzeće i proizvodi/usluge, C – gotovo medijski nevidljivo preduzeće i proizvodi /usluge)				

2.10. The Lean start up i agilni projektni menadžment – SCRUM

Lin startap (The Lean start up) proces je relativno nova paradigma u odnosu na klasično poslovno planiranje i izradu poslovnog modela. U narednim redovima predstavimo sažetu suštinu ovog relativno novog načina poslovnog razmišljanja, iz ugla Erika Risa (Ries, 2018), autora isoimene knjige. Lin Startap pruža naučni pristup kreiranju i upravljanju startapa i bržem dobijanju željenog proizvoda u ruke kupaca. Lin Startap metoda vas uči kako pokretati startap - kako upravljati, kada se okretati i kada istrajati - i razvijati posao s maksimalnim ubrzanjem. To je principijelan pristup razvoju novih proizvoda⁹. Previše startapa započinje s idejom za proizvod za koji misle da ga ljudi žele. Nakon toga provode mjesec, ponekad i godine, usavršavajući taj proizvod, a da ga nikada ne prikazuju, čak i u vrlo rudimentarnom obliku, potencijalnom kupcu. Kada ne uspiju da dostignu široku privlačnost kupaca, to je često zato što nikada nisu razgovarali sa potencijalnim kupcima i utvrđivali da li je proizvod zanimljiv ili ne? Kada kupci na kraju preko svoje ravnodušnosti saopšte da im nije stalo do ideje, pokretanje biznisa ne uspijeva.

Eliminišite nesigurnost!

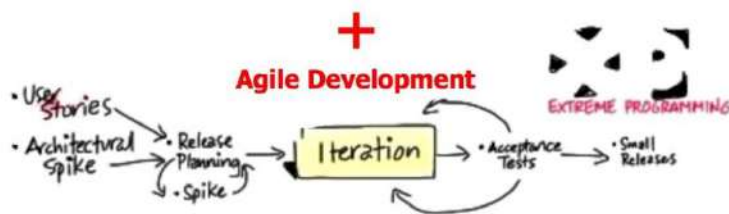
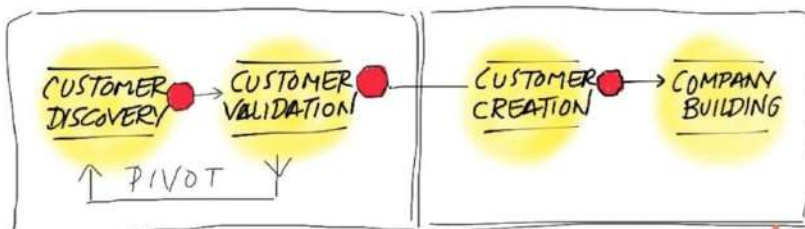
⁹ O The Lean start up-u pročitajte više na <http://theleanstartup.com/principles>.



Koristeći Lean Start up pristup, preduzeća kreiraju red a ne haos koristeći alatke koje testiraju njihovu viziju u kontinuitetu. Ovaj proces favorizuje eksperimentisanje, respektuje povratne informacije i daje prednost iterativnom dizajnu proizvoda u odnosu na tradicionalni dizajn „veliki projekat u napadu“. Radi se o pokretanju procesa, odnosno metodologije u vezi razvoja proizvoda.

Ne postavljajte pitanje: „Može li ovaj proizvod biti izrađen?“ već postavite pitanje:“Da li ovaj proizvod treba da bude izrađen?“

Which Turned Into A Better Model



Razvijte MVP

Ključna komponenta Lean Startup metodologije je petlja: Izgradi-mjeri-uči. Prvi korak je identifikacija problema i razvoj „minimum viable product“ (MVP) (minimalno funkcionalan proizvod) kojim započinjete proces učenja što je brže moguće.



Five Why's – Pet zašto

1. Preduzetnici su svugdje
2. Preduzetništvo je menadžment
3. Učenje potvrđivanjem
4. Inovativno računovodstvo
5. Izgradi-mjeri-uči



(minimum viable product)

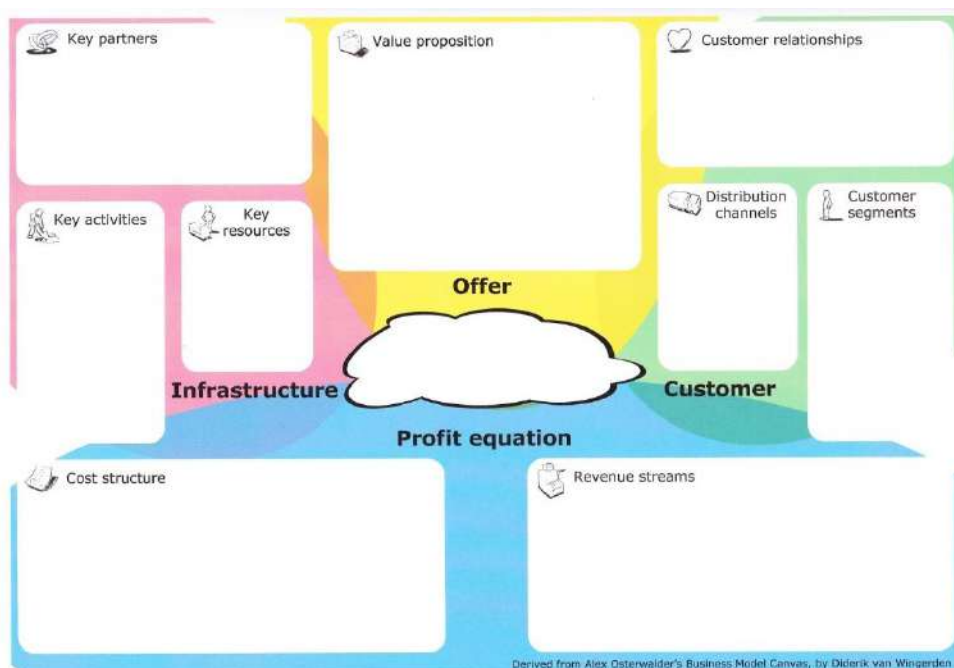


(product)

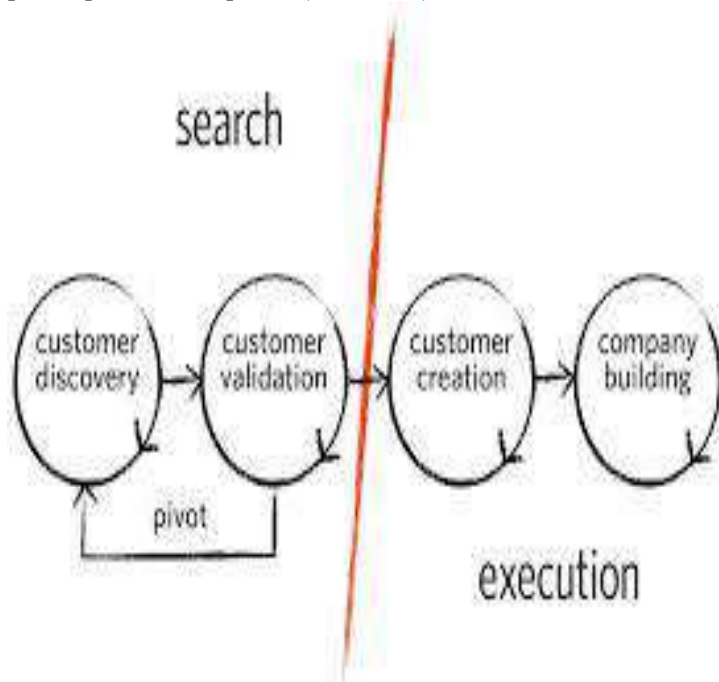
Presented by **BrainTree**

3 ključna principa Lean startup metoda:

1. Umjesto pisanja komplikovanog biznis plana, sumirajte svoje hipoteze (pretpostvake) u okvir koji se naziva „canvas (slikovni) poslovni model“. Radi se o dijagramu kako kompanija kreira vrijednost za sebe i svoje kupce.



