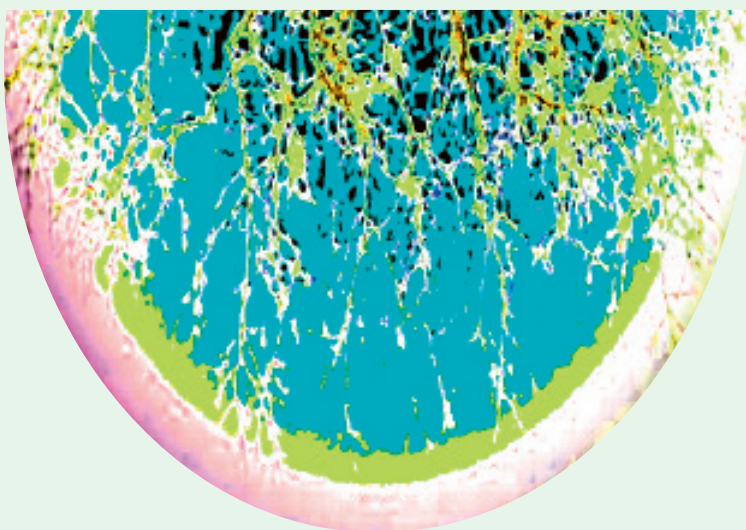




# LABORATORIJA IDEJA



## OD IDEJE DO PREDUZETNIČKOG PODUHVATA

UNIVERZITET U BANJOJ LUCI  
EKONOMSKI FAKULTET

Univerzitet u Banjoj Luci  
Ekonomski fakultet

# LABORATORIJA IDEJA

Od ideje do preduzetničkog poduhvata

Saša Petković  
Mario Milanović



Banja Luka, 2017. godine

**Autori:**

Prof. dr Saša Petković, vanredni profesor  
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Mr Mario Milanović  
Univerzitet u Banjoj Luci, Univerzitetski preduzetnički centar

**Recenzenti:**

Prof. dr Nikola Vukmirović, redovni profesor  
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Prof. dr Nikša Alfirević, redovni profesor  
Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Maja Ivanović-Đukić, vanredni profesor  
Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

**Izdavač:**

Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet  
Majke Jugovića 4,  
78 000 Banja Luka  
Republika Srpska, Bosna i Hercegovina  
[www.ef.unibl.org](http://www.ef.unibl.org)  
[info@ef.unibl.org](mailto:info@ef.unibl.org)

Za izdavača: Prof. dr Stanko Stanić, dekan  
Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci

Lektor: Ljiljana Ignjatović, prof. srpskog jezika i književnosti

Dizajn: Savo Petković, dipl. dizajner

Grafička obrada: Milan Damjanović, dipl. inž.

Štampa: Grafid Banja Luka

Tiraž: 750 primjeraka

ISBN 978-99938-46-72-7

Monografija je rezultat EU TEMPUS Projekta „Fostering students’ entrepreneurship and open innovation in university-industry collaboration – iDEA LAB“



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union

Copyright© 2017 prof. dr Saša Petković i mr Mario Milanović. Sva prava zadržavaju autori.

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.

# Predgovor

Razvoj IdeaLab modela zasnovan je na istraživanju najbolje prakse iz EU u vezi sa radom laboratorija, inkubatora ideja i poslovnih akceleratora i detaljnih analiza lokalnih preduzetničkih i industrijskih potreba za treninge i usluge u zemljama zapadnog Balkana. Univerzitet u Banjoj Luci aktivno je učestvovao u EU TEMPUS projektu „Fostering students’ entrepreneurship and open innovation in university-industry collaboration – iDEA LAB“ <http://www.idealab.uns.ac.rs/>. Kroz rad Univerzitetskog preduzetničkog centra Banja Luka <http://upcbl.com/>, Inovacionog centra Banja Luka, <http://icbl.ba/>, Centra za projektni menadžment i preduzetništvo Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci <http://www.cpme.ef.unibl.org/>, Gradske razvojne agencije Banja Luka, <http://cidea.org/> i instaliranja IdeaLaba u Univerzitetu u Banjoj Luci <http://unibl.org/>, u Banjoj Luci i Republici Srpskoj uspostavlja se novi poslovni eko-sistem podsticajan za razvoj studentskog i ostalih tipova preduzetništva. Projekat IdeaLab ima za cilj da razvije Ideju laboratorija (IdeaLab) kao fizičko i virtuelno okruženje za stvaranje, razvoj i komercijalizaciju inovativnih studentskih ideja kroz relevantne treninge, mentorstvo i stvaranje tehnologije na raspolaganje. Prateći preduzetničku rutu (start-api), ili u saradnji sa firmama (otvorene inovacije), podstaći će saradnju između univerziteta i preduzeća, unaprijediti potencijal zapošljavanja diplomiranih studenata iz zemalja zapadnog Balkana i poboljšati inovativnost kompanija. Ova monografija rezultat je nastojanja autora učesnika projekta da studentkinjama i studentima i ostalim zainteresovanim pojasni koncept Ideje laboratorija, odnosno koncept saradnje između univerziteta i istraživačkih institucija i realnog sektora i doprinese izgradnji takozvanog preduzetničkog univerziteta koji će učiti i inspirisati mlade da pokreću vlastite biznise.

Samozapošljavanje u tranzicionim zemljama kao što je Bosna i Hercegovina ne nalazi se u vrhu želja mladih u toku i nakon završetka njihovog školovanja. Studije o preduzetničkim stavovima među studentima smatraju se istraživačkom temom u nastajanju s obzirom na povećani broj istraživanja sprovedenom na tu temu. Interesovanje za ovu istraživačku temu na području zemalja zapadnog Balkana, pa tako i u Bosni i Hercegovini, ogleda se u činjenici neophodnosti podsticanja samozapošljavanja studenata kao karijerne opcije. Naime, uz izuzetno visoke stope nezaposlenosti mladih, omladinsko preduzetništvo i samozapošljavanje kao karijerna opcija još nisko kotiraju među mladima.

Prvi autor ove monografije sproveo je 2016. godine istraživanje (Petković, 2017) na uzorku od 351 studentkinje i studenta Ekonomskog fakulteta Univerziteta

u Banjoj Luci u aprilu 2016. godine, uz pomoć prethodno empirijski verifikovanog upitnika koji mjeri podršku bližeg društvenog okruženja (prijatelja i porodice), samodjelotvornost te prihvatljivost preduzetništva kao karijere, kao i preduzetničku namjeru, kroz tri vremenske dimenzije - odmah po završetku formalnog akademskog obrazovanja, u roku od pet godina po završetku studija, te pokretanju poslovanja u neodređenom trenutku u budućnosti. Korišteni su metodi deskriptivne statistike, faktorske i korelacione analize. Cilj istraživanja je utvrđivanje koji su to prediktori preduzetničkih namjera studenata u malim tranzicionim zemljama na primjeru studenata iz BiH u ranoj fazi, tokom školovanja i da li na njihove preduzetničke namjere utiču ekonomske politike kroz izgradnju institucija preduzetničke infrastrukture? Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje jasno određenih i međusobno uporedivih latentnih varijabli, koje se mogu identifikovati kao faktori preduzetničke namjere studenata. Lične kompetencije i motivacija studenata prediktori su preduzetničke namjere, što nije slučaj za „preduzetnički univerzitet“ i institucionalnu podršku preduzetnicima početnicima.

Naime, iako je na prvo pitanje u istraživanju „Prihvatljivim smatram pokretanje samostalnog poslovanja kao opciju zapošljavanja nakon završetka studija“, 84,1% ispitanika odgovorilo da se slaže ili se u potpunosti slaže, tj. da smatraju prihvatljivim pokretanje samostalnog poslovanja kao opciju zapošljavanja nakon završetka studija, svega 18,2% ispitanika se slaže da su skloniji da pokrenu sopstveno poslovanje nego da rukovode poslovanjem u vlasništvu drugih.

Glavnu istraživačku pretpostavku da preduzetničke namjere studenata u malim tranzicionim zemljama kao što je Bosna i Hercegovina zavise od ličnih osobina i motivacije studenata, podrške reformisanog takozvanog „preduzetničkog univerziteta“ i društvene i institucionalne podrške početnicima ne možemo u potpunosti da potvrdimo i prihvatimo.

Brojna istraživanja potvrdila su da obrazovni sistemi koji podstiču studente na inicijativnost, proaktivnost i inovativnost direktno utiču na preduzetničke namjere studenata (Lange et al., 2011; Mustafa et al., 2016). Dakle, kreativnost studenata kao potencijalnih preduzetnika se treba podsticati i razvijati i na samom univerzitetu. Kreativnost se može podsticati kroz drugačiji pristup koncipiranja predavanja i vježbi na svim predmetima na dodiplomskim i postdiplomskim studijima, a ne isključivo na predmetima preduzetničkog karaktera, što je uglavnom slučaj na većini univerziteta danas. Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, gdje je istraživanje sprovedeno, u posljednjih pet godina je radio i radi na uspostavljanju takozvanog preduzetničkog univerziteta. Prvi autor je krajem 2014. godine osnovao Centar za projektni menadžment i preduzetništvo Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci gdje studentkinje i studenti na sva tri ciklusa studija mogu da stiču vještine i kompetencije iz oblasti preduzetničke ekonomije i projektnog menadžmenta, učestvujući i organizujući radionice, konferencije i razne projektne aktivnosti. Drugi autor je učestvovao u formiranju Univerzitetskog preduzet-

ničkog centra Univerziteta u Banjoj Luci, a od početka 2017. godine rukovodi radom Gradske razvojne agencije Banja Luka - CIDEA. Nadležne katedre na Ekonomskom fakultetu podstiču i odobravaju gostujuća predavanja i studije slučaja na vježbama istaknutih menadžerki i menadžera, preduzetnika i direktora institucija iz javnog, neprofitnog i realnog sektora. Organizuju se posjete kompanijama, a obavezna stručna praksa u kompanijama od akademske 2017/2018. godine za studente IV godine biće preduslov za polaganje završnog rada. Sve ovo je uticalo da se studenti koji biraju uskostručno usmjerenje u IV godini studija na Ekonomskom fakultetu opredijele u sve većem broju za usmjerenje Menadžment i preduzetništvo (od 13 studenata u akademskoj 2011/2012. godini do 115 studenata u akademskoj 2016/2017. godini). Sve je veći broj novih start-up malih biznisa koje pokreću studenti, što će biti predmet posebne analize. Širi društveni kontekst i razvijenost institucija koje pružaju direktnu podršku razvoju preduzetništva takođe pozitivno utiču na razvoj preduzetništva i samozapošljavanje studenata kao karijernu opciju u toku ili nakon završetka studija (Morris & Lewis, 1995; Fini et al., 2009; Mustafa et al., 2016). U Republici Srpskoj su napravljeni određeni pomaci u izgradnji institucija preduzetničke infrastrukture, ali su nedovoljni da značajnije utiču na preduzetničke namjere studenata, što smo dokazali u ovom istraživanju. Na tržištu rada traže se „kompletni“ diplomirani studenti i studentkinje, to jest studenti koji posjeduju znanje, vještine i kompetencije neophodne za obavljanje poslova u realnom, vladinom i nevladinom sektoru. Prema „Triple-Helix“ modelu, koji je razvio 2002. godine prof. Henri Eckovic (Henry Etzkowitz), transfer znanja je definisan odnosom između tri faktora: obrazovanje i istraživanje, poslovno okruženje i vlada (Trotta, 2012). U našem primjeru transformisanje univerziteta u takozvani preduzetnički univerzitet nije završeno do kraja, niti se tu radi o postupku koji ima kraj. Neophodno je nastaviti kurikularnu reformu u pravcu izgradnje preduzetničkog univerziteta s ciljem podsticanja preduzetničkih aktivnosti studenata i izgradnji preduzetničkih vještina i kompetencija kroz kombinovanje formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja studenata već od prve godine studija.

Ekonomске politike malih tranzicionih zemalja treba da se vode u skladu sa strateškim smjernicama evropskih strategija, kao što je Evropa 2020 u kojoj obrazovanje predstavlja prioritet i prvi strateški cilj (European Commission, 2010). Strategija obrazovanja Republike Srpske za period 2016-2020. godine (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2016) i Omladinska politika Republike Srpske za period 2016-2020. godine (Ministarstvo porodice, omladine i sporta Republike Srpske, 2016) prepoznale su značaj reforme formalnog obrazovanja iz oblasti preduzetničkog obrazovanja studenata, ali i potrebu poboljšanja kvaliteta neformalnog obrazovanja i samostalnog rada studenata na informalnom obrazovanju. Neophodno je dalje jačanje saradnje između akademske zajednice, realnog, vladinog i nevladinog sektora. Buduća istraživanja trebalo bi da budu usmjerena na studente ostalih studijskih programa, a ne samo na studente ekonomije i menadžmenta.



Navedeno istraživanje motivisalo nas je da napišemo ovu monografiju, koja bi trebalo da omogući mladima (i svima koji se tako osjećaju) kritički uvid u razmišljanja koja podstiču kreativnost i logičko, procesno i sveobuhvatno postupanje prilikom dolaska do poslovne ideje i konačne realizacije poslovne ideje u preduzetnički poduhvat. Pokretanje biznisa i samozapošljavanje u Bosni i Hercegovini i zemljama okruženja često dolazi iz nužde, a ne iz uočenih tržišnih prilika. Želja nam je da ovom monografijom damo doprinos da se lakše uočavaju prilike i signali sa tržišta i da se te prilike uspješno koriste. Knjiga obiluje primjerima i studijama slučajeva biznisa koje su pokrenuli studenti Univerziteta u Banjoj Luci. U prvom dijelu monografije objasnili smo ulogu preduzetnika i preduzetništva u ekonomskom razvoju jedne zemlje, definisali osobine preduzetnika, objasnili značaj preduzetničkog obrazovanja i predvidjeli faktore preduzetničkih namjera mladih kroz omladinsko preduzetništvo. U drugom dijelu monografije klasifikovali smo metode i tehnike kreativnih nastojanja dolaska do poslovne ideje, objasnili smo mogućnosti i ograničenja pojedinih metoda pokretanja preduzetničkih poduhvata. U trećem dijelu monografije akcenat smo stavili na analizu izvora finansiranja preduzetničkih poduhvata, od sopstvenih sredstava, kredita pa do crowdfundinga (individualnih donacija i ulaganja preko veb platformi). U četvrtom dijelu upoznali smo čitaoce sa mogućnostima nekonvencionalnih načina pokretanja i rasta i razvoja malog biznisa kroz boravak u biznis inkubatorima, poslovnim akceleratorima, tehnološkim parkovima ili udruživanjem u klastere. I konačno, u petom dijelu monografije predstavili smo osnovne metode poslovnog planiranja sa praktičnim vodičem za izradu biznis plana neophodnog za pokretanje preduzetničkih poduhvata u formi start-up preduzeća.

Monografija je namijenjena studentima koji žele da steknu konceptualna i sistematska znanja o procesu kreacije poslovne ideje i pokretanja biznisa, koji nastoje da u turbulentnom i globalnom poslovnom okruženju budu konkurentni, inovativni i što uspješniji.

Koristimo ovu priliku da zahvalimo uvažanim recenzentima na korisnim sugestijama, uredniku i saradnicima, čija je pomoć bila značajna u pripremi ovog izdanja. Želimo da zahvalimo za nesebičnu podršku i pomoć da ova monografija ugleda svjetlost dana Nataši Petković, Jelici Rastoka, Nini Pepić, Savi Petkoviću, Milanu Damjanoviću, Ljiljani Ignjatović, Željku Jovićeвиću, Bojanu Vukoviću, Dajanu Javorcu, Srđanu Sukari, prof. dr Stanku Staniću, prof. dr Maji Ivanović-Đukić, prof. dr Nikši Alfireviću, prof. dr Jovi Ateljeviću, prof. dr Nikoli Vukmiroviću. Za sve uočene greške ili sugestije za naredna izdanja cijenimo vaše komentare koje možete slati na [sasa.petkovic@ef.unibl.org](mailto:sasa.petkovic@ef.unibl.org).