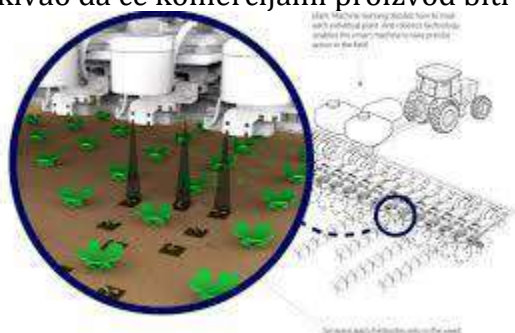
2. “get out of the building” (izađi iz zgrade) pristup razvoja kupaca koji testiraju hipoteze. Na osnovnu mišljenja kupaca o svim bitnim elementima, model proizvoda se iterativnim postupcima unapređuje i razvija.



3. “agile (okretan, energičan) development” pristup koji potiče iz industrije software-a. Radi se o postupku komplementarnom sa prethodnim principom i koji rezultira izgradnjom „minimum viable product“.

Studija slučaja (<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>)

Kada su Jorge Heraud i Lee Redden započeli Blue River tehnologiju, oni su bili studenti u mom razredu na Stanfordu. Imali su viziju izgradnje robotskih kosilica za komercijalne prostore. Nakon razgovora sa preko 100 kupaca u 10 nedelja, saznali su da njihov početni cilj - golf igrališta - nisu cenili njihovo rešenje. Ali tada su počeli da razgovaraju sa poljoprivrednicima i uočili su veliku tražnju za automatizovanim načinom ubijanja korova bez hemikalija. Zadovoljavanje te potebe je postalo novi njihov fokus na razvoju novog proizvoda i u roku od 10 nedelja Blue River je izgradio i testirao prototip. Devet mjeseci kasnije, start-up je dobio više od tri miliona dolara preduzetničkog finansiranja. Tim je očekivao da će komercijalni proizvod biti spreman samo devet mjeseci nakon toga.



Agilni projektni menadžment SCRUM: Nov način razmišljanja¹⁰

Postoje dva načina na koji se stvari rade: stari „vodopad“ (waterfall, engl.) metod koji uzalud troši stotine miliona \$ i ne isporučuje ništa, ili novi način koji, sa manje ljudi i za manje vremena, može da isporuči više stvari većeg kvaliteta, uz manje troškove (Sutherland, 2014, str. 7)

„Razlog zbog kojeg ovo funkcioniše je prost. Posmatrao sam način na koji ljudi *zaista* rade, umjesto da *kažu* da rade“....Skram (Scrum) je termin koji potiče iz ragbija i odnosi se na način na koji tim radi zajedno pri pomjeranju lopte niz teren. Pažljivo poravnanje, jedinstvo u namjeri i jasnoća cilja stapaju se u jedno. Savršena metafora za ono što želim da timovi u kompanijama rade (Sutherland, 2014, str. 8).

Tradicionalno, menadžment želi dvije stvari u svakom projektu: kontrolu i predvidljivost. To vodi do velikog broja dokumenata, dijagrama i grafikona. Mjeseci truda se ulažu u planiranje svakog detalja kako ne bi došlo do greške i probijanja budžeta i kako bi sve išlo po planu. Problem je što se ovaj ružičasti scenario nikada ne ostvari. Sav trud uložen u planiranje, nastojanja da se smanje promjene, das se zna nepojmljivo je uzaludan. *Svaki projekat uključuje otkrivanje problema i nalete inspiracije* (Sutherland, 2014, str. 8).

Nikako ne treba umanjivati ulogu planiranja projekata, ali ne treba zaboraviti na ključna ograničenja svakog preduzetničkog (inovativnog) projekta, a to su vrijeme, budžet i opseg.

¹⁰ Ovaj podnaslov je sažetak iz: Saterland, Dž. (2018). SCRUM. Umetnost obavljanja duplo više posla za duplo manje vremena. Beograd: Finesa. Naziv originala: Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Crown Business.

Aktuelna globalna prijetnja od kraja 2019. godine i početkom 2020. godine u vidu širenja korona virusa, nije, bez obzira na neke pretpostavke da će se desiti (npr. upozorenja Bila Gjetsa), bila predmet projektnog planiranja u velikoj većini kompanija, i država uopšte.

Skram pita zašto nešto traje toliko dugo i zašto je potrebno toliko truda da se nešto uradi, kao i zašto smo toliko loši u procjeni koliko truda će trebati i koliko dugo će nešto trajati? ... Skram prihvata neizvjesnost i kreativnost ... U suštini, Skram je zasnovan na prostoj ideji: *kad god započinješ projekat, redovno provjeravaš da li to što radiš ide u pravom smjeru i da li je to stvarno što klijenti žele?* Provjeri da li postoje načini da unaprijediš to što radiš, da li postoji brži i bolji način i šta te spriječava da to uradiš. *To se zove krug „provjeri i prilagodi“ – Inspect and Adopt.* (Sutherland, 2014).

Prema Saterlendu (Sutherland, 2014), Skram se uspješno primjenjuje ne samo u industriji softvera (software), već i u proizvodnji automobila, vođenju perionice veša, podučavanju u učionici, pravljenju raketnih brodova, planiraju vjenčanja... Krajnji ishod Skrama – njegov konačni cilj jesu **timovi koji drastično poboljšavaju produktivnost.**

Termin „agilna metodologija“ seže u 2001. godinu kada je Saterlend (Sutherland, 2014, str. 12) u timu sa 16 drugih lidera iz razvoja napisao *Manifest agilnosti* koji je obuhvatao sljedeće vrijednosti:

- ✓ ljudi iznad procesa;
- ✓ proizvodi koji stvarno rade iznad dokumentovanja šta bi proizvod trebao raditi;
- ✓ saradnja sa klijentima iznad pregovora sa njima; i
- ✓ reagovanje na promjenu iznad praćenja plana.

U Skramu se ciklusi planiranja nazivaju **sprintovi**. Na početku svakog ciklusa održava se sastanak na kom se planira sprint. Tim odlučuje koliko posla mogu da završe za dvije nedjelje. Uzeće radne stavke sa te liste prioriteta koje treba da završe i jednostavno ih zapisati na samoljepljive papiriće i zalijepiti na zid. Tim odlučuje koliko tih stavki može da završi u sljedeće dvije nedjelje. Na kraju sprinta, tim se sastaje da pokaže koliko su ostvarili tokom vremena u kom su saradivali. Vraćaju se zidu i papirićima i ocjenjuju koliko su zapravo posla završili. Da li su ih previše uvrstili u sprint i nisu postigli da završe sve? Da li su uvrstili dovoljan broj? Ono što je važno ovdje je da počnu *da dobijaju osjećaj koliko brzo mogu da rade.* Pošto prikažu koliko su uradili, diskutuju ne o tome *šta su uradili već kako su to uradili.* Pitaju: „Kako možemo bolje zajedno raditi u sljedećem sprintu? Šta nas je ometalo u prošlom? Koje prepreke smanjuju našu brzinu?“ (Sutherland, 2014, str. 14).

Skram ne čine oni koji ga razvijaju. Skram čine klijenti samog proizvoda i zainteresovane strane. Suštinski, to je zaista organizaciona promjena. Prikaz proizvoda je najmoćnija komponentna. (Sutherland, 2014, str. 15).

ŠTA SMO NAUČILI:



Planiranje je korisno. *Slijepo pridržavanje plana je glupo.*

Provjeri i prilagodi. Povremeno prestanite da radite to što radite, analizirajte urađeno i provjerite da li je to i dalje ono što bi trebalo da radite i da li to možete bolje da radite.

Promijeni se ili propadni. Istrajavati na starom načinu rada, upravljanja, kontrole i krute predvidivosti samo će dovesti do neuspjeha. U međuvremenu, konkurencija koja je voljna da se promijeni ostaviće vas daleko iza sebe.

Propadni brzo da bi mogao što prije da se oporaviš. Stvaranje proizvoda u kratkim ciklusima omogućava ranu povratnu informaciju od korisnika te možete odmah eliminirati one stvari koje su očigledno beskorisne. (Sutherland, 2014, str. 21).

Porijeklo Skrama (Scrum)

„Posmatraj, orijentiši se, donesi odluku i djeluj“

Proučavajući timove nekih od najproduktivnijih i najinovativnijih kompanija na svijetu u tome vremenu (kraj osamdesetih godina prošlog vijeka, prim.aut.) kao što su Honda, Fuji Xerox, 3M, H-P, i drugi, Hirotaka Takeuchi (H. Takeuchi) i Ikujiro Nonaka (Ikujiro Nonaka), objavili su svoja zapažanja u Harvard Biznis Rivju (Harvard Business Review) 1986. godine u radu „Novi novi način razvoja proizvoda“ (The New New Product Development Game). Tvrdili su da je stari način razvoja proizvoda otjelotvoren u NASA-inom Phased Program Planning sistemu - Waterfall sistemu - bio suštinski pogrešan. Umjesto toga, najbolje kompanije koristile su preklapajući razvojni proces koji je bio brži i fleksibilniji. Timovi su bili multifunkcionalni. Imali su autonomiju. Bili su ovlašćeni da donose sopstvene odluke i imali su transcendentnu svrhu. Rukovodstvo im nije diktiralo, već su umjesto toga bili sluge - lideri i moderatori fokusirani na uklanjanje prepreka svojim timovima umjesto da im govore na koji način da razviju proizvod. Japanski profesori uporedili su rad timova sa radom ragbi tima i rekli da su se najbolji timovi ponašali kao da su u Skramu: „Lopta se dodaje unutar tima dok on kao jedinka napreduje terenom“. (Sutherland, 2014, str. 32).

Timovi

Timska dinamika funkcionira dobro samo kod *malih timova*. Klasična formacija je sedam ljudi, plus/minus dva, iako sam viđao i timove od samo troje kako funkcioniraju na visokom nivou. Ono što fascinira je da podaci pokazuju da, ako imate više od devet članova u timu, njihova brzina u stvari opada. Tako je. Više članova mogu usporiti rad cijelog tima (Sutherland, 2014, str. 55).

Ako želite da izračunate uticaj koji ima veličina grupe, uzmete broj ljudi u timu, pomnožite ga sa „tim brojem umanjenim za jedan,“ i podijelite ga sa dva. Komunikacioni kanali = $n(n - 1)/2$. Dakle, na primjer, ako imate pet ljudi u timu, imate deset kanala. Šest ljudi, 15 kanala. Osam, 28. Devet, 36. Deset, 45. Naši mozgovi prosto ne mogu držati korak sa toliko mnogo ljudi odjednom. Ne znamo šta svako radi i usporavamo dok pokušavamo da u to proniknemo (Sutherland, 2014, str. 57).

Skram (scrum) master



Posao scrum mastera je da vodi tim ka stalnom napretku – da redovno pita: *Kako možemo bolje raditi to što radimo?* Idealno, na kraju svakog sprinta, tim bi se sam detaljno provjerio - svoju interakciju, praksu i procese - i postavio dva pitanja: *Šta možemo promijeniti u načinu rada?* i *Šta nam je najproblematičnija tačka?* Ako je na ta pitanja odgovarano direktno, tim može napredovati brže nego što je to iko ikada zamišljao. (Sutherland, 2014, str. 58).

Pravljenje škarta je zločin

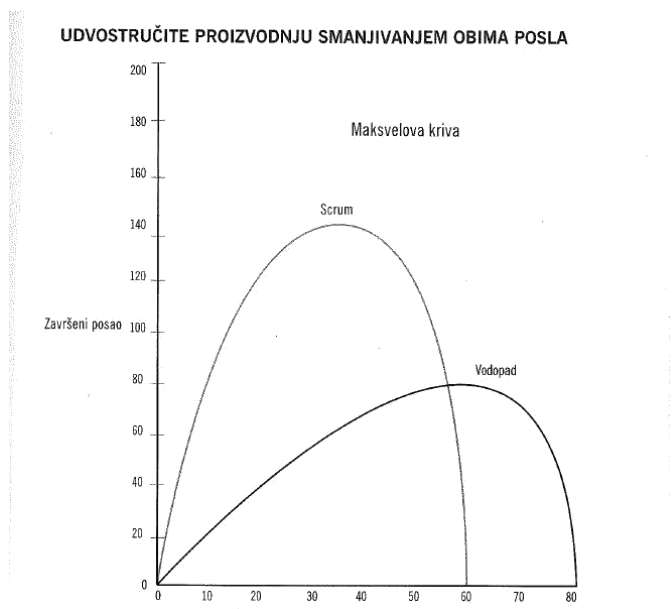
Pokušavajući da urade sve odjednom, što je klasična strategija, završavanje ta tri projekta potrajaće do kraja jula. Ali ako tome pristupe Skram metodologijom, tako što će svaki projekat da se dovede do kolone „urađeno“ jedan po jedan, cijena multitaskinga, odnosno škarta, smanjena je na minimum. Uspijevaju da završe do maja.

Skram preuzima dosta razmišljanja od japanske filozofije i prakse kodifikovane u klasiku Taičija Onoa, *Toyota Production System*. U SAD-u se ovaj model naziva *lean* proizvodnja. Ideja je da se eliminiše što je moguće više škarta u pogonu fabrike (Sutherland, 2014, str. 99).

Skram traži od onih koji ga koriste da se odvoje od mjerenja vremena. Sati predstavljaju samo potrošnju. Umjesto toga, mjerite rezultate. Koga briga koliko sati neko radi na nečemu? Sve što je bitno jeste koliko je brzo završeno i koliko je dobar rezultat (Sutherland, 2014, str. 101).

Slika 12

Scrum vs waterfall metod projektnog menadžmenta



Bilješke. Sutherland, 2014.

...ljudi koji rade predugo počinju da prave greške koje zahtijevaju više truda da se poprave nego da se stvore. Zaposleni koji previše rade sve više gube koncentraciju i počinju da odvlače pažnju i drugima. Uskoro počinju da donose loše odluke.

ŠTA SMO NAUČILI

Rad više stvari odjednom čini vas glupim. Ako radite dvije stvari odjednom, postajete sporiji i lošiji u obje stvari. *Nemojte to da radite.* Ako mislite da se to ne odnosi na vas, niste u pravu. Odnosi se.

Napola gotovo nije gotovo. Automobil napravljen dopola jednostavno zauzima resurse koji su mogli biti iskorišćeni da se stvori nešto vrijedno ili sačuva novac. Sve što je „u toku“ košta finansija i energije, a ne donosi ništa.

Uradite stvari kako treba iz prve. Kada napravite grešku, odmah je ispravite. Zaustavite sve ostalo i ispravite je. Ako je budete popravljali kasnije, trebaće vam dvadeset puta više vremena nego sada.

Previše rada samo stvara još rada. Ako radite više od radnog vremena, to ne znači da *uradite* više, jer *ćete uraditi manje*. Previše rada donosi unmor, koji vodi do grešaka, koje vode do toga da morate da popravite ono što ste upravo završili. Umjesto što radite do kasno i vikendom, radite radnim danom, održivim ritmom. I idite na odmor.

Ne budite nerazumni. Izazovni ciljevi su motivator, nemogući ciljevi su samo depresivni.

Bez heroja. Ako vam je potreban heroj da završite stvari, onda imate problem. Herojske napore treba da posmatrate kao neuspjeh u planiranju.

Dosta više glupih politika. Svaka poslovna politika koja se čini glupom, to i jeste. Glupavi formulari, glupavi sastanci, glupava odobravanja, glupavi standardi su upravo to – glupavi.

Bez đubradi. Nemojte da budete đubre, niti da dozvoljavate takvo ponašanje. Onaj ko uzrokuje emotivni kaos, stvara osjećaj straha ili jeze, ili ponižava druge, mora odmah da bude zaustavljen.

Trudite se da ostvarite tok. Izabetite najjednostavniji način da uradite stvari, okružen sa što manje problema. Skram je težnja da se ostvari što veći tok, da se uhvati ritam.

PLANIRAJTE REALNO, NE NEMOGUĆE!