# Sadržaj

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PREDGOVOR</b>                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>I POČETAK PREDUZETNIČKE AVANTURE</b>                                            | <b>11</b> |
| 1.1. Biznis i preduzeće – mediji realizacije poslovnih poduhvata                   | 12        |
| 1.2. Preduzetništvo i privredni razvoj                                             | 15        |
| 1.3. Osobine preduzetnika                                                          | 18        |
| 1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri                                           | 22        |
| 1.5. Preduzetničko obrazovanje: prvi preduslov ka izgradnji preduzetničkog društva | 24        |
| 1.6. Koncept preduzetničkog treninga i cjeloživotnog učenja                        | 30        |
| 1.7. Omladinsko preduzetništvo                                                     | 34        |
| Literatura – I poglavlje                                                           | 39        |
| <b>II POKRETANJE PREDUZETNIČKIH PODUHVATA</b>                                      | <b>49</b> |
| 2.1. Načini pokretanja biznisa                                                     | 50        |
| 2.2. Kreativnost i inovativnost kao preduslov uspjeha                              | 54        |
| 2.3. Tehnike dolaska do poslovnih ideja                                            | 59        |
| 2.3.1. Mapiranje zajednice                                                         | 61        |
| 2.3.2. Kopiranje postojećih biznisa                                                | 62        |
| 2.3.3. Pretvaranje hobija u potencijalni posao                                     | 62        |
| 2.3.4. Korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla      | 63        |
| 2.3.5. Komercijalizacija inovacija                                                 | 63        |
| 2.3.6. Fokus grupe                                                                 | 66        |
| 2.3.7. Brainstorming                                                               | 67        |
| 2.3.8. Problemska analiza                                                          | 67        |
| 2.3.9. Obrnuti brainstorming                                                       | 69        |
| 2.3.10. Brainwriting                                                               | 69        |
| 2.3.11. Gordonov metod                                                             | 69        |
| 2.4. Početak od „nule“                                                             | 69        |
| 2.5. Kupovina postojećeg preduzeća                                                 | 72        |
| 2.6. Franšizing poslovi                                                            | 76        |
| 2.6.1. Pojam franšizinga                                                           | 76        |
| 2.6.2. Motivi korišćenja franšizinga                                               | 77        |
| 2.6.3. Tipovi franšizinga                                                          | 79        |
| 2.6.4. Izbor davaoca franšizinga                                                   | 81        |



|            |                                                                                               |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.7.       | Uticaj izbora lokacije na uspjeh malog biznisa                                                | 82         |
| 2.7.1.     | Faktori lokacije biznisa                                                                      | 86         |
| 2.7.2.     | Izbor lokacije biznisa                                                                        | 87         |
| 2.7.3.     | Postupak izbora lokacije biznisa                                                              | 87         |
| 2.7.4.     | Lokacija objekata trgovine                                                                    | 90         |
| 2.7.5.     | Lokacija malih fabrika                                                                        | 94         |
| 2.7.6.     | Lokacija biznisa zasnovanih na informaciono-komunikacionim tehnologijama                      | 95         |
| 2.7.7.     | Značaj izbora lokacije                                                                        | 96         |
|            | Literatura – II poglavlje                                                                     | 97         |
| <b>III</b> | <b>ULOGA I MODELI FINANSIRANJA PREDUZETNIČKIH<br/>PODUHVATA</b>                               | <b>101</b> |
| 3.1.       | Procjena neophodnih novčanih sredstava za pokretanje<br>preduzetničkog poduhvata              | 102        |
| 3.2.       | Izvori finansijskih sredstava                                                                 | 102        |
| 3.2.1.     | Interni izvori samofinansiranja                                                               | 103        |
| 3.2.2.     | Eksterni izvori finansiranja                                                                  | 103        |
| 3.3.       | Modeli i forme finansijske podrške preduzetničkim<br>poduhvatima u novoformiranim preduzećima | 105        |
| 3.3.1.     | Anđeosko finansiranje                                                                         | 110        |
| 3.3.2.     | Fondovi rizičnog kapitala                                                                     | 112        |
| 3.3.2.1.   | Definisanje koncepta fondova rizičnog kapitala                                                | 115        |
| 3.3.2.2.   | Pristup rizičnom kapitalu na zapadnom Balkanu                                                 | 118        |
| 3.3.3.     | Kredit                                                                                        | 119        |
| 3.3.4.     | Lizing                                                                                        | 122        |
| 3.3.5.     | Faktoring                                                                                     | 124        |
| 3.3.6.     | Mezanin finansiranje MSP                                                                      | 126        |
| 3.3.7.     | Uloga berze u finansiranju MSP                                                                | 128        |
| 3.3.7.1.   | Finansiranje emisijom akcija                                                                  | 130        |
| 3.3.7.2.   | Finansiranje emisijom obveznica (dugom) i kratkoročnim<br>hartijama od vrijednosti            | 132        |
| 3.3.8.     | Crowdfunding                                                                                  | 134        |
|            | Literatura – III poglavlje                                                                    | 137        |
| <b>IV</b>  | <b>INSTITUCIJE PREDUZETNIČKE INFRASTRUKTURE –<br/>„VJETAR U LEĐA” START-AP PREDUZEĆIMA</b>    | <b>143</b> |
| 4.1.       | Institucije preduzetničke infrastrukture                                                      | 144        |
| 4.2.       | Kreditno-garantni fondovi                                                                     | 145        |
| 4.3.       | Poslovni (biznis) inkubatori                                                                  | 147        |
| 4.4.       | Poslovni akceleratori i coworking space                                                       | 157        |

|          |                                                                   |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5.     | Klasteri                                                          | 160        |
| 4.5.1.   | Klasifikacija klastera i njihov značaj za privredni razvoj zemlje | 162        |
| 4.5.2.   | Evropska iskustva u formiranju i razvoju klastera                 | 168        |
| 4.5.3.   | Klasterizacija u privredama malih zemalja i tranzicionim zemljama | 170        |
| 4.5.4.   | Organizacija klastera u Bosni i Hercegovini                       | 171        |
| 4.6.     | Tehnološki parkovi                                                | 173        |
|          | Literatura – IV poglavlje                                         | 178        |
| <b>V</b> | <b>PLANIRANJE PREDUZETNIČKOG PODUHVATA</b>                        | <b>183</b> |
| 5.1.     | Pojam i cilj poslovnog planiranja                                 | 184        |
| 5.2.     | Načela planiranja i klasifikacija poslovnih planova               | 187        |
| 5.3.     | Podjela planova prema poslovnim funkcijama                        | 190        |
| 5.4.     | Biznis plan i njegova struktura                                   | 190        |
| 5.4.1.   | Pregled rada                                                      | 191        |
| 5.4.2.   | Opis posla                                                        | 193        |
| 5.4.3.   | Analiza tržišne tražnje                                           | 196        |
| 5.4.3.1. | Sektorska analiza                                                 | 196        |
| 5.4.3.2. | Analiza okruženja – PEST analiza                                  | 197        |
| 5.4.3.3. | Analiza konkurencije                                              | 197        |
| 5.4.3.4. | Opis ciljanog tržišta                                             | 199        |
| 5.4.4.   | Marketinška strategija                                            | 200        |
| 5.4.4.1. | Proizvod/usluga                                                   | 200        |
| 5.4.4.2. | Cijena                                                            | 200        |
| 5.4.4.3. | Distribucija                                                      | 200        |
| 5.4.4.4. | Promocija                                                         | 201        |
| 5.4.5.   | Menadžment                                                        | 202        |
| 5.4.6.   | Finansijska sredstva                                              | 203        |
| 5.4.7.   | Dodaci                                                            | 204        |
|          | Literatura – V poglavlje                                          | 205        |
|          | <b>SPISAK TABELA I SLIKA</b>                                      | <b>207</b> |



# Početak preduzetničke avanture



## Ishodi učenja

- Prije početka preduzetničke avanture, čiji je ishod pokretanje novih poslovnih poduhvata, u prvom poglavlju upoznaćemo se sa pojmom biznisa, preduzeća, preduzetnika i preduzetništva, kao i sa većinom neophodnih preduslova koji treba da budu ostvareni prije nego što „uđemo u laboratoriju ideja“.
- Prvi dio monografije posvetili smo objašnjavanju uloge obrazovanja i znanja u kreativnom procesu dolaska do poslovne ideje, „demistifikovali“ smo pojam omladinskog (studentskog) preduzetništva, klasifikovali smo i objasnili tehnike i metode procesa sistematskog traganja za kvalitetnim poslovnim idejama.
- Zašto u naslovu knjige koristimo termin „Laboratorija ideja“? Zato što smatramo da svaka individua može da nauči kako postati kreativan, odnosno kreativna i da kreativnost nije privilegija samo talentovanih pojedinaca, već rezultat smišljenog, sistematskog i planskog rada u procesu traganja za prilikama na tržištu ili čak i kreiranja potreba koje nisu postojale na tržištu.

## 1.1. Biznis i preduzeće – mediji realizacije poslovnih poduhvata

Biznis<sup>1</sup> je skup određenih poslovnih aktivnosti, kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika biznisa, odnosno uloženog kapitala, zaposlenih u biznisu i društva. „Može biti formiran kao: preduzeće, farma, banka, agencija, radnja; osiguravajuća, zdravstvena, obrazovna, kulturološka ili druga organizacija“ (Božić, 1996, str. 11). Biznis u osnovi podrazumijeva bavljenje nizom poslovnih aktivnosti. Aktivnosti individualnih proizvođača, davanje u zakup objekata, zemljišta i drugih sredstava za rad, bavljenje turističkom djelatnošću, plasman sredstava u akcionarska preduzeća, kulturne, sportske i druge djelatnosti smatramo biznisom.

### „biznis“

Pojam „biznis“ je širi u odnosu na pojam „preduzeće“.

Pojam „biznis“ je širi u odnosu na pojam „preduzeće“. Ovo je iz razloga što se pod biznisom podrazumijevaju i brojni drugi oblici poslovnih aktivnosti čiji je cilj sticanje profita. Za bilo koji organizacioni oblik biznisa moguće je koristiti i izraz firma (Božić, 1996). Biznismen je privrednik – poslovni muškarac ili žena, koji može biti vlasnik biznisa, lice kome je povjereno vođenje određenog posla – biznisa ili njegove organizacione jedinice.

Najčešće je vlasnik biznisa vlasnik ili suvlasnik neke od zakonom raspoloživih formi preduzeća. Postoji više definicija preduzeća. Jedna od tih definicija kaže da je „preduzeće organizacioni pojavni oblik ekonomije, koji kao ekonomski (poslovni) sistem, kroz svoje poslovanje i razvoj, realizuje širok spektar različitih ekonomskih, ali i neekonomskih interesa, od pojedinačnih, do najšire obuhvaćenih opštih društvenih, to jest javnih interesa“ (Nikolić, Malenović, Pokrajčić & Paunović, 1996, str. 5). Razvijene zemlje, zahvaljujući posebno malom biznisu, ostvaruju pretežan dio svog uspješnog ekonomskog i društvenog razvoja. „Mala i srednja preduzeća (MSP) čine kičmu privrede EU 28. u 2015. godini, oko 23 miliona MSP generisalo je € 3,9 triliona dodate vrijednosti i zapošljavalo je oko 90 miliona ljudi“ (European Commission, 2016, str. 1).

Mali biznis je posebno važan u zemljama u razvoju (Rao, 2014; Ratten, 2014; Ul Haq, Usman, Hussain & Anjum, 2014).

<sup>1</sup> Biznis (engleski – business). „Biznis je organizacija ili ekonomski sistem u kome se roba i usluge razmjenjuju jedno za drugo ili za novac. Svaki posao zahtijeva neki oblik ulaganja i dovoljno kupaca kojima njegovi proizvodi ili usluge mogu biti prodane na konzistentnoj osnovi s ciljem ostvarenja profita. Biznis može biti u privatnom vlasništvu, neprofitnom ili u državnom vlasništvu“. Dostupno na <http://www.businessdictionary.com/definition/business.html>, pristupljeno 16.01.2017. godine

kako je navedeno u Hyder & Lussier, 2016). U Bosni i Hercegovini (BiH), kao u tranzicionoj zemlji u razvoju, MSP predstavlja više od 99% preduzeća u nefinansijskom poslovnom sektoru (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2015). U Republici Srpskoj, u 2014. godini od ukupnog broja preduzeća, mikro, mala i srednja preduzeća činila su 99,59% od ukupnog broja preduzeća (Vlada Republike Srpske, 2015). MSP sa svim svojim prednostima i nedostacima mogu biti jedan od ključnih nosilaca razvoja privrede. Ona doprinose boljem opštem privrednom stanju jedne zemlje, tako što podstiču konkurentnost i zapošljavanje, te bez sumnje zaslužuju mjesto i značaj koji im pripisuju eksperti iz oblasti ekonomije. Poseban značaj ova preduzeća imaju u zemljama u tranziciji, gdje je prisutna visoka stopa nezaposlenosti, nizak stepen privredne aktivnosti i nedovoljno investicija (Erić, Beraha, Đuričin, Kecman i Jakišić, 2012).

Značaj malog biznisa može se objasniti sljedećim činjenicama:

- male firme se lakše prilagođavaju zahtjevima tržišta;
- ostvaruju veću profitabilnost u odnosu na velike firme u relativnom smislu;
- uspješnije prevazilaze nastale poremećaje u okruženju;
- mogu uspješno raditi i sa relativno malim obimom uloženog kapitala;
- relativno jednostavno ulaze i izlaze iz određenih privrednih grana;
- vrlo često su u rukama članova šire i uže porodice i snažno su zainteresovana za opstanak, rast i razvoj biznisa u nekoj od pravno dostupnih formi, a najčešće u formi preduzeća, to jest privrednog društva;
- u njima se smanjuje rizik neuspješnog poslovanja i rada sa gubitkom.

Širom svijeta je priznato da su MSP, a posebno mlada MSP (Baumol, 2009, str. 71) veoma važna za svoje ekonomije, bez obzira na to da li se radi o visokorazvijenim ekonomijama ili ekonomijama u razvoju ili sa niskim dohotkom. To je zato što MSP u velikoj mjeri ne doprinose samo ekonomskom prosperitetu, već takođe doprinose specifičnom zapošljavanju, bruto domaćem proizvodu, inovacijama, tehnološkom napretku ili razvoju (Baumol, 2009, str. 71; Savlovschi & Robu, 2011, str. 278; European Commission, 2013; Stefanović & Ivanović-Đukić, 2015, str. 1).

#### **mikro, mala i srednja preduzeća**

U Republici Srpskoj, u 2014. godini od ukupnog broja preduzeća, mikro, mala i srednja preduzeća činila su 99,59% od ukupnog broja preduzeća (Vlada Republike Srpske, 2015).



Navedene činjenice su i razlog da male firme ne opterećuju društvene socijalne fondove sa zahtjevima za pokriće gubitaka, zbrinjavanjem nezaposlenih radnika i drugo. Naprotiv, njihova ekonomsko-financijska stabilnost i zadovoljavajući stepen profitabilnosti jačaju ekonomsku snagu društva u cjelini i pozitivno utiču na njegovu stabilnost i razvoj.

Poboljšanje statusa malog preduzeća u razvijenim zemljama, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), nastaje osamdesetih godina prošlog vijeka, kada su se mala preduzeća počela više uvažavati i sticati veći ugled nego prije, a sve zahvaljujući tome što su stvarali nove proizvode i doveli do otvaranja novih radnih mjesta. Odlučujući za novi status bili su stavovi Konferencije o malom preduzeću, koja je održana u Bijeloj kući 1980. godine (Siropolis, 1990). Konferencija je bila tako uticajna da su njene preporuke, od strane Kongresa SAD, bile pretočene u zakonsku regulativu. Zakoni su se, uglavnom, odnosili na podsticanje istraživanja i inovacija malog preduzeća.

#### **Povećan ugled malog preduzeća**

Tokom osamdesetih godina prošlog vijeka malo preduzeće je počelo uživati više uvažavanja i ugleda no ikada prije, nemalo zahvaljujući sposobnosti da stvori nove proizvode i nova radna mjesta.

Tokom osamdesetih godina prošlog vijeka malo preduzeće je počelo uživati više uvažavanja i ugleda no ikada prije, nemalo zahvaljujući sposobnosti da stvori nove proizvode i nova radna mjesta...Možda najbolji pokazatelj novoutemeljenog statusa bila je konferencija Bijele kuće o malom preduzeću održana 1980. godine. Ta konferencija vjerovatno se nikada ne bi ni održala da nije bilo rastuće plime u duhu individualne preduzetnosti u Americi (Siropolis, 1990, str. 7).

Druga konferencija o malom preduzeću održana je 1986. godine na podsticaj samih preduzetnika<sup>2</sup> u malom biznisu. Nakon toga i Evropska komisija je značajnije pristupila kreiranju programa podrške rastu i razvoju MSP sektora, kao i ostale tranzicione zemlje (Petković & Berberović, 2013). Obrazovanje i obuka đaka i studenata u području preduzetništva prvi su temelj Lisabonske povelje koja podrazumijeva da će se principi poslovanja morati učiti od malih nogu ako se želi podstaći „preduzetnički duh» (Official Journal of EU, 2000). Ovo posebno važi za obrazovanje na srednjoškolskom i univerzitetskom nivou koje treba da podstiče preduzetničke inicijative mladih i razvoj programa obuke za mala preduzeća, kao što je navedeno

<sup>2</sup> Svi stručni termini u cijelom tekstu odnose se na oba roda kada to nije drugačije eksplicitno naglašeno (prim.aut.).

u Evropskoj povelji za mala preduzeća (Official Journal of EU, 2000). Obrazovanje je prvi prioritet Evropske unije (EU) u sklopu prvog prioriteta „Pametni rast” i prvog cilja „Zaposlenost” strateškog dokumenta EU pod nazivom Evropa 2020 (European Commission, 2010).

## 1.2. Preduzetništvo i privredni razvoj

Još u XIX vijeku Žan Batist Sej (Say, 1855) definisao je preduzetnika kao osobu koja pomjera ekonomske resurse iz zone niske u zonu više produktivnosti i dobiti. Jozef Šumpeter (Schumpeter, 1934) je pisao da je funkcija preduzetnika da reformiše ili revolucionarizuje obrasce proizvodnje. Oni to rade eksploatacijom inovacija, ili više generalno, mogućnostima neisprobane tehnologije za proizvodnju novih proizvoda ili proizvodnju starih, ali na novi način, otvarajući mogućnosti novih izlaza za proizvode, reorganizujući industriju, preduzetnik kreira vrijednost kroz inovaciju. Jedan od osnivača takozvane čikaške škole u ekonomiji - Frenk Hineman Najt (Knight, 1921), na temeljima učenja francuskih ekonomista pokušava preduzetnika da definiše kao osobu koja spremno preuzima rizik i ostvaruje profit: kao nagradu za rizik (slučajevi s predvidivom vjerovatnoćom i mogućnošću osiguranja) i kao nagradu za neizvjesnost (slučajevi s nepredvidivom vjerovatnoćom i nemogućnošću osiguranja). „Preduzetnici koriste inovaciju da iskoriste ili kreiraju promjenu i priliku koja će donijeti profit. Čine to na način da pomjeraju ekonomske resurse iz niže u zonu više produktivnosti i višeg prinosa, prihvatajući visok stepen rizika i neizvjesnosti čineći to” (Burns, 2001, str. 6).

### Preduzetnici i inovacije

Preduzetnici koriste inovaciju da iskoriste ili kreiraju promjenu i priliku koja će donijeti profit.

Stam (2008) navodi da u literaturi o preduzetništvu uloge preduzetnika u ekonomskim promjenama su različite, pa tako preduzetnik je:

- osoba koja nosi neizvjesnost (Knight, 1921);
- inovator (Schumpeter, 1934);
- donosilac odluka (Casson, 2003);
- industrijski lider (Schumpeter, 1934);
- organizator i koordinator ekonomskih resursa (Marshall, 1890);
- arbitar, onaj koji upozorava na mogućnosti (Kirzner, 1997);
- alokator resursa među mogućim alternativama (Schultz, 1975).

Iako je veliki broj autora pokušavao da definiše preduzetništvo, ne postoji jedinstvena definicija koja može precizno da opiše preduzetništvo. „Preduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne finansijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti” (Hisrich et al., 2011, str. 8).

Iako između inovatora i preduzetnika ne možemo staviti znak jednakosti, zbog svoje spremnosti i mogućnosti da uoče tržišne prilike i zadovolje je na vrlo često inovativan način, preduzetnici koriste inovacije kao oruđe promjena i zadovoljenja tržišne tražnje.

Inovacija podrazumijeva ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja, već i novi način korišćenja postojećih resursa, davanje resursima „ekonomske” vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju. Preduzetništvo se može prepoznati i u velikim preduzećima, bankama, bolnicama, univerzitetima, nevladinim organizacijama, u javno-privatnom partnerstvu u formi takozvanog intrapreduzetništva. Međutim, sa preduzetničkim poduhvatima i preduzetništvom srećemo se znatno ranije nego kada je preduzetništvo „iskovano” kao termin.

### Definicija preduzetništva

Primjer najranije definicije preduzetništva kao „ići između” jeste Marko Polo, koji je uspio uspostaviti trgovačke pravce prema Dalekom istoku.

Primjer najranije definicije preduzetništva kao „ići između” jeste Marko Polo, koji je uspio uspostaviti trgovačke pravce prema Dalekom istoku. Kao onaj koji ide između, Marko Polo bi potpisao ugovor s osobom koja je imala novac (preteča današnjem rizičnom kapitalisti) kako bi prodao svoja dobra. Uobičajeno, takav ugovor omogućavao je zajam trgovcu-pustolovu s 22,5% kamata uključujući osiguranje. Dok je kapitalista bio pasivni nosilac rizika, trgovac-pustolov preuzimao je aktivnu ulogu u trgovanju noseći fizički i emocionalni rizik. Kada bi trgovac-pustolov uspješno prodao dobra i završio putovanje, dobit se dijelila, pri čemu je kapitalista dobijao većinu (do 75%), a trgovac-pustolov preostalih 25% (Hisrich et al., 2011, str. 5).

Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i preduzetništva, ali i malih i srednjih preduzeća kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili

će imati sve karakteristike preduzetničke firme, dinamičnim pristupom posmatraju sebe, kao zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzeća. Jednom, kada dovoljno narastu i osnaže se, dinamičnim promjenama zakonske regulative i svih raspoloživih resursa podrške razvoju MSP, progresivne vlade se okreću novim MSP, a one koji ne zadovoljavaju definisane kriterijume veličine, to jest koje dovoljno narastu i osnaže se, drugačije tretiraju nego kada su bila svrstavana u kategoriju malih i srednjih preduzeća.

U nekim aspektima preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin preduzetničko društvo (Audretsch, 2007) i preduzetnička ekonomija (Audretsch & Thurik, 2001; Ivanović-Đukić & Lepojević, 2015). Preduzetništvo se ne može posmatrati odvojeno od pojedinaca koji imaju osobine koje su im svojstvene.

Mnoga istraživanja su pokazala da su razvijene zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj MSP sektora imale veći ekonomski rast (Schmitz, 1989; Acs, 1992; Audretsch & Thurik, 2000; Ács & Naudé, 2013; Naudé, 2013; Ivanović-Đukić, Mladenović & Lepojević, 2016) uključujući ujednačeni regionalni razvoj i zapošljavanje (Fuller-Love, Midmore, Thomas & Henley, 2006; Baptista, Escaria, Madruga, 2008; Baumgartner, Pütz & Seidl, 2013), smanjivanje siromaštva (Van Praag & Versloot, 2007; Kareem, 2015). Preduzetništvo se takođe povezuje s razvojem zemalja u razvoju smatrajući preduzetničku aktivnost važnim pokretačem privrednog rasta u ovim zemljama (Audretsch, Ketlbach & Lehmann, 2006; Van Praag & Versloot, 2007).

Poslije pada Berlinskog zida, 1989. godine, došlo je do rušenja i nevidljivog zida između Istoka i Zapada i početka tranzicije 26 nacionalnih ekonomija zemalja centralne, istočne i jugoistočne Evrope iz centralno-planske u tržišnu ekonomiju (Aidis & Sauka, 2005). Na prostoru bivše Jugoslavije početne faze tranzicije prekinute su ratovima od 1991. godine do 1995. godine, koji su pored velikih ljudskih žrtava, ostavili velike posljedice na stanovništvo, infrastrukturu, privredu i neprivredne djelatnosti, kao što su obrazovanje, zdravstvo, kultura i sport. Od 1995. godine do 2000. godine Bosna i Hercegovina (BiH) se suočila sa sporim oporavkom, nakon koga je slijedio nagli privredni rast od 2000. do 2008. god. Ovaj period bio je okarakterisan vi-

### **Preduzetničko društvo**

U nekim aspektima preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin preduzetničko društvo (Audretsch, 2007).

### Institucije preduzetničke infrastrukture

U srcu procesa tranzicije je izgradnja institucija, kao i razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća (MSP) (Hisrich, Petković, Ramadani & Dana, 2016).

sokim rastom bruto domaćeg proizvoda (BDP-a) i implementacijom strukturalnih reformi uključujući liberalizaciju cijena, reformu trgovine i robne razmjene sa inostranstvom, male i velike privatizacije, politikom konkurentnosti, bankarskim reformama, reformama infrastrukture i nebankarskim finansijskim reformama (Prašnikar & Knežević Cvelbar, 2012). Početkom 2009. godine prvi negativni efekti svjetske finansijske krize prelili su se u realni sektor Republike Srpske i BiH, koji su se ogledali u opadanju broja firmi, povećanom otpuštanju, u smanjenju efektivne tražnje, problemima likvidnosti izražene niskim nivoom naplate potraživanja i nemogućnosti plaćanja kratkoročnih obaveza, teškoćama u pristupu eksternim izvorima finansiranja izvan preduzeća, kao i problemima sa solventnosti (Petković & Tešić, 2013). U posljednje dvije godine u BiH bilježimo blaži rast BDP-a koji je u drugom kvartalu 2016. godine iznosio svega 1,4 % (Agencija za statistiku BiH, 2016). Proces tranzicije u BiH još nije okončan. U srcu procesa tranzicije je izgradnja institucija, kao i razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća (MSP) (Hisrich, Petković, Ramadani & Dana, 2016). Szerb & Trumbull (2015), na bazi podataka Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) za 15 zemalja Centralne i Istočne Evrope, za period između 2006. i 2012. godine, zaključuju kako postoji usklađenost između nivoa ukupnog privrednog razvoja ovih zemalja i razvijenosti preduzetništva.

Bosna i Hercegovina i Hrvatska tranzicione su zemlje koje se posljednjih 25 godina suočavaju s izazovima društvenih, političkih i privrednih promjena. Iako postoje razlike između dvije zemlje u aktuelnim stopama zaposlenosti, odnosno nezaposlenosti aktivnog stanovništva, obje su zemlje zainteresovane za jačanje preduzetničke aktivnosti u funkciji smanjivanja stopa nezaposlenosti, posebno populacije mladih osoba (Petković, Krneta & Alfirević, 2017, str. 192.)

Privredni razvoj je povezan sa preduzetničkom aktivnosti. Koje osobine treba da ima preduzetnik saznaćemo u narednim redovima.

## 1.3. Osobine preduzetnika

Preduzetništvo je definisano identifikacijom preduzetnikove ličnosti i razumijevanja osnovnih osobina preduzetnika (Pra-

kash, Jain & Chauhan, 2015). „Preduzetnik je neko ko stvara novi posao prkoseći riziku i neizvjesnosti s ciljem sticanja profita i obezbjeđenja rasta kroz identifikaciju značajnih prilika i kombinovanjem neophodnih resursa kako bi kapitalizovao šanse” (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 21). Da li možemo prepoznati preduzetnika? Koje osobine bi trebalo da ima uspješan preduzetnik? 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.

Danas često upotrebljavamo termin preduzetnika kako bi bila opisana osoba koja ulaže vlastita i tuđa sredstva za pokretanje određene poslovne aktivnosti snoseći rizik od neuspjeha preduzetničkog poduhvata poslujući u turbulentnom i često neizvjesnom okruženju. Čak je i zakonodavac pokušao da definiše preduzetnike. Prema Zakonu o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske”, 2011), „Preduzetnik, u smislu ovog zakona, jeste fizičko lice koje obavlja preduzetničku djelatnost u svoje ime i za svoj račun radi sticanja dobiti”.

Međutim, akademska zajednica ima širu definiciju preduzetnika, što je predstavljeno u prethodnom podnaslovu. Ukratko, preduzetnik može biti menadžer i to preduzetni menadžer, dok menadžer u najvećem broju slučajeva nije preduzetnik. Naime, menadžer analizira, planira, rukovodi, nadgleda i kontroliše svoje zaposlene. 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 vide ništa, što je karakteristika koja ih često čini objektima podsmijeha (barem dok njihove ideje ne postignu veliki uspjeh)” (Scarborough & Cornvall, 2016, str. 25). „Preduzetna akcija najčešće je stvar namjere. Pojedinci 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).

### **Preduzetnik vs menadžer**

Preduzetnik može biti menadžer i to preduzetni menadžer, dok menadžer u najvećem broju slučajeva nije preduzetnik.



Razliku između menadžera i preduzetnika pokušaćemo opisati 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. Nastoji da pronade efikasnije i jeftinije pogonsko gorivo, da poboljša performanse broda, pronade novu, kraću i bezbjedniju rutu, obuč 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 Scarborough & Cornwall (2016, str. 22) 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 dostignuća preko novca. 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

Uspješni preduzetnici su često tzv. „serijski preduzetnici“. Neprestano nailaze na tržišne prilike čak i ne tražeći ih sistematski, formirajući i upravljajući paralelno sa nekoliko start-apa<sup>3</sup> istovremeno. Svakako da svi preduzetnički poduhvati i ne zažive, ali takvi tipovi ljudi bukvalno skaču sa projekta na projekat. Ne postoji recept kako postati preduzetnik, niti se preduzetnik rađa. Turker & Selcuk (2009) ističu da, 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. Zbog toga, osobine ličnosti ne mogu biti izolovane od ostalih kontekstualnih faktora koji ulaze u preduzetništvo (Prakash et al., 2015).

Obrazovni sistemi koji podstiču studente na inicijativnost, proaktivnost i inovativnost direktno utiču na preduzetničke namjere studenata (Lange, Marram, Jawahar, Yong & Bygrave, 2011; Mustafa, Hernandez, Mahon & Chee, 2016). Širi društveni kontekst i razvijenost institucija koje pružaju direktnu podršku razvoju preduzetništva, takođe pozitivno utiču na razvoj preduzetništva i samozapošljavanje studenata kao karijerne opcije u toku ili nakon završetka studija (Morris & Lewis, 1995; Fini, Grimaldi and Sobrero, 2009; Mustafa et al., 2016). Empirijska istraživanja pokazuju da postoji vidljiva privrženost preduzetništvu, u odnosu učenika i osnovnih referentnih grupa (porodica, prijatelji, vršnjaci), koje utiču na njihove preduzetničke namjere (Langer, Alfirević, Pavičić & Krneta, 2016). Jedan od najvažnijih pokazatelja koji utiču na preduzetnikovu karijeru je izbor uzora. Uzori mogu biti roditelji, braća i sestre (Hisrich et al., 2011, str. 60).