Provjeri i prilagodi

Projektni zadatak: „Papirni avion“ (ukupno 15 minuta) – Demingov PDCA ciklus (Plan, Do, Check and Act – Planiraj, Radi, Provjeri, Djelaj)



(Izvor: Saterland, Dž. (2018). *Scrum. Umetnost obavljanja duplo više posla za duplo manje vremena*. Beograd: Finesa. Naziv originala: Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*.)

Prvi dio

Podijeliti studente u grupe po 3. Zadatak je da naprave što više različitih modela papirnih aviona (do pet komada) koji treba da prelete učionicu. Vrijeme zadatka je **3 minuta**. Postoje tri uloge u timu: Jedan član tima biće zadužen da provjeri koliko modela papirnih aviona stvarno može da leti. Drugi član tima će raditi kao dio procesa izgradnje, ali će ujedno obraćati pažnju na sam proces i tražiti načine pomoću kojih bi tim pravio bolje avione i ubrzao proizvodnju. Svi ostali će se skoncentrisati na pravljenje što više aviona koji mogu da prelete zadatu udaljenost u vremenu dozvoljenom za pravljenje aviona.



Drugi dio

Imaćete **šestominutni** ciklus izrade papirnih aviona. Timovi će imati u svakom ciklusu jedan minut da **planiraju** kako će praviti avione, tri minuta da **rade** – da naprave i testiraju koliko god mogu da naprave aviona koji zaista mogu da lete. Na kraju, imaju dva minuta da sve **provjere**. U ovoj fazi timovi gledaju kako da unaprijede proces izrade papirnih aviona. Šta je prošlo dobro? Šta nije? Da li treba promijeniti dizajn? Kako se može unaprijediti proces konstrukcije? I onda djeluju.

Proći ovaj ciklus dva do tri puta. Bez obzira da li pravite papirne letjelice ili prave svemirske brodove, poboljšaćete se – značajno poboljšati (radićete dva do tri puta brže i udvostručiti kvalitet!!!)

2.11. Canvas (platno) biznis model

Poslovni model Canvas (platno) predložio je Aleksandar Osterwalder (2014) u svojoj knjizi Ontologija poslovnog modela¹¹. U knjizi je predstavljeno devet segmenata koji čine građevni blok poslovnog modela na lijepom platnu od jedne stranice. Detaljno objašnjenje možete pronaći u njegovoj najprodavanijoj knjizi "Stvaranje poslovnih modela".

Poslovni model opisuje razloge kako organizacija stvara, isporučuje i privlači vrijednost u datom vremenskom trenutku koja se verifikuje profitabilnošću preduzetničkog poduhvata. Sastoji se od poslovne strategije, strateških materijalnih i nematerijalnih resursa, interakcije sa ključnim interesnim grupama i mreže vrijednosti sa ključnim akterima (kupcima, dobavljačima, investitorima). Poslovni model Canvas je alatka strateškog menadžmenta i preduzetništva. Omogućava vam da opišete, dizajnirate, izazovete, izmislite i pokrenete svoj poslovni model.

Elementi poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru (Osterwalder & Pigneur, 2014) predstavljani su u narednoj tabeli 2.



Tabela 2

Elementi canvas poslovnog modela

Element poslovnog modela	Opis
Segmenti kupaca	Opisuju sve različite grupe ljudi ili organizacije koje preduzeće želi obuhvatiti i uslužiti.
Prijedlog vrijednosti	Opisuje grupu proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca.
Kanali	Opisuje kako preduzeće komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučilo ponudu vrijednosti.
Odnosi s klijentima	Opisuju vrste odnosa koje preduzeće uspostavlja s određenim segmentom kupaca.
Izvori prihoda	Predstavljaju novac koji preduzeće generiše od svakog segmenta kupaca.
Ključni resursi	Obuhvataju imovinu potrebnu da bi poslovni model funkcionisao
Ključne aktivnosti	Opis svega što preduzeće mora činiti kako bi

¹¹ Osterwalder, A., i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga. <http://alexosterwalder.com/>.

	poslovni model bio uspješan
Ključna partnerstva	Opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju rad poslovnog modela.
Struktura troškova	Opisuje sve troškove koji su rezultat primjene poslovnog modela.

Bilješke. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014).



Kako se kreira poslovni model? Ne postoji formula koja propisuje na koji način se kreira poslovni model. Koji poslovni model će preduzetnik ili kompanija koristiti zavisi od resursa sa kojima raspolažu, sa kompetencijama lidera, menadžera i zaposlenih, snagom kupaca, konkurencije i dobavljača, kao i sa specifičnošću tržišnih uslova sa kojima se preduzetnik ili kompanija suočavaju.

Poslovno modeliranje nije identično poslovnom planiranju, iz prostog razloga što se za efektivnim poslovnim modelom traga u toku implementacije poslovne aktivnosti, podložan je promjenama i dinamičan je, za razliku od poslovnog plana, koji se razvija za konkretne poslovne aktivnosti, kao što su uvođenje nove linije proizvoda, uvođenje novih marketinških rješenja (proizvod, cijena, distribucija, promocija, PR), nastup na za preduzeće, novom tržištu, itd.

Iako je poslovno planiranje nezaobilazno, teško je sa sigurnošću predvidjeti sve reakcije ključnih interesnih grupa, a posebno reakcije kupaca, na novi proizvod ili uslugu, pogotovo u slučaju startapa. Zbog toga je teško planirati. Međutim, proces poslovnog modeliranja i planiranja je mnogo bitniji od samog poslovnog plana. Poslovni model kao ishod planiranja podložan je preispitivanju, a pozitivan gotovinski tok i zadovoljstvo kupaca nabolji su indikator uspješnosti poslovnog modela.

Klasičan primjer uloge i strateškog značaja poslovnog modela za rast i razvoj kompanije je primjer kompanije Netflix.

Studija slučaja: Primjer promjene poslovnog modela kompanije Netflix (izvor: Business Strategy Hub, preuzeto 13.06.2020. godine sa <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/>)

Naziv kompanije: Netflix, Inc.

Izvršni direktor /CEO: Reed Hastings

Godina osnivanja: 1997. godina

Sjedište kompanije: Los Gatos, SADF

Vrsta kompanije: Akcijsko društvo

Berzanski simbol: NFLX (NASDAQ)

Tržišna vrijednost (2019): 155.81 milijardi \$

Godišnji prihod (2018): 15.79 milijardi \$

Profit |Neto prihod (2018): 1.21 milijardi \$

Uvod u Netflix, Inc.

Netfliks, Inc. je jedna od najuspešnijih kompanija zabavnih masovnih medija svih vremena. Netflix je prvobitno započeo 1998. godine pružajući usluge kupcima putem slanja fizičkih kopija filmova, emisija, video igara i drugih vidova medija putem standardnog sistema slanja pošte. Svojim uspješnim pokretanjem i brzim promjenama koje je tehnologija tokom vremena uvela, Netflix je promijenio svoj poslovni model. Prešli












su od fizičkih kopija materijala ka omogućavanju kupcima striming (streaming, engl., gledanje uživo) svojih omiljenih sadržaja iz udobnosti vlastitog komfora. Danas, platforma je napredovala do striming tehnologija koje su povećale i poboljšale ukupnu poslovnu strukturu i prihode kompanije Netflix. Platforma pruža svojim gledaocima mogućnost da emituju i gledaju razne TV emisije, filmove, dokumentarne filmove i još mnogo toga, pomoću softverske aplikacije. Otkad se Netflix pretvorio u striming, ona je sedma po veličini internet kompanija u svijetu po prihodu, i u opsegu svog prisustva na globalnom nivou. Slijedi kompilacija koja sadrži specifikacije modela Netfliks-ovog canvas poslovnog modela i njegovih ključnih operacija.

Na koji način se ispunjava matrica canvas biznis modela?