### Preduzetničke namjere studenata

Obrazovni sistemi koji podstiču studente na inicijativnost, proaktivnost i inovativnost direktno utiču na preduzetničke namjere studenata (Lange, Marram, Jawahar, Yong & Bygrave, 2011; Mustafa, Hernandez, Mahon & Chee, 2016).

<sup>3</sup> Start up (engl.) – termin koji se koristi za novoformirano preduzeće. „Rana faza u životnom ciklusu preduzeća gdje preduzetnik kreće od faze ideje do obezbjeđivanja finansiranja, postavljanja osnove strukture poslovanja i pokretanje proizvodnje ili prodaje“, [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), pristupljeno 15.01.2017. godine

Pored nedostatka sveobuhvatne podrške za razvoj preduzetništva u BiH od strane institucija, jedan od najvećih izazova sa kojima se univerziteti u BiH danas suočavaju je traženje odgovora na pitanje kako da se podstakne preduzetnički način razmišljanja među studentima? Odgovor na ovo pitanje tražićemo i kroz naredna poglavlja.

## 1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri

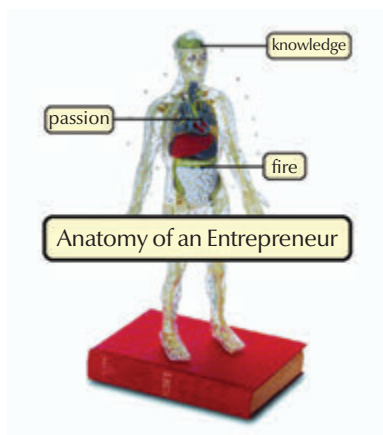
Rastom i razvojem preduzeća komplikuju se problemi menadžmenta preduzeća. Naime, preduzetnici koji su pokrenuli preduzetnički poduhvat, najčešće u formi malog biznisa, uslo-žnjavanjem svakodnevnih operativnih aktivnosti i povećanjem broja zaposlenih, postepeno počinju da gube upravljačke konce iz svojih ruku. Povećanjem broja narudžbi i sa povećanim obimom tražnje preduzetnici se suočavaju sa nekontrolisanim rastom preduzeća koji žudi za uvođenjem profesionalnog menadžmenta. „Delegiranje ovlašćenja profesionalnim menadžerima na početku predstavlja često emotivan problem sa kojim se suočavaju preduzetnici koji se može poistovijetiti sa strahom od gubitka kontrole nad vlastitim projektom, projektom upravljanja, odnosno menadžmenta rastućeg preduzeća. Iako se preduzetnik razlikuje od tradicionalnog menadžera, preduzetništvo predstavlja modalitet menadžmenta” (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11).

### Preduzetnički menadžment

„Preduzetništvo zahtijeva različit menadžment od postojećeg.” (Drucker, 1991, str. 167)

„Preduzetništvo zahtijeva različit menadžment od postojećeg. Međutim, kao i postojeći, preduzetni menadžment treba da bude sistematičan, organizovan i svrsishodan” (Drucker, 1991, str. 167) Preduzetnici i profesionalni menadžeri često nemaju jednake poglede na budućnost. Dok profesionalni menadžer preferira udobnost i izvjesnost u svakodnevnom poslovanju i nastoji da zadovolji svoje interese upravljajući dijelovima preduzeća ili cijelim preduzećem za tuđi račun, preduzetnici su vizionari koji su skloni preuzimanju rizika uvođenjem novih inovativnih rješenja, bilo da se radi o novim proizvodima i uslugama ili procesima i organizaciji menadžmenta biznisa, proaktivnim pristupom poslu, često u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti. Stoga, preduzetničke organizacije, i male i velike, na putu ostvarivanja vlastite vizije, zahtijevaju preduzetni menadžment i preduzetne menadžere. Bez obzira na to da li se radi o maloj ili velikoj poslovnoj organizaciji, preduzetnik

pokretač preduzetničkog poduhvata na putu ostvarenja vlastite vizije trebalo bi da kompletira tim sljedbenika sličnih personalnih karakteristika. „Menadžeri su različite osobe u odnosu na vlasnike-menadžere, ali i jedni i drugi mogu biti preduzetnici” (Burns, 2011, str. 7).



**SLIKA 1.**  
**Anatomija preduzetnika**

(Izvor: Tanner, 2011)

Menadžeri koji su mu ili koji su joj neophodni treba da posjeduju znanja iz oblasti ekonomije i menadžmenta, to jest znanje uopšte iz biznisa koji je pokrenuo preduzetnik, da osjete pokretačku želju i strast za promjenama i vatru u stomaku koja pokreće na promjene, kao što je opisao u svom blogu Stiv Taner (Tanner, 2011).

Preduzetnik je orijentisan na budućnost, tragajući za prilikama i identifikujući inovacije za korišćenje tih mogućnosti. Preduzetnik ima preferense za kreativnim aktivnostima, manifestovanim kroz inovativne kombinacije resursa za postizanje finansijskih ciljeva, ekonomskog ili društvenog bogatstva. Preduzetnici su kreativni u dobijanju sredstava, prevazilaženju prepreka i realizaciji ideja (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11).

„Preduzetništvo se zasniva na istim principima, bez obzira na to da li je preduzetnik već postojeća velika privredna organizacija ili ustanova javnih službi, ili pak pojedinac koji počinje svoj novi poslovni poduhvat, bez ikakve tuđe pomoći” (Drucker, 1991, str. 167). Pored podsticanja kreativnosti pojedinaca kao pr-

### Orijentacija na budućnost

Preduzetnik je orijentisan na budućnost, tragajući za prilikama i identifikujući inovacije za korišćenje tih mogućnosti (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11).

vom preduslovu za generisanje ideja, pojedincima je neophodna i sistematska, konstantna motivacija kroz obrazovni sistem, porodicu, uzore, podesno poslovno okruženje i finansijska i nefinansijska podrška kroz institucije preduzetničke infrastrukture. Na preduzetničku avanturu krenućemo od obrazovanja. Da li je moguće krenuti sa preduzetničkim obrazovanjem od malih nogu? Jeste, ne samo da je moguće, već je i neophodno, ako želimo da krenemo kao društvo naprijed, ka društvu znanja, ili kako ga neki autori danas nazivaju, preduzetničkom društvu.

## 1.5. Preduzetničko obrazovanje: prvi preduslov ka izgradnji preduzetničkog društva

### Lisabonska povelja

Obrazovanje i obuka studenata u području preduzetništva prvi su temelj Lisabonske povelje.

Obrazovanje i znanje su presudni preduslovi dinamičkog razvoja privrede. Vizija Evropske unije je jasno artikulirala potrebu za uspostavljanjem formalnog i neformalnog obrazovnog sistema gdje preduzetništvo, menadžment i poznavanje privrednog prava kroz interdisciplinarni pristup aktivnim cjeloživotnim učenjem zauzimaju ključnu ulogu. Obrazovanje i obuka studenata u području preduzetništva prvi su temelj Lisabonske povelje koja podrazumijeva da će se principi poslovanja morati učiti od malih nogu ako se želi podstaći „preduzetnički duh” (Official Journal of EU, 2000). Ovo posebno važi za obrazovanje na srednjoškolskom i univerzitetskom nivou koje treba da podstiče preduzetničke inicijative mladih i razvoj programa obuke za mala preduzeća, kao što je navedeno u Evropskoj povelji za mala (Official Journal of EU, 2000). „Da bi se postigli ciljevi Lisabonske strategije, Evropa mora da stavi glavni akcenat na znanje i inovacije. Promovisanje više preduzetničke kulture je važan dio ovog napora, počevši sa mladima od školskog obrazovanja. Preduzetništvo je glavni pokretač inovacija, konkurentnosti i rasta” (European Commission, 2005, str. 7).

„Istraživanja pokazuju da između 15% i 20% učenika koji učestvuju u programu mini-kompanija u srednjoj školi će kasnije pokrenuti svoju kompaniju, podatak je koji pokazuje da je to tri do pet puta više u odnosu na opštu populaciju” (Jenner, 2012, kako navode Penaluna & Penaluna, 2015, str. 13). Mnogi istraživači tvrde da je jedini način da „napravimo” ljude više preduzetnim primjena pristupa učenja kroz djelovanje (Lackéus, 2015). Obrazovanje je prvi prioritet Evropske unije (EU) u sklopu prvog prioriteta „Pametni rast” i prvog cilja „Zaposlenost” strateškog

dokumenta EU pod nazivom Evropa 2020, strategije koja je zamijenila neuspjelu Lisabonsku strategiju (European Commission, 2010).

U relativno kratkom periodu preduzetnička edukacija prokrčila je sebi put u vrh socioekonomskih i političkih agendi, gdje trenutno predstavlja visoki prioritet u politikama vlada razvijenih zemalja i zemalja u razvoju (Mitra & Matlay, 2004). U skladu sa politikom Evropske unije preduzetništvo treba da bude uključeno na svim nivoima obrazovanja i kroz zajedničke nastavne planove i programe (European Commission, 2005; 2008).

Ne postoji jednostavan recept dolaska do idealne privredne strukture, niti postoje „idealne mjere“ za uspostavljanje takve kvalitativne strukture koja je primjenljiva u cijelom svijetu. Naime, idealna je ona privredna struktura koja obezbjeđuje visok procenat zaposlenosti, sa prihvatljivim stepenom nezaposlenosti i procentom inflacije, visokim nivoom proizvodnje dodatne vrijednosti i viškom priliva novčanih sredstava u odnosu na njihov odliv. Svaka nacionalna ekonomija ima sopstvenu osobenost po kojoj se razlikuje od ostalih ekonomija. Obrazovanje i transfer znanja u privredu, uopšteno posmatrano, imaju veliki uticaj na poslovanje, rast i razvoj MSP, a samim tim i na kvalitativnu strukturu privrede. Pitanje je na koji način možemo mjeriti taj uticaj znanja i da li i u kojoj mjeri postoji korelacija između kvaliteta formalnog i neformalnog obrazovnog sistema i rasta i razvoja MSP?

Pored izgradnje sistema finansijske podrške početnim i postojećim MSP, izgradnja institucija nefinansijske podrške, dugoročno posmatrano, bitniji je elemenat, ili bolje rečeno, stub izgradnje preduzetničke klime.

Ohrabrenje preduzetništva je ključ za kreaciju radnih mjesta i poboljšanje konkurentnosti i ekonomskog rasta. Mada stopa preduzetništva (aktuelnog ili potencijalnog) može da bude pod uticajem velikog broja različitih faktora, sigurno je da kulturni aspekt treba posebno da bude razmotren. Edukacija može da ponudi izuzetno značajan doprinos. Razvoj preduzetničkog duha trebalo bi da ohrabri mlade ljude još u periodu njihovog školovanja.

U svom radu Weissbach (2008) smatra da je preduzetnička edukacija u vrtićima još tabu tema za mnoge eksperte, ali da

### **Preduzetništvo u školama**

U skladu sa politikom Evropske unije preduzetništvo treba da bude uključeno na svim nivoima obrazovanja i kroz zajedničke nastavne planove i programe (European Commission, 2005; 2008).

postoji mnogo ciljeva predškolskog obrazovanja koja su u potpunosti saglasni sa ciljevima preduzetničke edukacije, a to su:

- razvijanje kapaciteta djece za rješavanje problema,
- orijentacije ka solucijama,
- kreativnost,
- hrabrost i
- takmičenja zasnovana na igranju različitih uloga.

### Preduzetništvo u vrtiću

„Pedagoška situacija u vrtiću je idealna platforma za učenje preduzetništva - na razigran način“.

Tako prema Zimmeru (1985), kako je navedeno u radu Weissbacha (2008, str. 8): „Pedagoška situacija u vrtiću je idealna platforma za učenje preduzetništva - na razigran način. U nekoliko projekata djeca i roditelji su proizvodili i prodavali igračke kako bi poboljšali finansijsku situaciju u njihovim vrtićima“.

Dakle, u literaturi možemo da nađemo dosta razmišljanja o neophodnosti pokretanja projekata i programa preduzetničke edukacije u ranim stadijumima života, u predškolskim ustanovama. Logički slijed u ostvarivanju potreba preduzetničkog obrazovanja u što ranijim fazama životnog doba djece i omladine je traženje različitih formi razvoja školskih planova i programa za preduzetničku edukaciju u osnovnim i srednjim školama.

Zajednička tema koja dolazi iz analize različitih definicija preduzetničkog obrazovanja je da preduzetničko obrazovanje nije samo edukovanje ljudi za pokretanje biznisa, već radije programi efikasne preduzetničke edukacije koji opremaju diplomirane studente sa znanjima, vještinama i kompetencijama da se uključe u više preduzimljiv, inovativan i fleksibilan način mijenjanja radnog okruženja (Hynes & Richardson, 2007).

U svom radu Zsuzsanna (2008) navodi nekoliko preporuka o potrebi i načinima uvođenja preduzetničke edukacije u obrazovni sistem zemalja Evropske unije. Između ostalih, isti autor (Zsuzsanna, 2008) citira preporuke Brisela iz 2006. godine, u kojima se kaže da preduzetnička edukacija treba da bude organizovana kao komplementarni trening. Na taj način različite kompetencije mogle bi biti razvijene na svakom nivou, kao što su (Zsuzsanna, 2008, str. 23):

- U osnovnim školama (7-11 godina) – treninzi pomažu učenicima da imaju više vjere u sebe, kroz dobijanje i prihvatanje odgovornosti, kroz istraživanje njihove kreativnosti pokušavajući i griješeći i učeći o resursima iz svoje lokalne zajednice.



- U nižim srednjim školama (11-15 godina) – učenici razvijaju ključne vještine, kao što su donošenje odluka, mogućnost rada u timu, rješavanje problema i formiranje mreža.
- U višim srednjim školama (15-19 godina) – učenje kroz djelovanje i primjenu prakse i teorije, dok uključivanje resursa, finansija i okruženja, etike i životno-radnih odnosa mogu biti razvijane kroz uspostavljanje omladinskih preduzeća.
- U visokom obrazovanju – svrha treninga bila bi razvoj proizvoda, identifikacija poslovnih prilika, odnosi sa kupcima i tržišni odnosi. Da bi se poboljšala kreativnost i inovativnost, veoma je bitno proučiti sve dijelove poslovnog planiranja, kako bi se olakšalo formiranje i vođenje preduzeća.

U zemljama u tranziciji, a posebno u Bosni i Hercegovini, gdje tranzicija iz centralno-planske privrede u tržišnu ekonomiju još nije u potpunosti kompletirana, djecu i omladinu su sistematski učili u formalnom sistemu obrazovanja da je državna svojina i kolektivizam osnovna pretpostavka razvoja socijalističkog društva. Padom Berlinskog zida 1989. godine započeo je sistem rušenja jedne ideologije i prelazak na tržišnu ekonomiju i kapitalističko društveno uređenje i parlamentarnu demokratiju. Međutim, kako to objašnjavaju Prašnikar & Leskovec (2010), postoje različiti modeli kapitalizma (anglosaksonski, skandinavski, kontinentalno-evropski, mediteranski, japansko-korejski, baltički tranzicijski, tranzicijski država bivše Jugoslavije, tranzicijski država bivšeg Sovjetskog Saveza, te kinesko-indijski model), i sa padom socijalističkih ekonomija, jasna linija različitosti između kapitalističkog i socijalističkog sistema nestaje. Svaka zemlja gradi svoj model obrazovanja i gradi infrastrukturu transfere inovacija i znanja u privredu, kroz finansiranje i sufinansiranje naučnoistraživačkih projekata, opremanje laboratorija na univerzitetima i istraživačkim institutima, izgradnju univerzitetskih i tehnoloških parkova. Sa edukacijom koja ima elemente preduzetničke edukacije definitivno treba krenuti ispočetka, od osnovnoškolskog obrazovanja. „U saradnji sa 31 zemljom učesnicom, 2011 Euridika anketa (Euridice Survey) iz 2011. godine o preduzetničkom obrazovanju pokazala je da dvije trećine evropskih zemalja eksplicitno priznaju preduzetništvo u centralnim upravljačkim dokumentima na nivou primarne edukacije“ Penaluna & Penaluna, 2015, str. 6).