Platno poslovnog modela

Dizajnirano od: _____ Datum: _____ Verzija: _____

Ključni partneri 	Ključne aktivnosti 	Prijedlog vrijednosti 	Odnosi s kupcima 	Segment kupca 
	Ključni resursi 		Kanali 	
Struktura troškova 		Izvori prihoda 		

Kao što možete da primijetite, poslovni model se sastoji od 9 segmenata. Ne popunjava se s lijeva na desno, već malo drugačijim redoslijedom. Mi ćemo opisivati segmente onako kako ih treba popunjavati:¹²

1. **Segment kupca** – ovdje je potrebno da objasnite *ko su vaši najvažniji kupci i za koga stvarate vrijednost svojim proizvodom*. Dobro razmislite ko je vaša ciljna grupa, jer to ne mogu biti svi. Čak ni ako želite da pravite proizvod široke potrošnje, kao što je sapun, opet ne možete reći da su vam svi ciljani kupci. Morate da odredite kojoj grupi (ili grupama) kupaca je vaš proizvod namijenjen, ko su pojednici koji ovu grupu čine i koliko ih otprilike ima. Ukoliko postoji više segmenata (grupa) kupaca koje ciljate, odredite one na koju ćete se fokusirati na početku. Da biste mogli to da uradite, treba da razmislite koji od segmenata kupaca koje ste uočili su najveći, imaju najveću kupovnu moć, u kom je najmanja konkurencija, do kog semgenta možete da dođete na najjednostavniji način. Kada ovo budete mogli da odredite, biće vam lakše da smislite način na koji možete da dođete do svojih kupaca
2. **Predložena vrijednost** – ovdje određujete *osnovnu vrijednost* koju donosite vašem kupcu. Da biste lakše došli do te vrijednosti probajte da odgovorite na pitanje “Koji problem rješavate svom kupcu?” ***Veoma je čest slučaj da se problem pogrešno identifikuje i da je vaša ideja zaista dobra, ali je predstavljate na pogrešan način.*** Zato je veoma bitno biti u kontaktu sa budućim kupcima i čuti šta njih zaista

¹² Preuzeto i prilagođeno sa <http://inkubator.biz/startap-lekcije-poslovni-model/>, 13.06.2020. godine.

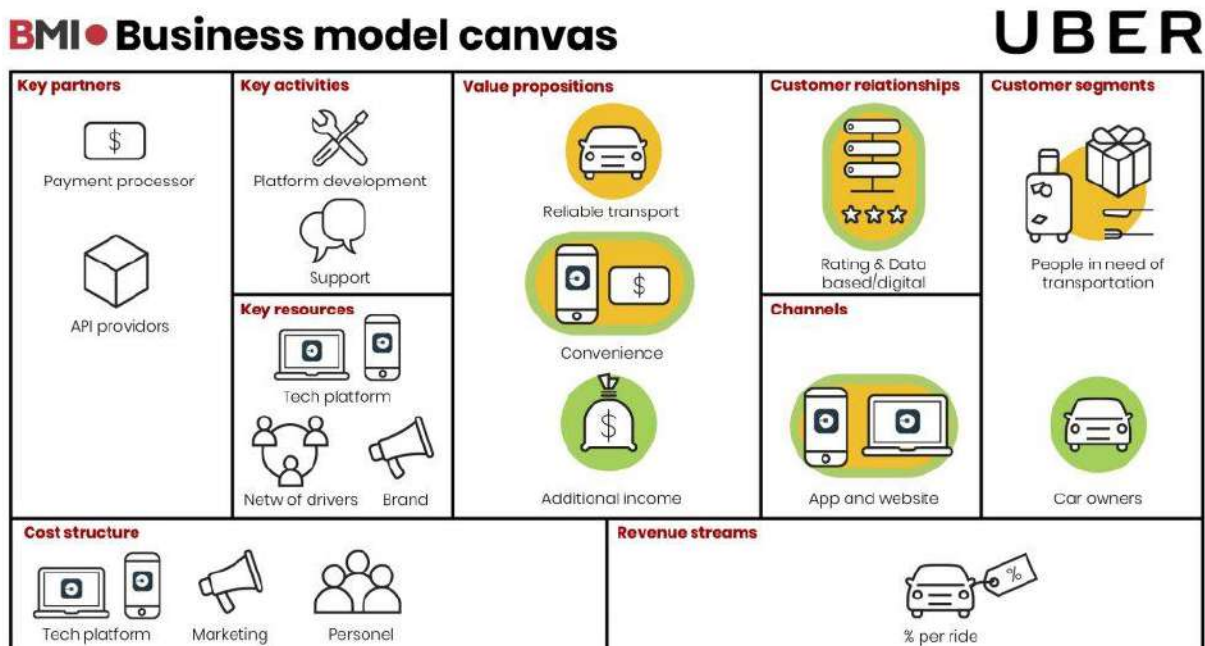
muči i da li je vrijednost koju im nudite ono što njima treba. Zapišite svoju inicijalnu pretpostavku u ovo polje i obavezno je mijenjajte ako vaši kupci kažu drugačije. Važno je da kupci kojima želite da riješite problem spadaju kategoriju koju Stiv Blenk definiše kao [Early Evangelists](#).

3. **Kanali distribucije proizvoda** – objasnite na koji način vaši kupci žele da im proizvod bude isporučen, a zatim analizirajte koji se kanal distribucije pokazao kao najefikasniji, koji je najskuplji i koliko su oni usklađeni sa navikama kupaca. Veoma je bitno shvatiti da ne možete jednostavno samo da se pojavite na tržištu i da odmah počnete sa prodajom. Svaka od ovih faza ima svoje kanale distribucije, pa ćete znati koji da koristite u zavisnosti od mjesta na kom se trenutno nalazite. Prije toga neophodno je da prođete kroz nekoliko faza, a to su:
 - *saznanje* – morate prvo staviti svojim kupcima do znanja da vaš proizvod postoji i upoznati ih sa vašim osnovnim vrijednostima.
 - *vrednovanje* – vaši kupci se moraju poistovjetiti sa vrijednostima koje vi predlažete i donosite na tržište.
 - *kupovina* – tek tada su spremni da od vas kupe taj proizvod.
 - *isporuka* – sada je na vas red da proizvod isporučite u odgovarajućem roku i na pravi način.
 - *postprodajne usluge* – ako planirate da zadržite ovu mušteriju bilo bi dobro da joj obezbijedite dobar tretman i nakon što ostvarite prodaju. Da li će to biti korisnička podrška, savjetovanje, ili servis, dajte sve od sebe da vaš kupac bude zadovoljan. Jedino tako će vas dalje preporučiti.
4. **Odnosi sa kupcima** – obrazložite na koji način planirate da uspostavite vezu sa vašim kupcima i kako ćete tu vezu održavati. Obično su odnosi koji se uspostave bazirani na pružanju korisničke podrške (lično ili preko agenata koji rade za vas), na samousluzi, automatizovanoj usluzi, ili stvaranju zajednice i zajedničke vrijednosti. Vi odaberite način koji najviše odgovara vašem proizvodu i stilu poslovanja i trudite se da uradite sve što je u vašoj moći da ostvarite dobar kontakt sa svojim kupcima.
5. **Tokovi prihoda** – sada na red dolaze finansije i potrebno je da kažete na koji način ćete generisati prihode. Do odgovora ćete doći tako što ćete proveriti za šta su vaše mušterije spremne da plate, za šta već plaćaju i na koji način. Ovo je dobro mjesto da razmislite za koji tip prodaje ćete se odlučiti (trajan prenos vlasništva, prodaja licenci, iznajmljivanje, pretplata...) i kako ćete formirati cijenu svog proizvoda/usluge. Uvijek je preporučljivo da koristite više različitih načina da generišete prihode, jer neke od aktivnosti koje ste planirali vjerovatno neće raditi onako kako želite.
6. Sada prelazimo na lijevu stranu poslovnog plana i potrebno je da utvrdite koji su **ključni resursi** koje posjedujete. Resursi koje imate mogu biti *fizički, intelektualni, ljudski i finansijski*. Veoma je bitno utvrditi da li ovi resursi omogućavaju da stvorite vrijednost koju promovirate i da li se njihovom upotrebom može doći do potencijalnih kupaca koji generisanu vrijednost žele da plate.
7. **Ključne aktivnosti** – ovo su radnje koje je neophodno izvršiti da bi ostvarili vrijednost koju nudite. Da li je to proizvodnja, rješavanje problema ili kreiranje platforme, moći ćete lako da utvrdite.
8. **Ključni partneri** – pomažu vam da lakše izađete na tržište i brže ponudite vrijednost koju proizvod donosi krajnjim kupcima. Ono što partneri (ili dobavljači)

treba da pruže su optimizacija nekog procesa, umanjeње rizika i nabavka određenih sredstava. Ako nemate svoje ključne partnere, ovo je odlična prilika da razmislite ko bi to mogao da bude i kako da do tih osoba dođete.

9. **Struktura troškova** – finalni dio poslovnog modela predstavlja zbir svih troškova koje imate i određuje da li je biznis koji ste zamislili održiv ili nije. Ako su troškovi veći od prihoda koje možete da ostvarite, odmah ćete to saznati i bićete u mogućnosti da modifikujete svoj poslovni model dok ne dođete do formule koja će vam obezbijediti profit. Naravno, ovu formulu treba provjeriti i na tržištu i upustiti se u finalnu realizaciju tek kada se sve kockice slože i sve vaše pretpostavke budu provjerene na tržištu.

U nastavku je matrica koja na slikovit način predstavlja poslovni model Ubera.



Zadatak za grupni rad (20 minuta):

Učesnici obuke će dizajnirati Canvas biznis model mobilne aplikacije *Frizer* ili neke od njenih replikacija (dostava hrane, plina, usluge pranja automobila, stomatoloških usluga, itd.)

2.12. Break even point – tačka ekonomičnosti

Savremeno poslovanje u turbulentnom tržišnom okruženju ostavlja malo prostora menadžmentu preduzeća za predugo razmišljanje. Savremeno poslovanje u turbulentnom tržišnom okruženju ostavlja malo prostora menadžmentu preduzeća za predugo razmišljanje. Da bi se ostvario profit, kako u kratkom roku, a posebno u dugoročnom periodu, menadžment često mora donositi brze odluke, a koje su rezultat djelovanja neprestanog mijenjanja faktora koji utiču ili mogu uticati na ostvarenje pozitivnog finansijskog rezultata.

Kako za svaki pojedinačni proizvod, tako i za cijeli proizvodni asortiman, preduzetnik ili menadžment mora biti u stanju da utvrdi *na kojem procentu korišćenja kapaciteta ukupni prihod pokriva fiksne i varijabilne troškove?*

Na tom procentu, ili tački korišćenja kapaciteta, ukoliko je posmatramo iz grafičkog prikaza, što je danas među poslovnim ljudima posebno popularno, gdje se izjednačavaju planirani ukupni prihod sa ukupnim troškovima, preduzeće posluje bez dobitka, ali i bez gubitka.

$$TR = TC \text{ ili } C = T$$

(C – prihod i T – troškovi, oznake iz Ekonomika preduzeća, Berberović, Š.)

Gdje su:

TR – Ukupni prihodi (Total revenue)

TC – Ukupni troškovi (Total costs)

Ta tačka se naziva prag ili tačka ekonomičnosti. U literaturi se susrećemo sa različitim nazivima ove tačke, kao što su prelomna tačka (break even point), prag korisnosti, prag rentabilnog poslovanja. Preduzeće ulazi u zonu dobitka koja je uža ili šira, u zavisnosti od dejstva nekoliko faktora

- a) promjena prodajnih cijena
- b) promjena kvantitativne i kvalitativne strukture troškova,
- c) promjena obima proizvodnje i prodaje i
- d) promjena proizvodnog asortimana i prodaje.

Kada i na koji način koristimo analizu praga ekonomičnosti?



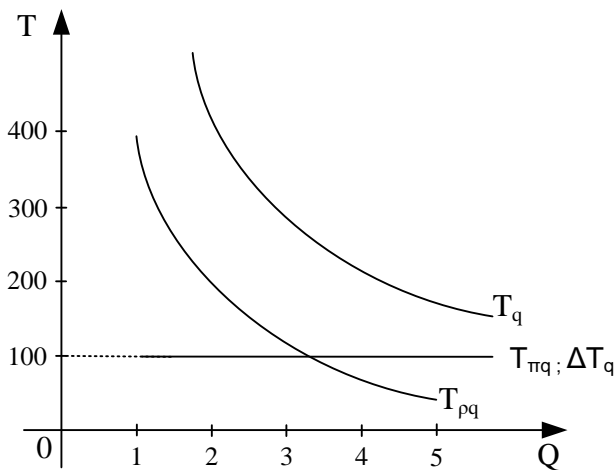
Kao planska alatka strategijskog i finansijskog menadžmenta, tačka ekonomičnosti kao analitička alatka mora zbog svoje jednostavnosti i praktične upotrebe da pojednostavni stvarnost, predstavljanjem određenih varijabli fiksnim i pravolinijskim. Iako se u stvarnosti kriva troškova i prihoda uglavnom ponašaju krivolinijski, zbog pojednostavljenja procesa analize, pretpostavlja se da će se troškovi i prihodi kretati pravolinijski.

Uz konstantnu prodajnu cijenu, takvu analizu sebi možemo priuštiti u kratkom vremenskom roku.

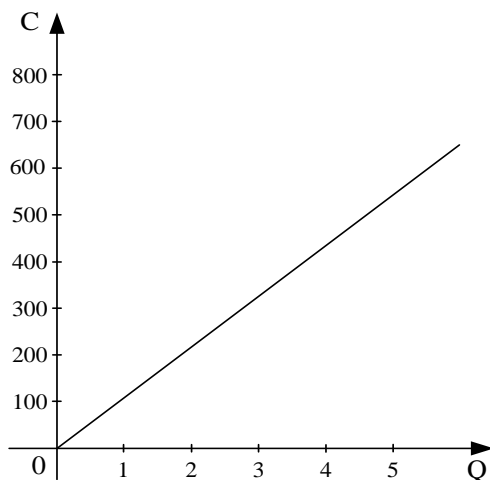
A upravo se u kratkom vremenskom roku najviše koristi tačka ekonomičnosti kao alatka menadžmenta u poslovnom odlučivanju. Pretpostavka o pravolinijskom ponašanju troškova i prihoda rješava problem jednostavnosti i ažurnosti analize, a dovoljno je pouzdana za kratkoročne projekcije rezultata.

Grafikon 1

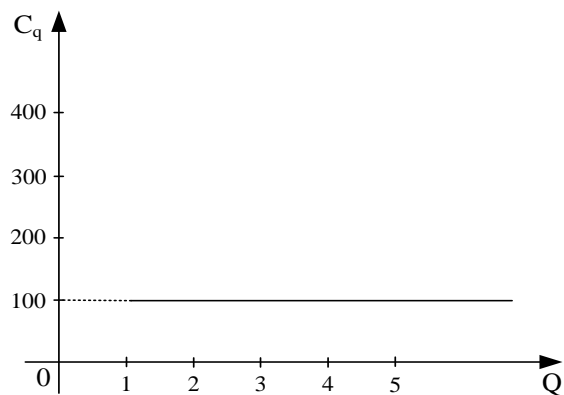
Prosječni i granični troškovi u uslovima pravolinijskog kretanja ukupnih troškova



Grafikon 2 *Ponašanje ukupnih prihoda u odnosu na obim realizacije*



Grafikon 3 *Ponašanje prosječnih prihoda u odnosu na obim realizacije*



Poznavanje zakonitosti ponašanja troškova u dinamici vremena pokazuje da se smanjivanjem stepena korišćenja kapaciteta ne mogu u istoj srazmjeri smanjiti i troškovi elemenata proizvodnje. To ocjenjivanje se izvodi poređenjem prihoda koji se ostvaruje na datom obimu proizvodnje i troškova koje izaziva taj obim proizvodnje, uz pretpostavku da su cijene proizvoda konstantne u datom momentu. U vezi sa time, mora se preispitati: do koje mjere u okviru kratkoročne poslovne politike je dopustivo smanjivati stepen korišćenja kapaciteta, kada kapacitet nije moguće koristiti na optimalnom nivou?