#### **Kapitalizam vs socijalizam**

Sa padom socijalističkih ekonomija, jasna linija različitosti između kapitalističkog i socijalističkog sistema nestaje.



U svim tranzicionim zemljama pojedinac kao individua i preduzetnik se stavljaju u centar zbivanja. Otvara se sve više privatnih i državnih srednjih i visokih poslovnih i drugih škola i koledža, visoko obrazovanje je u većini evropskih zemalja u procesu korjenitih reformi u skladu sa principima Bolonjske deklaracije. Da li je ulaganje u znanje, to jest obrazovanje, ključ uspjeha pojedinih ekonomija? Bez empirijske potvrde sigurno možemo pozitivno odgovoriti, ali pitanje je na koji način i u kojem periodu, te uz koja finansijska ulaganja postići taj cilj? Je li Irska pravi model za razvoj MSP u novim zemljama članicama Evropske unije, istraživačko je pitanje na koje su odgovor tražili Callaghan & Leningham (2006). Kada se priključila Evropskoj uniji 1973. godine, Irska je bila siromašna poljoprivredna zemlja. U prvim godinama zajedničkog života u evropskoj porodici Irska je definisala sveobuhvatni koncept privlačenja stranog kapitala u elektronsku, hemijsku i druge visokotehnološke privredne grane, što je za sobom povuklo i znatna ulaganja u obrazovanje i preduzetničku edukaciju.

#### Holistički pristup ekonomskog razvoja

Tri su glavne oblasti u takozvanom holističkom pristupu ekonomskog razvoja: infrastrukturna poboljšanja, reforma poreske politike i obrazovanje.

Tri su glavne oblasti u takozvanom holističkom pristupu ekonomskog razvoja kroz optimizaciju faktora koji utiču na razvoj konkurentnosti irskih preduzeća, a prema Cullitonu (1992) citirano u istom radu Callaghana & Leninghama (2006, str. 3): „To su, inter alia: infrastrukturna poboljšanja, reforma poreske politike i obrazovanje.”

Mislimo da preduzetnička edukacija treba da bude zastupljena u tranzicionim zemljama od najranijih životnih doba njenih građana. U predškolskom obrazovanju u formi zabavnih igara neophodno je jačati timski duh djece, učiti ih da donose odluke između više alternativa, da odmalena shvate značaj lojalnosti domaćim brendovima, da se podstiče kreativnost i samostalnost djece u isto vrijeme.

U osnovnoj školi neophodno je podići na viši nivo edukaciju koja ima slične ciljeve preduzetničkoj edukaciji, a to su individualnost i timski rad, snalažljivost, istraživanje, inovativnost, spremnost na različitost, otkrivanje drugačijeg i snalaženje u neuobičajenim okolnostima. U srednjim školama koje nisu poslovno orijentisane, obavezno uvesti predmet preduzetništvo, gdje će đaci prepoznati osnovne mogućnosti samozapošljavanja, kreiranja proizvoda i usluga, istraživanja tržišnih mogućnosti, osnova poslovnog planiranja, osnova finansijskih analiza, virtuelnog poslovanja, stimulisanja tržišnih uslova formiranjem

omladinskih preduzetničkih virtuelnih i stvarnih firmi. I konačno, na svim fakultetima, a ne samo na fakultetima poslovne ekonomije i menadžmenta neophodno je uvesti preduzetništvo i poslovno pravo, barem kao izborne predmete.

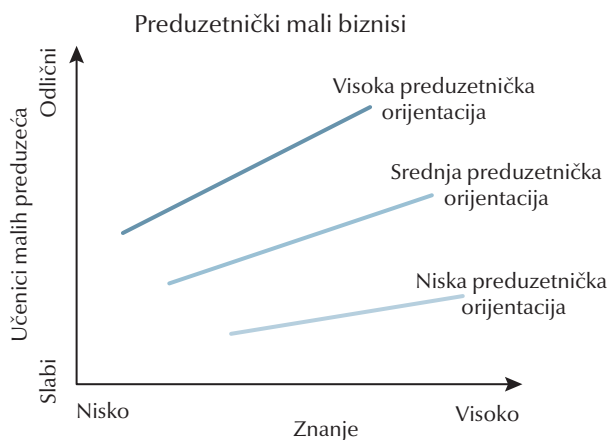
Mnoga istraživanja o preduzetničkoj edukaciji na fakultetima poslovne ekonomije su rađena u Evropi u protekloj deceniji, međutim, kako tvrde Matlay & Carey (2007), postoji nestašica istraživanja koja se fokusiraju na preduzetničko obrazovanje projektovano na način da bude isporučeno van poslovnih škola i u korist studenata koji nisu direktno vezani za studiranje ekonomije ili su nastavili studiranje prelaskom sa drugih fakulteta (kao što su umjetnost, zdravstvo, inženjering, elektronika i tome slično).

#### Nestašica istraživanja

Postoji nestašica istraživanja koja se fokusiraju na preduzetničko obrazovanje.

Posjedovanje određenog, barem bazičnog nivoa znanja iz oblasti preduzetničke ekonomije, poslovnog planiranja, finansijskog menadžmenta i marketinga umnogome može olakšati postupak donošenja poslovnih odluka u MSP, a posebno marketinški orijentisanih poslovnih odluka u nesigurnom okruženju.

Pojedina istraživanja su pokazala snažnu interakciju između znanja i rezultata poslovanja MSP. Tako, u Švedskoj, na uzorku od 2 455 MSP u istraživanju sprovedenom 2000. godine (Shepherd & Wiklund, 2005) potvrđen je pozitivan i statistički značajan koeficijent korelacije između ulaganja u znanje i prihvatanja preduzetničke orijentacije sa jedne strane i performansi preduzeća sa druge strane.



**SLIKA 2.**

**Interakcija između znanja i preduzetničke orijentacije na učinke malih preduzeća**

(Izvor: Shepherd i Wiklund, 2005, str. 86)

Dakle, u literaturi postoji još sličnih rezultata istraživanja koja potvrđuju hipotezu o pozitivnoj i snažnoj korelaciji između izvora ulaganja zasnovanih na znanju i performansi preduzeća.

## 1.6. Koncept preduzetničkog treninga i cjeloživotnog učenja

Posljednjih decenija XX vijeka koncept cjeloživotnog učenja dobija sve više na značaju. Procenat zastarijevanja znanja je sve veći i vrijeme za komercijalizaciju novih znanja i tehnologija je postalo sve kraće. Nevjerovatan je podatak da 90% od svih naučnika koji su ikada hodali planetom Zemljom živi i sada (Nordstrom & Riderstrale, 2002), što je podatak koji dovoljno govori za sebe.

### Faktori razvoja

Posjedovanje prirodnih resursa i izvora energije više nije dominantni faktor razvoja nacionalnih ekonomija.

Posjedovanje prirodnih resursa i izvora energije više nije dominantni faktor razvoja nacionalnih ekonomija. Najznačajniji resurs postaje znanje, a efekti ulaganja u znanje su i te kako vidljivi u zemljama koje su škrte prirodnim i energetske izvorima, kao što su Finska, Irska, Švedska, Japan. U Sjedinjenim Američkim Državama je u posljednje dvije decenije aktivno oko 800 dodiplomskih i diplomskih akademskih studija na fakultetima i koledžima. Sve više pažnje se obraća cjeloživotnom obrazovanju, obrazovanju odraslih, večernjim školama, treninzima i kursevima. Pored formalnog obrazovanja, sistem neformalnog obrazovanja zauzima značajno mjesto u oblasti preduzetničkog i menadžerskog obrazovanja. Pitanje je koje su to vještine i znanja koja preduzetnici traže i na koji način ih adekvatno ponuditi i prilagoditi potrebama ciljanih grupa?

Veoma je važno povezati obrazovne institucije i privredu, a posebno mala preduzeća. Naime, pogotovo u mikropreduzećima, ali i malim preduzećima, zbog svoje veličine i raspoloživih resursa, dolazak do visokoobrazovanih kadrova vrlo često je otežan. Razlozi su brojni. Od visokih troškova za plate zaposlenih pa do izbjegavanja visokokvalifikovanog ljudskog potencijala da svoje početne korake naprave u malim preduzećima. Zajednička tema koja proizlazi iz analize različitih definicija preduzetničkog obrazovanja je da preduzetničko obrazovanje nije samo edukovanje ljudi za pokretanje biznisa, već da efektivni programi preduzetničke edukacije opremaju diplomirane studente sa znanjima, vještinama i kompetencijama da se uključe na više preduzimljiv, inovativan i fleksibilan način u miješanje

radnog okruženja (Hynes & Richardson, 2007). Za uspješno pokretanje biznisa, po mišljenju Hynesa & Richardsona (2007), vlasnici, to jest menadžeri malih preduzeća moraju da posjeduju set od tri osnovne vještine, koje uglavnom ne posjeduju u kompletu, a to su: tehničke, ljudske i konceptualne vještine.

Programi preduzetničke edukacije i treninga treba da budu osmišljeni na najvišem nivou u zavisnosti od interesa studenata i građana za samozapošljavanjem kao jednom od opcija. Planiranje programa preduzetničke edukacije treba da reflektuje preduzetničku kulturu. U Bosni i Hercegovini, kao tranzicionoj zemlji, neophodno je uraditi detaljne analize sposobnosti i znanja onih koji bi podučavali studente i odrasle osobe izvan školskog sistema preduzetništvu i osnovama menadžmenta. Da li tu edukaciju treba ostaviti univerzitetskim profesorima ili uspješnim preduzetnicima, ili i jednima i drugima, ali samo u pojedinim segmentima, problem je koji treba istražiti.

Koncept cjeloživotnog obrazovanja zahtijeva permanentna ulaganja pojedinaca, institucija i preduzeća u obrazovanje i stručno i profesionalno usavršavanje. U Republici Srpskoj u junu 2009. godine usvojen je Zakon o obrazovanju odraslih („Službeni glasnik Republike Srpske”, 2009). Prema mišljenju zakonodavca, Zakon o obrazovanju odraslih će uticati na smanjenje nezaposlenosti s obzirom na to da će omogućiti prekvalifikaciju i dokvalifikaciju ljudima koji su godinama na spiskovima zavoda za zapošljavanje. Smisao ovog zakona jeste da budu osposobljeni ljudi da sami sebi kreiraju radna mjesta čime bi u značajnoj mjeri doprinijeli razvoju društva jer bi sami stvarali nove vrijednosti.

Dakle, institucionalni okvir je omogućio usvajanje programa edukacije čiji cilj će biti stručno usavršavanje, dokvalifikacija ili prekvalifikacija, a u slučajevima gdje pojedinci nemaju završeno osnovno obrazovanje, i sticanje formalnog obrazovanja. Treninzi iz oblasti preduzetništva uopšte mogu biti dio nastavnih planova i programa u srednjim školama i u ustanovama visokog obrazovanja, ali isto tako mogu biti organizovani u privatnim institucijama, neprofitnim organizacijama, privrednim komorama. Studenti, zaposleni radnici, menadžeri, nezaposleni, istraživači i drugi mogu postati preduzetnici, ukoliko nauče da prepoznaju i iskoriste preduzetničke prilike. Preduzetničke prilike mogu nastati kao rezultat velikih naučnih proboja, ali

### Cjeloživotno obrazovanje

Koncept cjeloživotnog obrazovanja zahtijeva permanentna ulaganja pojedinaca, institucija i preduzeća u obrazovanje i stručno i profesionalno usavršavanje.

isto tako i iz svakodnevne primjene postojećih solucija u novim kontekstima (Stam, 2008).

Eksperti Evropske unije predlažu institucijama visokog obrazovanja da omoguće studentima izbor slušanja interdisciplinarnih kurseva koji pokrivaju glavne aspekte, kao što su: produkcija ideja i prepoznavanje prilika, pokretanje novih poslovnih poduhvata, to jest organizacija, rast mladih preduzeća (European Commission, 2008). Takođe, preporuke se odnose na sve fakultete, a ne samo na fakultete ekonomije i menadžmenta, a veoma bitnim se smatraju sljedeće oblasti, to jest predmeti: menadžment inovacija, korporativno preduzetništvo, preduzetnički menadžment, preduzetnički marketing i finansije.

Na koji način podstaći djecu i mlade ljude da promijene način razmišljanja o pokretanju vlastitog biznisa, a što je vrlo težak posao, pokušala je da objasni Zsuzsanna (2008) kroz sljedeće preporuke:

- Na nivou osnovne škole, sa poboljšanjem kvaliteta kao što su kreativnost i inicijativnost mogu biti razvijeni preduzetnički stavovi. To je najbolje uraditi kroz aktivno učenje na način da se podstakne dječja mašta i radoznalost. Metodi rada sa djecom su raznovrsni, od rada na projektima, igranja uloga, jednostavnih studija slučajeva, ali i kroz posjete lokalnim preduzećima. Kasnije, u višim razredima, učenička kreativnost, inovativnost i radoznalost se mogu kombinovati jednostavnim poslovnim projektima, kao što su na primjer prodavanje rukotvorina u školskom dvorištu ili nekih drugih proizvoda koje učenici mogu proizvesti.
- Na nivou srednje škole neophodno je raditi na poboljšanju svjesnosti đaka o mogućnostima samozapošljavanja i preduzetništva kao jedne od opcija kod izbora buduće profesije. Preduzetničko razmišljanje i vještine mogu biti promovisane kroz učenje, implementirajući praktične projekte i aktivnosti. Preporučuje se uvođenje predmeta ili predavanja iz oblasti preduzetništva sa posebnim akcentom na formiranje učeničkih mikropreduzeća. Jako je važno ohrabriti i nastavno osoblje, ali i preduzetnike da uđu u partnerstva sa školama i da sufinansiraju određene projekte.
- Na nivou visokog obrazovanja, na univerzitetima i tehničkim fakultetima neophodno je integrisati preduzetništvo i

### **Preduzetništvo u nastavnim planovima**

Na univerzitetima i tehničkim fakultetima neophodno je integrisati preduzetništvo i preduzetničku ekonomiju kao sastavni dio nastavnih planova i programa.

preduzetničku ekonomiju kao sastavni dio nastavnih planova i programa.

U Sjedinjenim Američkim Državama je dosta ranije preduzetnička edukacija našla mjesto na koledžima i univerzitetima. Istraživanja Davida Bircha u kasnim sedamdesetim i početkom osamdesetih godina prošlog vijeka su naglašavala sve veću pažnju koja se davala malim biznisima u američkoj privredi (Solymossy, 2009). Danas, prema istom autoru (Solymossy, 2009) svaki poslovni koledž i univerzitet u Sjedinjenim Američkim Državama imaju neku formu preduzetničkog treninga, makar se radilo samo o kursu. Povećanje broja kurseva iz preduzetništva je i posljedica i političkog i društvenog pritiska, ali i velikih novčanih ulaganja u poslovne razvojne centre, otvaranje novih fakulteta i razvoj novih programa.

Istorijski model obrazovanja nije podesan za programe preduzetničke edukacije. Progresivnije poslovne škole, prema Kruegeru (2008), kako je navedeno u radu Solymossija (2009), su evolvirale iz centara znanja u centre učenja. Procesi stimulativnog razmišljanja tjeraju i studente i nastavnike da se suprotstave i riješe izazove i kontradikcije, pripremajući na taj način studente da uđu u kompleksni svijet biznisa sa određenim stepenom iskustva (Honig, 2004).