2.12.1. Naturalno izračunavanje i grafičko predstavljanje tačke ekonomičnosti

Da bi smo jednostavno utvrdili na kojem se to procentu korišćenja kapaciteta pokrivaju ne samo fiksni, već i varijabilni troškovi, pored pretpostavke o pravolinijskom kretanju krive ukupnih troškova i prihoda, pretpostavićemo da se varijabilni troškovi kreću proporcionalno sa promjenom obima proizvodnje. Ova pretpostavka nam omogućava relativno jednostavno utvrđivanje tačke ekonomičnosti, tj. prelomne tačke kod preduzeća čiji je proizvodni asortiman, *monoproizvodan*, tj. koja proizvode i prodaju jednu vrstu proizvoda, ili kod preduzeća koja imaju takvu organizaciju posla da je moguće razdvojiti proizvodne cjeline po dijelovima i pogonima. Količinsko ili naturalno izračunavanje tačke ekonomičnosti, tj. prelomne tačke je moguće u slučajevima masovne proizvodnje jedne vrste proizvoda. Npr. rudnici, topionice, mlinovi, električne centrale, u poljoprivrednoj proizvodnji pojedinih ratarskih, stočarskih i voćarskih kultura, praonice automobila, frizerski saloni, itd.

$$K_{qp} = \frac{T\varphi}{C_q - T\pi_q}$$

pri čemu je:

K_{qp} – procenat korišćenja kapaciteta na pragu, tj. tački ekonomičnosti; $T\varphi$ – fiksni troškovi u ukupnom iznosu C_q – konstantna prodajna cijena po jedinici proizvoda $T\pi_q$ – proporcionalni troškovi po jedinici proizvoda

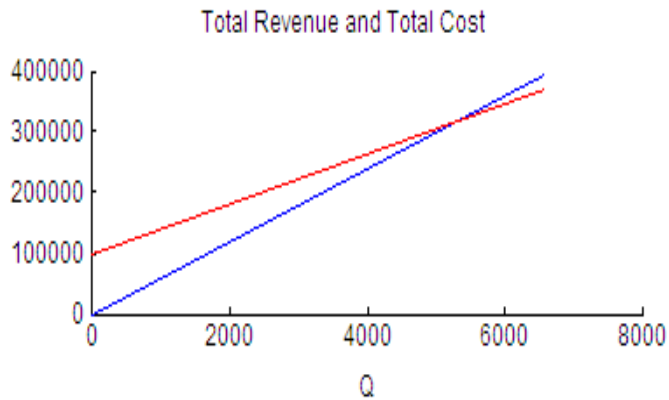
Jednostavnost primjene analize tačke ekonomičnosti, predstavićemo na sljedećem primjeru kompanije koja se bavi izdavačkom djelatnošću Primjer je preuzet i prilagođen iz Hirschey, M. (2000). *Managerial Economics, Revised Edition*. Orlando: Harcourt, Inc., str. 330 – 331.

Kategorija troškova	Iznos troškova u US\$
<i>Fiksni troškovi</i>	
Troškovi pripreme štampe i drugi	
Uređivački troškovi	15, 750 US\$
Ilustracije	32, 750 US\$
Slaganje i prelom teksta	51, 500 US\$
<i>Ukupno fiksni troškovi</i>	<u>100. 000 US\$</u>
<i>Varijabilni troškovi po kopiji</i>	
Štampanje, uvezivanje, papir	13,85 US\$
Popust knjižarama	10,50 US\$
Provizija prodajnog osoblja	3,25 US\$
Atorski honorari	4,80 US\$
Ukupni i administrativni troškovi	8,60 US\$
<i>Ukupni varijabilni troškovi po kopiji</i>	<u>41.00 US\$</u>
Prodajna cijena knjige	<u>60.00 US\$</u>

Na osnovu ovih podataka, možemo da izračunamo koliko kopija knjige, za koju se vrši analiza prelomne tačke, tj. tačke ekonomičnosti, jeste neophodno prodati, kako bi se pokrili fiksni i pripadajući varijabilni troškovi, a da bi se poslovalo bez gubitka, ali i bez dobitka. Uvrštavajući podatke iz tabele u obrazac (3.2) izračunaćemo broj kopija na pragu ekonomičnosti:

$$K_{qp} = \frac{T\varphi}{Cq - T\pi q} = \frac{\$100,000}{\$60 - \$41} = 5263,15$$

Ukoliko uvrstimo podatke iz primjera u ABC software, dobićemo isti rezultat, ali i grafički izgled prelomne tačke.



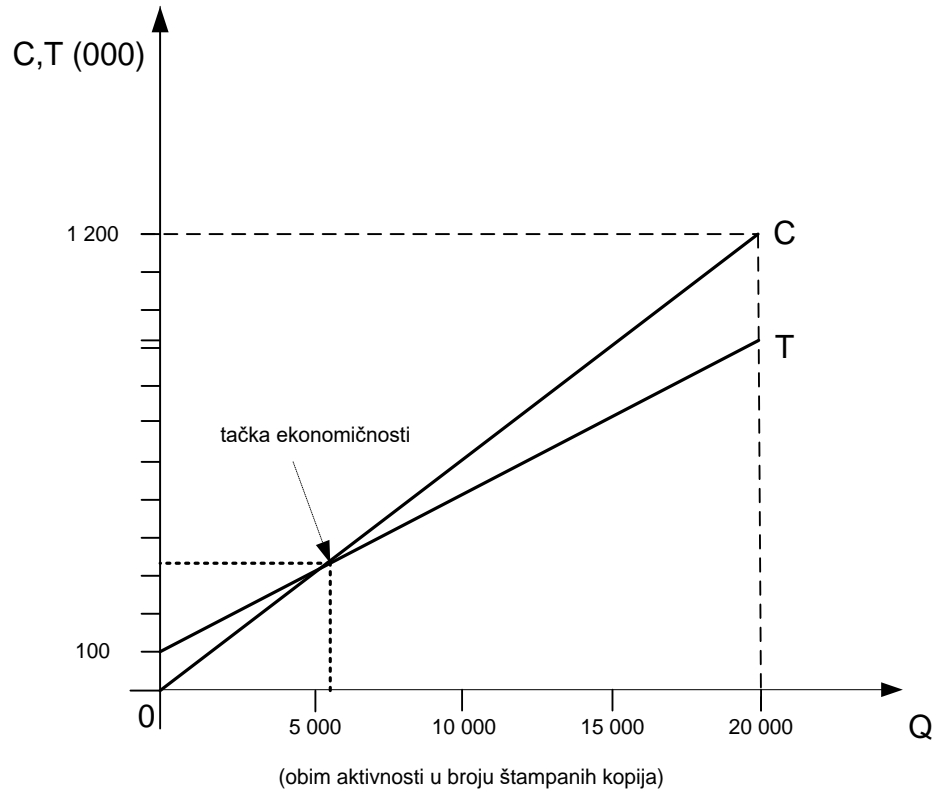
Izdavač knjige iz našeg primjera mora da prikupi podatke dobijene istraživanjem tržišta o veličini ciljanog tržišta, tražnji, konkurenciji i drugim faktorima. Imajući to u vidu, koristeći rezultate analize prelomne tačke, izdavač će moći da procijeni da li će tržište absorbovati najmanje 5263,15 komada knjige koju namjerava da štampa i plasira na tržište?



Uz pretpostavku da je planirani tiraž knjige 20 000 kopija, što bi u našem primjeru predstavljalo maksimalni kapacitet, 5263,15 prodatih kopija na nivou praga ekonomičnosti ili 26,31% od predviđenog tiraža, menadžmentu govori koliko je kopija neophodno prodati da se pokriju ulaganja, tj. i fiksni i varijabilni troškovi.

Grafikon 6

Grafički prikaz tačke ekonomičnosti na primjeru izdavačke djelatnosti



3.11.2. Vrijednosno izračunavanje i grafičko predstavljanje tačke ekonomičnosti

Kod preduzeća koja u svom poslovno - proizvodnom portfoliju imaju više vrsta proizvoda, tj. imaju heterogeni proizvodni asortiman, količinsko izražavanje prelomne tačke i njegov vrijednosni izraz na prethodno izražen način, nije moguć. Takvih preduzeća je danas najviše, stoga se proračun tačke ekonomičnosti vrši na sljedeći način:

$$K_{qp} = \frac{T_{\varphi} \times 100}{100 - \text{stopa } T_v}$$

Gdje su:

T_{φ} – fiksni troškovi perioda

Stopa T_v – stopa varijabilnih troškova.