Na osnovu pregleda literature, možemo zaključiti da je uvođenje preduzetničke edukacije u formi formalnog ili neformalnog (trening) obrazovanja velika potreba, a ne samo trend koji se pojavio u posljednje tri decenije. Koncept cjeloživotnog učenja je postao neophodnost koja omogućava pojedincima i preduzećima da proaktivno učestvuju u procesu inoviranja procesa i proizvoda i usluga, evolutivno i revolucionarno. Pitanje koje se nameće je stvar izbora metodološkog okvira preduzetničke edukacije, gdje akademska zajednica nije našla zajednički jezik. Da li razvijati tradicionalne, funkcijske i na vještinama zasnovane programe ili konstrukcije, to jest programe zasnovane na razmišljanju i iskustvu?

Smatramo da ima prostora za kombinovanje oba pristupa, pogotovo ako se radi o edukaciji namijenjenoj postdiplomcima.

#### **Potreba a ne samo trend**

Možemo zaključiti da je uvođenje preduzetničke edukacije u formi formalnog ili neformalnog (trening) obrazovanja velika potreba, a ne samo trend.



## 1.7. Omladinsko preduzetništvo

### Preduzetništvo u Kini

Kina je formulisala niz preduzetničkih politika o poreskim olakšicama, ponudi kredita sa niskim kamatnim stopama itd. podstičući studentsko preduzetništvo.

Empirijska istraživanja pokazuju da postoji vidljiva privrženost preduzetništvu, u odnosu učenika i osnovnih referentnih grupa (porodica, prijatelji, vršnjaci), koje utiču na njihove preduzetničke namere (Langer et al., 2016). Preduzetništvo se ne može posmatrati odvojeno od pojedinaca koji imaju osobine koje su svojstvene. Preduzetništvo je definisano identifikacijom preduzetnikove ličnosti i razumijevanja osnovnih osobina preduzetnika (Prakash et al., 2015). Kina je formulisala niz preduzetničkih politika o poreskim olakšicama, ponudi kredita sa niskim kamatnim stopama itd. podstičući studentsko preduzetništvo. Očigledno je da je sadašnji ambijent u Kini pogodan za studentsko preduzetništvo (Yao, Wu & Long, 2016). Generalno, preduzetničko obrazovanje na univerzitetima može informisati i motivisati studente, a samim tim posredno povećati njihovu spremnost da razmotre preduzetništvo kao karijerni put (Lange et al., 2011). Prema dosadašnjim istraživanjima, osobine ličnosti su važan prediktor preduzetničkih sklonosti. Zbog toga, neke osobine ličnosti mogu da utiču na individualnu namjeru da se započne novi poduhvat (Dehkordi, Sasani, Fathi & Khanmohammadi, 2012). Ozaralli & Rivenburgh (2016) na uzorku studentske populacije u Turskoj i Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) utvrdili su kako studentska populacija u SAD percipira visok nivo rizičnosti vezan uz preduzetništvo i pokretanje samostalnih poslovanja. Studenti u Turskoj prepoznaju ekonomske i političke uslove u zemlji kao prepreke preduzetničkoj aktivnosti. Obje populacije ističu važnost i potrebu sticanja preduzetničkih znanja i vještina u pokretanju samostalnih poslovanja (Ozaralli & Rivenburgh, 2016).

Psihološka perspektiva je jedna od glavnih oblasti istraživanja preduzetništva (Aloulou, 2016). Prema dosadašnjim istraživanjima, osobine ličnosti su važan prediktor preduzetničkih sklonosti. Zbog toga, neke osobine ličnosti mogu da utiču na individualnu namjeru započinjanja novog poduhvata (Dehkordi et al., 2012). S druge strane, motivisanost pojedinaca zavisi i od faktora okruženja. Pojedinci koji imaju članove porodice ili bliske prijatelje koji su preduzetnici imaju tendenciju i veće šanse da započnu sopstveni biznis nego oni pojedinci koji nisu iskusi isti nivo izloženosti preduzetništva (Collins & Moore, 1970; Cooper & Dunkelberg, 1984). „Do sada, postojeća istraživanja uglavnom analiziraju psihološke faktore i faktore okruženja koji



utiču na formiranje individualnih preduzetničkih sklonosti“ (Yao et al., 2016, str. 61). Relativno malobrojni rezultati istraživanja sklonosti preduzetništvu u tranzicionim zemljama pokazuju kako specifična obilježja pojedine zemlje mogu uticati na sklonost pokretanju samostalnih poslovanja i preduzetničku aktivnost (Rajh, Budak, Ateljević, Davcev, Jovanov Marjanova & Ognjenović, 2016).

Studije o preduzetničkim stavovima među studentima smatraju se istraživačkom temom u nastajanju s obzirom na povećani broj istraživanja sprovedenim na tu temu od strane autora kao što su Luthje & Franke (2003), Wang & Wong (2004), Huffman & Quigley (2002), Johnson, Craig & Hildebrand (2006), kako navode Daim, Dabić & Bairaktaroglu (2016). U regionu zapadnog Balkana sprovedeno je nekoliko istraživanja preduzetničkih namjera studenata (Petković, Krneta & Alfirević, 2017; Langer, Alfirević, Pavičić & Krneta, 2016; Krneta, Alfirević & Donlagić, 2015; Alfirević, Peronja & Borovac Zekan, 2015; Pašić Mesihović & Šestić, 2016), dok je u širim razmjerama u posljednjih nekoliko godina objavljeno na desetine radova (Dehkordi et al., 2012; Mustafa et al., 2016; Daim et al., 2016; Aloulou, 2016) što ukazuje na značaj i aktuelnost teme istraživanja.

Turker & Selcuk (2009) ističu da, 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. Zbog toga, osobine ličnosti ne mogu biti izolovane od ostalih kontekstualnih faktora koji ulaze u preduzetništvo (Prakash et al., 2015). Obrazovni sistemi koji podstiču studente na inicijativnost, proaktivnost i inovativnost direktno utiču na preduzetničke namjere studenata (Lange, Marram, Jawahar, Yong & Bygrave, 2011; Mustafa et al., 2016). Širi društveni kontekst i razvijenost institucija koje pružaju direktnu podršku razvoju preduzetništva, takođe pozitivno utiču na razvoj preduzetništva i samozapošljavanje studenata kao karijerne opcije u toku ili nakon završetka studija (Morris & Lewis, 1995; Fini et al., 2009; Mustafa et al., 2016). Pored nedostatka sveobuhvatne podrške za razvoj preduzetništva u BiH od strane institucija, jedan od najvećih izazova sa kojima se univerziteti u BiH danas suočavaju je traženje odgovora na pitanje kako da se podstakne preduzetnički način

### **Preduzetničke namjere**

U regionu zapadnog Balkana sprovedeno je nekoliko istraživanja preduzetničkih namjera studenata.

razmišljanja među studentima i na koje načine treba da podstičemo kreativnost studenata?

Univerziteti širom svijeta igraju i treću ulogu, ulogu preduzetničkog univerziteta, uz tradicionalne uloge kao centra obrazovanja i istraživačkih centara (Commission of the European Communities, 2007 kao što navode Iglesias-Sánchez, Jambriño-Maldonado, Velasco & Kokash, 2016). Logička interpretacija takozvanog „preduzetničkog” univerziteta odnosi se na razvijenost univerzitetske infrastrukture neophodne za pomoć studentima prilikom pokretanja vlastitog poslovanja. Pod preduzetničkom infrastrukturom u sklopu Univerziteta podrazumijevamo organizacione i podorganizacione jedinice osnovane radi pružanja preduzetničke podrške studentima, kao što su biznis inkubatori, poslovni akceleratori, centri za projektni menadžment, karijerni centri, centri za praktičnu nastavu, centri za transfer tehnologija i komercijalizaciju inovacija, i tome slično. Novija istraživanja sugerišu da preduzetničke vještine i stavovi mogu biti stečeni kroz iskustva poslovne simulacije (Arias-Aranda & Bustinza-Sanchez, 2009). Preduzetnička infrastruktura može dati značajan doprinos poslovnom simuliranju i razvoju kreativnosti kao pretpostavke budućih preduzetničkih aktivnosti studenata. Takozvani preduzetnički univerzitet dopriniće, pored formalnog obrazovanja, jačanju komponente neformalnog i informalnog (spoznajnog) obrazovanja studenata koja kao cjelina doprinose unapređenju znanja, ali i izgradnje vještina i kompetencija studenata.

### Iskustva poslovne simulacije

Novija istraživanja sugerišu da preduzetničke vještine i stavovi mogu biti stečeni kroz iskustva poslovne simulacije (Arias-Aranda & Bustinza-Sanchez, 2009).

Osim podsticanja omladinskog preduzetništva kao što je elaborirano, Univerzitet bi trebalo da preuzme aktivniju ulogu u promovisanju cjeloživotnog učenja studenata kroz reformisano formalno, neformalno i informalno obrazovanje, koje pored znanja, omogućuje izgradnju generičkih, tzv. „mekih” vještina i kompetencija studenata. Set znanja i vještina omogućio bi studentima veću zapošljivost. Visokoškolske ustanove koje tangiraju da postanu tzv. „preduzetnički univerziteti” trebalo bi bez oklijevanja da krenu u proces internog organizacionog restrukturiranja i sveobuhvatne reforme studijskih programa usklađenih sa evropskim Standardima i smjernicama za obezbjeđivanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ENQA, 2015).

U istraživanju o preduzetničkim namjerama studenata sprovedenom na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci na uzorku od 351 studenta dodiplomskih četvorogodišnjih studija, u aprilu 2016. godine, potvrđena je važnost ličnih kompetencija i motivacije kao prediktora preduzetničke namjere na uzorku studenata, dok kod povezanosti tzv. preduzetničkog univerziteta i podrške najuže socijalne sredine te institucionalne podrške s preduzetničkom namjerom studenata, nije utvrđena statistički značajna korelacija (Petković, 2017).

Istraživanje je započeto sa pretpostavkom da preduzetničke namjere studenata u malim tranzicionim zemljama kao što je Bosna i Hercegovina zavise od ličnih osobina i motivacije studenata, podrške reformisanog tzv. „preduzetničkog univerziteta“ i društvene i institucionalne podrške početnicima. Prvu pomoćnu istraživačku hipotezu smo potvrdili, ali ne i drugu i treću pomoćnu istraživačku hipotezu, što i nije veliko iznenađenje, jer institucije preduzetničke infrastrukture u BiH nisu dovoljno izgrađene (Hisrich et al., 2016), tranzicija nije uspješno okončana (Trivić & Petković, 2014), a institucije visokog obrazovanja i studijski programi u BiH nisu u potpunosti reformisani u skladu sa evropskim Standardima i smjernicama za obezbjeđivanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ENQA, 2015). Rezultati istraživanja su u skladu sa rezultatima sličnih istraživanja u regionu zapadnog Balkana (Krnetić et al., 2015; Alfirević et al., 2015; Pašić Mesihović & Šestić, 2016; Langer et al., 2016) koji pokazuju da su lične karakteristike najsnažniji prediktori preduzetničkih namjera studenata i koji naglašavaju potrebu jačanja društvenog konteksta i potencijalne podrške društvenog kapitala u razvoju omladinskog preduzetništva (Langer et al., 2016). Strategija obrazovanja Republike Srpske za period 2016-2020. godine (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2016) i Omladinska politika Republike Srpske za period 2016-2020. godine (Ministarstvo porodice, omladine i sporta Republike Srpske, 2016) prepoznale su značaj reforme formalnog obrazovanja iz oblasti preduzetničkog obrazovanja studenata, ali i potrebu poboljšanja kvaliteta neformalnog obrazovanja i samostalnog rada studenata na informalnom obrazovanju. Iako se ne radi o klasičnim ekonomskim politikama, ovi strateški

### **Preduzetničke namjere studenata u Banja Luci**

Namjere studenata u malim tranzicionim zemljama kao što je Bosna i Hercegovina zavise od ličnih osobina i motivacije studenata, podrške reformisanog tzv. „preduzetničkog univerziteta“ i društvene i institucionalne podrške početnicima.

dokumenti su prepoznali probleme u visokom obrazovanju i u srednjem i dugom roku, ako se budu uspješno implementirale mjere, mogu se očekivati vidljivi rezultati, mjereni brojem novoformiranih preduzeća od strane svršenih studenata.

Demografske karakteristike, kao što su rod mogu da budu prediktori preduzetničkih namjera (Strobl, Kronenberg & Peters, 2012). U našem istraživanju, 29,7% muškaraca je potpuno sigurno u to da su skloniji osnovati vlastito poslovanje, nego rukovoditi poslovanjem u vlasništvu drugih, dok je kod žena svega 12,9% njih sa takvim stavom, što je nešto veća razlika od svjetskog nivoa prezentovanog u GEM izvještaju 2013. godine koji tvrdi da na globalnom nivou gotovo dvostruko više muškaraca ima namjeru da pokrene biznis u odnosu na žene (Scarborough & Cornwall, 2016). Sljedeći bitan faktor je tzv. porodično preduzetničko okruženje koje povećava preduzetničke namjere studenata. Naše istraživanje potvrđuje rezultate ranijih istraživanja (Keat, Selvarajah & Meyer, 2011; Langer et al., 2016) da postoji statistički značajna povezanost između preduzetničkih namjera studenata i njihovog porodičnog nasljeđa, tj. preduzetničkog okruženja u kojem su odrastali. Problematično je preduzetničko nasljeđe velike većine ispitanika iz našeg uzorka čiji roditelji nisu preduzetnici (83,47% od ukupnog broja ispitanika). Postavlja se pitanje kako povećati lične kompetencije i motivaciju kao bitan prediktor preduzetničkih namjera studenata čiji roditelji nisu preduzetnici, a takvih je velika većina u BiH. Ekonomske politike malih tranzicionih zemalja trebalo bi da se fokusiraju na dugi period, što u BiH uglavnom nije slučaj, jer se usvajaju ekonomske politike u kratkom roku, na godišnjem nivou.

### **Ekonomske politike malih tranzicionih zemalja**

Ekonomske politike malih tranzicionih zemalja trebalo bi da se fokusiraju na dugi period, što u BiH uglavnom nije slučaj, jer se usvajaju ekonomske politike u kratkom roku, na godišnjem nivou.

Istraživanje sprovedeno u Maleziji na uzorku od 141 studenta (Mustafa et al., 2016) otkriva da proaktivna ličnost pojedinaca i koncept podrške razvoja imaju značajan uticaj na preduzetničke namjere studenata, s tim da proaktivni lični stav studenata ima veći uticaj na preduzetničke namjere studenata od tzv. podržavajućeg univerzitetskog okruženja, što potvrđuju i naša istraživanja. U studiji o preduzetničkim namjerama studenata iz Saudijske Arabije na uzorku od 103 studenta (Aloulou, 2016), lična dostignuća

i inovativni stavovi su značajni elementi preduzetničkih namjera studenata. Saudijski univerziteti prema Aloulou (2016) trebalo bi da se fokusiraju na više praktičnog obrazovanja i obuke koji bi vodili ka poboljšanju specifičnih stavova studenata kao što su samokontrola i samopoštovanje. Sličan zaključak možemo da apliciramo i za Univerzitet u Banjoj Luci koji bi trebalo da se fokusira pored prenošenja znanja i na izgradnju preduzetničkih vještina i kompetencija studenata, što je i u skladu sa Evropskom poveljom o malim i srednjim preduzećima (Official Journal of the European Union, 2000). Preduzetnička edukacija i treninzi za studente svih profila mogu da imaju pozitivne efekte na preduzetničke namjere studenata što potvrđuju i brojna istraživanja (Peterman & Kennedy, 2003; Athayde, 2009; Fayolle & Gailly, 2013, kako navodi Aloulou, 2016).

U istraživanju sprovedenom u Sarajevu u BiH (Pašić Mesihović & Šestić, 2016) testirajući Teoriju planiranog ponašanja Ajzena (1991) na uzorku od 91 studenta došle su do zaključka da studenti sa višim nivoom kontrole vlastitog ponašanja (samoeфикаsnosti) iskazuju i viši nivo preduzetničkih namjera, dok ostali prediktori iz modela, personalna privlačnost i društvene norme nemaju statistički značajan uticaj na preduzetničke namjere studenata. Iako su nam polazne osnove istraživanja različite, i naše istraživanje i istraživanje autorki iz Sarajeva potvrđuju snažan uticaj ličnih karakteristika kao prediktora preduzetničkih namjera studenata.

Rezultati našeg istraživanja impliciraju da su lične kompetencije i motivacija studenata prediktori preduzetničke namjere, što nije slučaj za preduzetnički univerzitet i institucionalnu podršku preduzetnicima početnicima, što govori da obrazovne institucije (kroz programe formalnog obrazovanja ili posebne projekte) ne uspijevaju u pripremi studenata za pokretanje vlastitog poslovanja, a pri tome ne postoji niti dovoljna institucionalna podrška preduzetnika koji žele da počnu poslovanje „od nule“ (Petković, 2017).

Međutim, ove rezultate istraživanja bi trebalo da uzmemo s rezervom, s obzirom na relativno slabo preduzetničko iskustvo i ograničene mogućnosti procjene najvećeg broja ispitanika

#### **Preduzetničke namjere studenata u Sarajevu**

Studenti sa višim nivoom kontrole vlastitog ponašanja (samoeфикаsnosti) iskazuju i viši nivo preduzetničkih namjera.

ka – uglavnom studenata i studentkinja dodiplomskog studija. Navedeni identifikovani faktori preduzetničke namjere - lične kompetencije i motivacija bi trebalo da budu temeljne varijable za formiranje budućeg istraživačkog modela.

## Literatura – I poglavlje

- Ács, Z.J. and Naudé, W.A. (2013). Entrepreneurship, Stages of Development and Industrialization, (In Szirmai, A., Naudé, W.A. and Alcorta, L. ed. Pathways to Industrialization in the 21st Century. Oxford: Oxford University Press.
- Acs, Z. (1992). Small business economics: a global perspective. *Challenge*, 35, pp. 38–44.
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2015). Prvo izdanje. Jedinice Statističkog poslovnog registra, dostupno na [http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/SPR\\_2015\\_001\\_01-bh.pdf](http://www.bhas.ba/saopštenja/2015/SPR_2015_001_01-bh.pdf), [05.11.2016].
- Aidis, R. and Sauka, A. (2005). Assessing Moving Targets: Analyzing the impact of transition stages on entrepreneurship development. *Ekonomika*, 69, pp. 1-21.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 2, pp. 179-211.
- Alfirević, A.M., Peronja, I. i Borovac Zekan, S. (2015.) Utjecaj poželjnosti poduzetništva i samodjelotnosti studenata na namjeru kreiranja novih poduzeća; 5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments; [http://entrepreneurship2015.foi.hr/sites/default/files/Zbornik%20Full%20Papers%20A4%20-%20Interkatedarski%20FOI%202015\\_0.pdf](http://entrepreneurship2015.foi.hr/sites/default/files/Zbornik%20Full%20Papers%20A4%20-%20Interkatedarski%20FOI%202015_0.pdf) [31.10.2016.].
- Aloulou, W.J. (2016). Predicting entrepreneurial intentions of freshmen students from EAO modeling and personal background A Saudi perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8 (2), pp. 180-203
- Arias-Aranda, D. and Bustinza-Sánchez, O. (2009). Entrepreneurial attitude and conflict management through business simulations. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (8), pp. 1101-1117.
- Athayde, R. (2009). Measuring enterprise potential in young people. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), pp. 481-500.
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), pp. 63–78.
- Audretsch, D.B., Keilbach, M.C. and Lehmann, E.E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford: Oxford University Press.
- Audretsch, D. and Thurik, A. (2001). What is new about the new economy: sources of growth in the Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. *Industrial and Corporate Change*, 10 (1), pp. 267-315.



- Audretsch, D. and Thurik, A. (2000). Capitalism and Democracy in the 21st Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1), pp.17-34.
- Baptista, R., Escaria, V. & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small Business Economics*, 30(1), 49-58. doi: 10.1007/s11187-007-9055-0.
- Baumgartner, D., Pütz, M., Seidl, I. (2013). What kind of entrepreneurship drives regional development in European non-core regions? A literature review on empirical entrepreneurship research. *European Planning Studies*, 21(8), 1-33.
- Baumol, W. J. (2009). Small enterprises, large firms and growth. In: Acs, Z.J., Aldrich, H.E., Audretsch, D.B., Baumol, W.J., Boko, S., Gatewood, E.J., Johannisson, B., Reynolds, P.D., Sabel, C., Thurik, R.A. and Lundstrom, A. (eds.), *The role of SMEs and entrepreneurship in a globalised economy – Expert report no. 34 to Sweden's globalisation council*, pp. 59-72. Stockholm: The Globalisation Council.
- Božić, V. (1996). *Kako voditi biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Callaghan, B.A. and Lenihan, H. (2006). Is Ireland a Role Model for SME Development in the New EU Member States? *European Integration*, 2 (3), pp. 277-303.
- Casson, M. (2003). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. 2<sup>nd</sup> edition. Cheltenham: Edward Elgar.
- Collins, O. and Moore, D. (1970). *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs*. New York: Meredith.
- Cooper, A.C. and Dunkelberg, W.C. (1984). *Entrepreneurship and paths to business ownership*, Paper 846, Krannert Graduate School of Management. West Lafayette, Indiana: Purdue University.
- Daim, T., Dabić, M. and Bayraktaroglu, E. (2016). Students' entrepreneurial behavior: international and gender differences. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5, 19, pp.2-22.
- Dehkordi, A.M., Sasani, A., Fathi, M. and Khanmohammadi, E. (2012). Investigating the effect of emotional intelligence and personality traits on entrepreneurial intention using the fuzzy DEMATEL method. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 13, pp. 286-296.
- Drucker, P. (1991). *Inovacije i Preduzetništvo: praksa i principi*. Drugo izdanje. Beograd: Grmeč.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, dostupno na <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/> [12.12.2016.].



- Erić, D. D., Beraha, I. A., Đuričin, S. O., Kecman, N. Đ. i Jakišić, B. B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- European Commission. (2016). Annual Report on European SMEs 2015/2016. SME recovery continues, preuzeto sa <[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en)>, [27.02.2017].
- European Commission. (2013). Fact and figures about the EU's small and medium enterprise (SME). Retrieved: 2014, July 31, from: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/index_en.htm), pristupljeno [31.07.2014.].
- European Commission. (2010). EUROPE 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth, preuzeto sa: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>, [17.07.2016].
- European Commission Enterprise and Industry Directorate. (2008). Entrepreneurship in Higher Education, Especially in non-business studies, <raspoloživo na [http://www.emuni.si/Files/knjiznica/78\\_EC-Entrepreneurship-in-Higher-Education-2008.pdf](http://www.emuni.si/Files/knjiznica/78_EC-Entrepreneurship-in-Higher-Education-2008.pdf)>, [pristupljeno 12.02.2010.].
- European Commission. (2005). Mini companies in secondary education. Best procedure project: Final report of the expert group. <raspoloživo na <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/education-training-entrepreneurship/>> [pristupljeno 03.11.2009.].
- Fayolle, A. and Gailly, B. (2013). The impact of entrepreneurial education on entrepreneurial attitudes and intention: hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), pp. 1-19.
- Fini, R., Grimaldi, R. and Sobrero, M. (2009). Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), pp. 380-402.
- Fuller-Love, N., Midmore, P., Thomas, D. & Henley, A. (2006). Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12 (5), pp.289-305, doi: 10.1108/13552550610687655
- Hisrich, R.D., Petković, S., Ramadani, V. and Dana, L.P. (2016). Venture Capital Funds in Transition Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 23 (2), pp. 296-315, DOI 10.1108/JS-BED-06-2015-0078.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning & Education*, 13 (3), pp. 258-273.

- Huffman, D. & Quigley, J. M. (2002). The role of the university in attracting high tech entrepreneurship: a Silicon Valley tale. *The Annals of Regional Science*, 36, pp. 403-429.
- Hyder, S. and Lussier, R.N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8 (1), pp. 82 - 100.
- Hynes, B. and Richardson, I. (2007). Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. *Education+Training*, 49 (8/9), pp. 732-744.
- Iglesias-Sánchez, P.P., Jambrino-Maldonado, C., Velasco, A.P. and Kokash, H. (2016). Impact of entrepreneurship programmes on university students. *Education + Training*, (58) 2, pp. 209-228.
- Ivanović-Đukić, M., Mladenović, J. & Lepojević, V. (2016). Entrepreneurship and Economic Development: a Comparative Analysis of Developed and Developing Countries, *Facta Universitatis*, 13 (1), pp. 459-475
- Ivanović-Đukić, M. & Lepojević, V. (2015). The effect of Entrepreneurial activity on National Competitiveness: a Comparative Analysis of Developed and Developing Countries, Improving the efficiency and competitiveness of enterprises and national economies (tematski zbornik), *Ekonomski fakultet Niš*, pp. 169-191.
- Ivanović-Đukić, M., Stefanović, S. & Lepojević, V. (2015). Analiza preferencija stanovništva prema samozapošljavanju i osnivanju novih preduzeća u funkciji razvoja preduzetništva u Srbiji, *Internacionalni naučni skup SM 2015: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, *Ekonomski fakultet Subotica*, str. 879-887
- Johnson, D., Craig, J. B. L., & Hildebrand, R. (2006). Entrepreneurship education: towards a discipline based framework. *Journal of Management Development*, 25(1), pp. 40-54.
- Kareem, R.O. (2015); Impact of Entrepreneurship on Poverty Alleviation. *Journal of Business Administration and Education*, 7 (1), pp. 1-16.
- Keat, O.Y., Selvarajah, C. and Meyer, D. (2011). Inclination towards entrepreneurship among university students: an empirical study of Malaysian university students. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (4), pp. 206-220.
- Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35 (1), pp. 60-85.
- Knight F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Hart Schaffer & Mark, pristupljeno preko <<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html>. > [02.04.2008.].
- Krnetić, M., Alfirević, A.M. and Đonlagić, S. (2015). Student Demographics, Family/social Support and Entrepreneurial Intent: Initial Results of Empirical Research. *International Scientific Con-*

- ference „Economy and Integration“; <http://www.icei.epk.ba/ba/?izbor=1&kategorija=1&ID=11> [31.10.2016.].
- Lange, J.E., Marram, E., Jawahar, A.S., Yong, W. and Bygrave, W. (2011). Does an entrepreneurship education have a lasting value? A study of careers of 4,000 alumni. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31 (6), pp. 210-224.
- Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. and Krneta, M. (2016). Intentions and Perceptions of the Entrepreneurial Career Among Croatian Students: Initial Results of a Longitudinal Empirical Study. In *Contemporary Entrepreneurship* (pp. 213-228). Springer International Publishing.
- Luthje, C. & Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: testing of a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), pp. 135-147.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: The Mac Millan Press.
- Matlay, H. and Carey, C. (2007). Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), pp. 252-263.
- Ministarstvo porodice, omladine i sporta Republike Srpske. (2016). *Omladinska politika Republike Srpske za period 2016-2020. godine*.
- Mitra, J. and Matlay, H. (2004). Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe. *Industry & Higher Education*, 18 (1), pp. 53-69.
- Morris, M. and Lewis, P. (1995). The determinants of entrepreneurial activity. *European Journal of Marketing*, 29(7), pp. 31-48.
- Mustafa, M.J., Hernandez, E., Mahon, C. and Chee, L.K. (2016). Entrepreneurial intentions of university students in an emerging economy: The influence of university support and proactive personality on students' entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8 (2), pp.162 - 179
- Naudé, W. (2013.). *Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy*; IZA DPNo.7507; <http://ftp.iza.org/dp7507.pdf> [31.10.2016.].
- Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D. i Paunović, B. (1996). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Nordstrom, K.A. & Riderstrale, J. (2002). *Funky biznis: Kapital igra kako talenat svira*. Beograd: Biblioteka Copy Paste.
- Official Journal of the European Union. (2000). *European Charter for Small Enterprises*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26002> [01.12.2016.].
- Ozaralli, N. and Rivenburgh, K.N. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6:3; <https://jour>

- nal-jger.springeropen.com/articles/10.1186/s40497-016-0047-x [31.10.2016.].
- Penaluna, A. and Penaluna, K. (2015). Entrepreneurial education in practice. Part 2 – Building motivations and competencies. Entrepreneurship 360 thematic paper. OECD. Preuzeto sa <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt2.pdf>, (15.04.2017.)
- Peterman, N.E. and Kennedy, J. (2003). Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28 No. 2, pp. 129-144.
- Petković, S. (2017). University Students' Entrepreneurial Intentions: Insights from BiH (Republic of Srpska). Acta Economica (pozitivna recenzija, rad će biti objavljen u 15 (25 ili 26)).
- Petković, S., Krneta, M. and Alfirević, A. (2017). University Students' Entrepreneurial Intentions in Transitional Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Croatia. In Proceedings of 6<sup>th</sup> South East European Meeting & Scientific Conference of Management Departments: „Contemporary entrepreneurial management and organization in the digital era in transition countries: obstacles and possibilities“, (pp. 191-205). October 07<sup>th</sup>-08<sup>th</sup> 2016, Banja Luka. Banja Luka: University of Banja Luka, Faculty of Economics and University of Mostar, Faculty of Economics, ISBN 978-99938-46-69-7, UDK: 334.72:378.18(497.6)(497.5)
- Petković, S. and Tešić, J. (2013). SMEs and Entrepreneurship Development and Institutional Support in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina). In Ramadani, V. and Schneider, R.C. (Eds.), Entrepreneurship in the Balkans. Diversity, Support and Prospects (pp. 293-315). New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer Link. ISBN 978-3-642-36577-5, DOI 10.1007/978-3-642-36577-5.
- Petković, S. i Berberović, Š. (2013). Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- Pašić Mešihović, A. and Šestić, M. (2016). To be or not to be an entrepreneur...Entrepreneurial intentions among students, 8th International Conference of the School of Economics and Business Sarajevo, 14 October 2016, Sarajevo. B&H. Conference Proceedings
- Prakash, D., Jain, S. and 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, pp.1-25.
- Prašnikar, J. and Knežević-Cvelbar, Lj. (2012). Preface. In Prašnikar, J. and Knežević-Cvelbar, Lj. (Eds.), Intangible assets as a potential for growth in Republic of Srpska (pp. 1-2). Ljubljana, Slovenia: University of Ljubljana, Faculty of Economics. ISBN 978-961-240-238-9.
- Prašnikar, J. i Leskovec, D. (2010). Reakcija različitih kapitalističkih sistema na pojavu ekonomske krize. Acta economica, 8 (12), pp. 9-42.