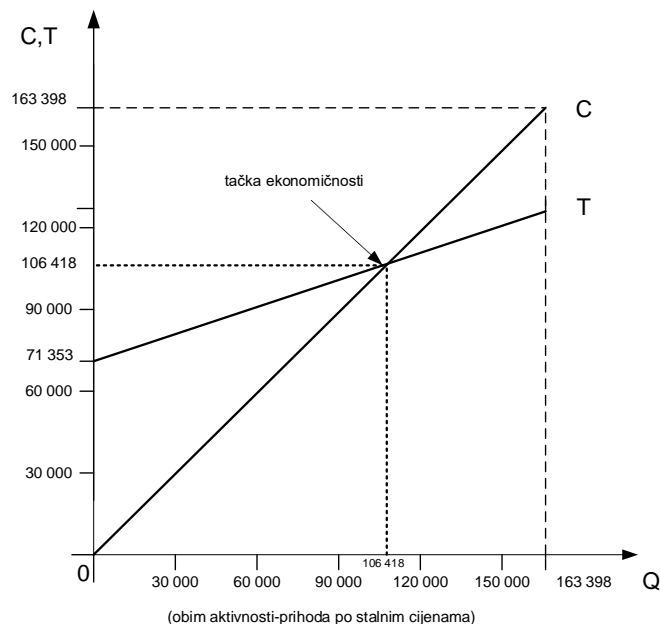
Primjenu vrijednosnog izračunavanja tačke ekonomičnosti kod preduzeća koje ima heterogeni proizvodni asortiman, predstavimo na sljedećem primjeru na nivou planskog polugodišta:

1. Predviđeni prihod	163 398,70 KM
2. Varijabilni troškovi ($T_v \times Q$)	<u>53 828,16 KM</u>
3. Kontribucionni dobitak (1 - 2)	109 570,54 KM
4. Fiksni troškovi	<u>71 353,61 KM</u>
5. Neto dobitak (3 - 4)	<u>38 216,93 KM</u>
6. Stopa varij. troškova (2:1)	32,94%
7. Stopa kontribucionnog dobitka (3:1)	<u>67,05%</u>

$$K_{qp} = \frac{T_f \times 100}{100 - \text{stopa } T_v}$$

$$K_{qp} = \frac{71353,61 \times 100}{100 - 32,94}$$

Tačka ekonomičnosti $K_{qp} = 106\,418,52$ KM ili 65,12% od planiranog šestomjesečnog prihoda. Drugim riječima, u hipotetičkom primjeru, od planiranih 163 398,70 KM planiranih prihoda, preduzeće treba da realizuje prodaju od 65,12% od planiranog šestomjesečnog prihoda, kako bi pokrio sve troškove poslovanja. Svaki realizovani prihod iznad tačke ekonomičnosti podrazumijeva poslovanje u zoni dobitka, kojoj teži svako preduzeće. Grafički, na osnovu primjera, ovu tačku možemo predstaviti na sljedećem grafikonu.



Grafikon 7. Grafički prikaz tačke ekonomičnosti na primjeru heterogonog proizvodno-uslužnog asortimana

Ukupno isplaceno gotovinski B												
Visak (ili manjak) novca (A-B)												
Otvaranje novčanog bilansa C												
Zatvaranje novčanog bilansa D												

Literatura

- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2015). Prvo izdanje. Jedinice Statističkog poslovnog registra. http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/SPR_2015_001_01-bh.pdf.
- Atkinson, R.D. & Ezell, S.J. (2014). *Ekonomika inovacija. Utrka za globalnu prednost*. Neum: Naklada Mate d.o.o
- Bygrave, W.D., & Zacharakis, A. (2010). *MBA in Entrepreneurship. Fourth Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Casson, M. (2010). *Entrepreneurship. Theory, Networks, History*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8 – 18.
- Datta, A., Reed, R., & Jessup, L. (2013). Commercialization of innovations: an overarching framework and research agenda. *American Journal of Business*, 28(2), pp. 147 – 191.
- Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.
- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R., & Whittam, G. (1997) New Venture Support: An Analysis of Mentoring Support for New and Early-Stage Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 151 – 161.
- Deniers, C. (2019). Experiences of receiving career coaching via Skype: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17(1), 72-81.
- European Commission. (2023). PM2 Metodologija projektnog menadžmenta. Vodič V.1 (prevod na srpski jezik). <https://cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2024/11/2023.-PM2-Metodologija-projektnog-menadzmenta-3.1.pdf>.

Finkelstein, L., Allen, T., & Rhoton, L. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group Organization and Management*, 28(2), 249–281.

Hall, J. (2003). *Mentoring and Young People*. University of Glasgow: The SCRE Centre.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.

Hyder, S., & Lussier, R.N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82 – 10.

ICF. (2016). *2016 Global Coaching Study. Study Details and Key Findings Germany*. Dostupno na: http://www.coachfederation.de/files/2016_icf_gcs_germany_vs._global_stand_v02_06.08.2016_mfjb.pdf.

Isenberg, D. (2011, 25. maj). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*. Preuzeto 14.05.2019. godine sa <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#425d18185fe8>.

Kanten, S., Kanten, P., & Ulker, F. (2017). The Effects of Mentoring Functions on Career Adaptabilities and Career Self-Efficacy: the Role of Career Optimism. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(7), 259-272.

Leadem, R. (2016, 13. novembar). *46 Facts You Should Know About Entrepreneurship (Infographic)*. Preuzeto 20.03.2018. godine sa <https://www.entrepreneur.com/article/285079>.

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007). A buyer's guide to the innovation bazar. *Harvard Business Review*, 85(6).

Okurame, D. E. (2007). Perceived mentoring functions: Does mentor's gender matter? *Women in Management Review*, 22(5), 418–427.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, USA: Wiley.

Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. 3. izdanje. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT. Dostupno na <https://cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>.

Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7.

Dostupno

na

https://ef.unibl.org/literatura/7816852017_Laboratorija_ideja._Od_ideje_do_pre.pdf

Petković, S., i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. Dostupno na https://ef.unibl.org/literatura/315403Ekonomika_i_upravljanje_MSP._Principi_i.pdf.

Petković, S. (2012). Vodič za poslovno planiranje. Praktični vodič za vježbe. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. Dostupno na https://ef.unibl.org/literatura/533557_za_poslovno_planiranje.pdf.

Prakash, D., Jain, S., & Chauhan, K. (2015). Supportive government policies, locus of control and student's entrepreneurial intensity: a study of India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(26), 1-25.

Predić, B. & Ivanović-Đukić M. (2005). Tehnike za generisanje novih ideja, Međunarodna konferencija: Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću DQM. Beograd, jun 2005. str. 409-415.

Ries, E. (2018). *Startup način. The Startup way*. Beograd: iLearn d.o.o.

Ryan, J. (2014, November 7). What Young Entrepreneurs Need From a Mentor. *Entrepreneur*. Preuzeto sa <https://www.entrepreneur.com/article/238957>.

Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8th Edition. Essex, England: Pearson.

Schurenberg, E. (2012, 9. januar). *What's an Entrepreneur? The Best Answer Ever*. Preuzeto 15.5.2019. sa <https://www.inc.com/eric-schurenberg/the-best-definition-of-entrepreneurship.html>.

Spilling, O. (1996). The Entrepreneurial System – On Entrepreneurship in the Context of a Mega Event. *Journal of Business Research*, 36(1), 91–103.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. *European Planning studies*, 23(9), 1759-1769. Available at <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015>.

Stevenson, H.H. (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business Review.

Schwarzakoph, C. (2016). *Fostering Innovation and Entrepreneurship. Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.

Thompson, T.A., Purdy, J.M., & Ventresca, M.J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12, 96 – 116.

Umukoro, O.S., & Okurame, D.E. (2018). Role of mentoring in career adaptability and ambiguity tolerance of potential Nigerian entrepreneurs: the moderating effect of age. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(33), 1 – 13.

Van de Ven, A. H. (1993). Predicting New Venture Survival: An Analysis. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211–230.