- Rajh, E., Budak, J., Ateljević, J., Davcev, Lj., Jovanov Marjanova, T. and Ognjenović, K. (2016). Entrepreneurial Intentions in Selected South-East European Countries; [eprints.ugd.edu.mk/.../REDETE%202016-Paper-Presentation-El%20-%20SE%20cou](http://eprints.ugd.edu.mk/.../REDETE%202016-Paper-Presentation-El%20-%20SE%20cou) [31.10.2016.].
- Rao, S. (2014). Nurturing entrepreneurial women: insights from a developing country. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6 (3) pp. 268-297.
- Ratten, V. (2014). Encouraging collaborative entrepreneurship in developing countries: the current challenges and a research agenda. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6 (3), pp. 298-308.
- Savlovski, L.I. & Robu, N. R. (2011). The role of SMEs in modern economy. *Economia - Seria Management*, Vol. 14, Issue 1, pp. 277-281.
- Say J. B. (1885). *A Treatise on Political Economy*. Philadelphia: Lippincott pristupljeno preko Library Economics Liberty, < <http://www.econlib.org/library/Say/sayTCover.html>>, [18.03.2008.].
- Scarborough, N.M. and Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8<sup>th</sup> Edition. Essex, England: Pearson.
- Schultz, T. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature*, 13 (3), pp. 827-846.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Shepherd, D.A. and Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Businesses. A Resource-based Perspective*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Schmitz J.A. (1989). Imitation, Entrepreneurship, and Long-run Growth. *Journal of Political Economy*, 97, pp. 721-739.
- Siropolis, N.C. (1990). *Menadžment malog poduzeća*. 4. izdanje. Zagreb: Mate.
- „Službeni glasnik Republike Srpske“ broj: 117/11 (2011). *Zakon o zanatско-preduzetničkoj djelatnosti*.
- „Službeni glasnik Republike Srpske“ broj: 59/09. (2009). *Zakon o obrazovanju odraslih*.
- Solymossy, E. (2009). Balancing entrepreneurial education – person, pedagogy and policy. *ERENET*, 4 (1), pp. 8-18.
- Stam, E. (2008). *Entrepreneurship and Innovation Policy*. Jena Economic Research Paper, 006 , pp 1-51.
- Stefanović, S. & Ivanović-Đukić, M. (2015). *Upravljanje malim i srednjim preduzećima: strateški i operativni aspekt*, Ekonomski fakultet Niš.
- Strobl, A., Kronenberg, C. and Peters, M. (2012). Entrepreneurial attitudes and intentions: assessing gender specific differences. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15 (4), pp. 452-468.

- Szerb, L. & Trumbull, V. (2015). Entrepreneurship and transition in the European transition countries. ERSA conference papers ersa15p669, European Regional Science Association, available at < <http://www.sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa15/e150825aFinal00669.pdf>>, [21.04.2017].
- Tanner, Steve (2011, March 17th). Anatomy of an Entrepreneur. Preuzeto sa <http://www.golfentrepreneur.com/2011/03/anatomy-of-entrepreneur.html>, [08.03.2017.]
- Trivić, J. and Petković, S. (2014). Institutions and institutional environment in candidate and potential candidates – how far are we?, in Dimitrijevic D. (ed.) Old and New World Order Between European Integration and Historical Burdens: perspectives and challenges for Europe of 21st century, (pp. 458-472). Institute for International Economics and Politics, Belgrade and Hans Seidel Foundation, Munich. ISBN 978-86-7067-207-9.
- Turker, D. and Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? Journal of European Industrial Training, 33(2), pp. 142-159.
- Ul Haq, M., Usman, M., Hussain, N. and Anjum, Z. (2014). Entrepreneurial activity in China and Pakistan: a GEM data evidence. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 6 (2), pp. 179-193.
- Van Praag, C.M. and Versloot, P.H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. Small business economics, 29 (4), pp. 351-382
- Vlada Republike Srpske. (2015). Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2014. Godinu. Banja Luka, juli 2015. godine.
- Wang, C. K. & Wong, P. (2004). Entrepreneurial interest of university students in Singapore. Technovation, 24, pp. 163-172.
- Weissbach, H.J. (2008). Entrepreneurial education from kindergarten to University in Germany. ERENET Profile, 4 (3), pp. 5 – 9, <raspoloživo na <http://www.erenet.org/publications/profile15.pdf>>, [pristupljeno 27.10.2009.].
- Yao, X., Wu, X. and Long, D. (2016). University students' entrepreneurial tendency in China. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 8 (1), pp. 60 – 81.
- Zimmer, J. (1985). Der Situationsansatz als Bezugsrahmen der Kindergartenreform. In: J. Zimmer, Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, 6, pp. 21-39.
- Zsuzsanna, S. (2008). Role and objectives of Entrepreneurial education in EU. ERENET Profile, 4 (3), pp. 21 – 34, <raspoloživo na <http://www.erenet.org/publications/profile15.pdf>>, [pristupljeno 27.10.2009.].





# II

## Pokretanje preduzetničkih poduhvata



### Ishodi učenja

- U drugom dijelu monografije „zavirićemo u laboratoriju ideja“.
- Nakon čitanja ovoga poglavlja, studenti će saznati koje mogućnosti pokretanja preduzetničkih poduhvata im stoje na raspolaganju, pomoću kojih metoda je moguće u „laboratoriji ideja“ podsticati kreativnost i sistematskim traganjem dolaziti do poslovnih ideja.
- Da li pokrenuti biznis od nule, kupiti postojeće preduzeće ili kupiti franšizu, odgovore ćete naći nakon čitanja drugog dijela monografije.

## 2.1. Načini pokretanja biznisa

Zbog čega ljudi donose odluku o započinjanju vlastitog biznisa? Koji su glavni faktori, odnosno razlozi zbog kojih ljudi preuzimaju rizike pokretanja vlastitog biznisa? Je li to isključivo maksimizacija profita kao pokretački faktor? Ovo su neka od pitanja koja permanentno postavlja akademska zajednica i pokreće brojna, uglavnom interdisciplinarna istraživanja.

Psihološka perspektiva kako ljudi djeluju govori o široj slici motivirajućih faktora, a ne samo ekonomskih. Ova perspektiva se pokazuje kao veoma podesna u kontekstu malih biznisa zato što postoje obimni dokazi da su menadžeri u malim biznisima motivisani brojnim faktorima, a ne samo faktorima finansijske prirode.

Znamo da ljudi formiraju i vode svoje firme zbog velikog broja uticajnih faktora, a ne samo maksimizacije povrata uložениh sredstava, što su pokazale brojne studije (Davidsson, 1989; Delmar, 1996; Kolvereid, 1992; Storey, 1994, kako navode Shepherd & Wiklund, 2005, str. 12). Neki ljudi su bili prisiljeni da se samozaposle zbog očekivanog gubitka radnog mjesta, dok su drugi jednostavno željeli da postanu „sam svoj gazda”. Treća kategorija su ljudi koji su na razne načine došli do kapitala, jednostavno želeći da ulože dio stečenog kapitala ili cijeli kapital i da se oprobaju u vođenju privatnog biznisa. Visok stepen slobode i autonomije, pored mogućnosti veće zarade, svakako su značajni faktori donošenja odluke o pokretanju vlastitog biznisa ili kupovini razrađenog biznisa.

### Preduzetništvo iz nužde i preduzetništvo iz prilike

Neki ljudi su bili prisiljeni da se samozaposle zbog očekivanog gubitka radnog mjesta, dok su drugi jednostavno željeli da postanu „sam svoj gazda”.

Kod donošenja odluke da se ulazi u biznis i postane preduzetnik, bitno je da bude izvršen izbor biznisa kojim će se baviti, to jest da bude izvršen izbor proizvoda ili usluga. Sljedeći korak koji treba da učini preduzetnik je da mora odlučiti da li će biznis početi od *početka* – „*nule*” (starting from scratch, engl.) ili ući u biznis *kupovinom* već postojećeg preduzeća. Stoga će se pažnja u ovom dijelu monografije usredsrediti na načine upuštanja u biznis, nakon razmatranja izbora proizvoda, odnosno usluge.

Izbor proizvoda, odnosno usluge koji će se proizvoditi traži od preduzetnika da svesrdno sagleda vlastite sposobnosti, kao i trendove u djelatnosti u kojoj namjerava da obavlja svoj biznis.

U ovoj fazi je neophodno da preduzetnici imaju za sebe odgovor na sljedeća pitanja:

- Raspoložem li svim što je potrebno da bi biznis bio uspješan sa izabranim proizvodom, odnosno uslugom?
- Da li se želim baviti takvom vrstom biznisa i obavljati takvu vrstu rada?

Nakon izbora djelatnosti kojom će se baviti, preduzetniku su na raspolaganju sljedeće tri mogućnosti:

- (1) početi od „nule“,
- (2) kupiti već postojeći biznis i
- (3) kupiti franšizni biznis.

Međutim, prije donošenja odluke na koji način pokrenuti biznis, ključno je opredijeliti se za djelatnost kojom će se biznis baviti i izvršiti detaljnu analizu prilika i prijetnji, kao i buduće finansijske isplativosti nove poslovne aktivnosti. Preduzetnik mora pronaći, procijeniti i razviti priliku nadilazeći sile koje se opiru stvaranju nečeg novog. Proces ima nekoliko faza:

- (1) identifikacija i procjena prilike,
- (2) razvoj poslovnog plana,
- (3) determinacija potrebnih resursa,
- (4) izbor i registracija pravne forme poslovne aktivnosti,
- (5) izbor organizacione forme biznisa i
- (6) menadžment preduzeća koje nastaje kao posljedica.

„Iako većina preduzetnika nema formalne mehanizme za identifikovanje poslovnih prilika, neki izvori često znaju donijeti ploda: kupci, poslovni saradnici, članovi distributivnog sistema i tehničari. Nerijetko su kupci najbolji izvor ideja za novi poduhvat“ (Hisrich et al., 2011, str. 9).

Veoma bitan faktor na putu do poslovnog uspjeha postojećih ili budućih preduzetnika i preduzetnica je oslobađanje kreativnog potencijala pojedinaca kroz sistematsko traganje za inovacijama. Sistematsko traženje preduzetničkih prilika podrazumijeva temeljan, posvećen i mukotrpan rad i velika ulaganja u istraživanja i razvoja (I&R ili R&D – research and development, engl.) novih proizvoda, procesa, tehnologija, marketinških rješenja i organizacionih obrazaca. Izdvajanja za R&D u razvijenim zemljama svijeta su izuzetno visoka, pri čemu u apsolutnom iznosu, velike multinacionalne kompanije, univerziteti i istraživački centri ulažu znatno više novca nego MSP. Izdvajanje za R&D u BiH prema podacima Svjetske banke (The World Bank,

#### Izvori ideja

Nerijetko su kupci najbolji izvor ideja za novi poduhvat“ (Hisrich et al., 2011, str. 9).

**R&D u BiH**

Izdvajanje za R&D u BiH prema podacima Svjetske banke (The World Bank, 2013) iznosilo je 0,33% od ukupnog BDP.

2013) iznosilo je 0,33% od ukupnog BDP, što dovoljno govori da smo u velikom zaostatku za razvijenim zemljama svijeta i u apsolutnom i u relativnom smislu. U isto vrijeme izdvajanje za R&D u Hrvatskoj su 0,82%, u Srbiji 0,73%, u Češkoj Republici 1,91%, Sloveniji 2,60%, SAD 2,73%, Njemačkoj 2,83%, Austriji 2,96%, Danskoj 3,08%, Finskoj 3,30%, Švedskoj 3,31%, Japanu 3,47%, Izraelu 4,09% i Južnoj Koreji 4,15% (The World Bank, 2013).

Prema Battelle R&D Magazine, američke kompanije, vladine agencije i univerziteti ulažu više od 465 milijardi US\$ godišnje u istraživanje i razvoj (R&D). Mala preduzeća su važan dio ukupne R&D slike. Jedna studija od strane Uprave za male biznise (SBA) izvještava da mala preduzeća proizvode 16 puta više patenata po zaposlenom od svojih većih konkurenata (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97).

Ključni element ovdje je preduzetnik kao osoba koja identifikuje priliku. Sklonost ka uočavanju jaza na tržištu je teško i složeno područje za objašnjavanje. Isto tako i identifikacija održive konkurentске prednosti postavljanja ideja različitih od konkurencije. Nekoliko autora je identifikovalo različite karakteristike preduzetnika bitnih za uspjeh, kao što su lokus kontrole, potreba za ostvarivanjem i preuzimanje rizika kao ključnim karakteristikama preduzetnika (Hornaday, 1982; Timmons, Smollen & Dingee, 1985; Lessem, 1986; Gibb 1990; Wickham, 1998 kako navode Lee-Ross & Lashley, 2009). Svaka osoba može naučiti kako da bude kreativna.

**Studija slučaja****Porodično preduzeće „TESLA“ d.o.o. Modriča**

(Izvor: Željko Jovičević, suvlasnik i menadžer u porodičnom preduzeću „TESLA“ d.o.o. Modriča- <http://www.tesla.ba/>)

Preduzeće „TESLA“ d.o.o. Modriča je privatno preduzeće u kojem su, pored vlasnika gospodina Jelisije Jovičevića, angažovani i njegova dva sina te članovi uže i šire porodice. Vlasnik preduzeća je počeo sa privatnim biznisom 1980. godine kao samostalni elektro i vodo instalater. Godine 1994. osnovao je samostalnu zanatsku radnju „TESLA“ i u tom obliku je preduzeće poslovalo do 1999. godine, kada je promijenilo oblik organizovanja u društvo sa ograničenom odgovornošću „TESLA“ koje posluje prema zahtjevima norme ISO 9001:2000 i

ISO14001:2004. Glavna djelatnost preduzeća je proizvodnja namještaja. „

Porodični biznis, siguran prihod, porodica na okupu, bez pretjeranog ulaganja i rizikovanja, to je bio cilj vlasnika. Jelisije Jovičević, vlasnik firme, je davne 1980. godine počeo privatni biznis, iz oblasti prodaje i uslužne djelatnosti u polju vodo i elektro instalacija, te prodaja opreme i ugradnje sistema za grijanje. Zadovoljan, bez želja za proširivanjem djelatnosti, njegove potrebe su bile zadovoljene. Ali njegovim sinovima, koji su u međuvremenu odrasli, to nije bilo dovoljno, pa su počeli da proširuju biznis, ostajući u istoj branši. Međutim, jedan od sinova i dalje nije bio zadovoljan, htio je više, bolje, nešto novo, nešto što je deficit na tržištu. I sasvim slučajno, 2004. godine, namještajući svoj stan, u potrazi za dobrom kuhinjom, uočava veoma slabu ponudu, te dolazi na ideju pokretanja fabrike namještaja. Uz podršku oca, sinovi započinju projekat, naizgled naivno, bez imalo iskustva, ali sa velikom željom za uspjehom. I naravno, ako nešto jako želiš, uz puno rada i odricanja ćeš i ostvariti. Projekat je finansiran kreditom Svjetske banke, a u tadašnje vrijeme je bila veoma povoljna kamatna stopa. Cijeli projekat, od informisanja kako se dolazi do finalnog proizvoda, koje su mašine najbolje, koje mašine kupiti, koja tehnologija se koristi za lakiranje namještaja, kako se namještaj sklapa, apsolutno sve, korak po korak, su prošli i naučili sinovi. Za godinu dana od instalacije opreme, gotov proizvod je činio cca 20% od ukupnog prihoda firme, što govori da su veoma brzo savladali proces i plasirali proizvode na tržište. - Danas, pored prvobitne djelatnosti, taj postotak je mnogo veći, i iznosi cca 70%. Što se tiče prodaje, naš cilj je bio serijska proizvodnja, to jest prodaja na veliko, od kojeg nismo odustali, čekamo bolja vremena. Uslovi na tržištu su jako nepovoljni, nesigurna je naplata potraživanja, neplaćanje, kašnjenje i slični problemi, te smo donijeli odluku da će nam krajnji kupac kao najsigurnija varijanta biti zastupljen u 70% plasmana, što se i pokazalo kao dobra odluka, jer moramo održavati likvidnost i svoje obaveze redovno izmiriti. Stabilan i siguran biznis, u stalnom porastu, ali sigurnosti nikada dosta. Godine 2015. počinjemo sa proizvodnjom i pro-



**SLIKA 3.**

**Fabrika namještaja „TESLA“ d.o.o. Modriča**

<http://www.tesla.ba/>





**SLIKA 4.**  
Solarna elektrana na krovu fabrike



**SLIKA 5.**  
Pogled na fabriku u Modriči

dajom električne energije. Napravili smo dvije solarne elektrane, od po 120 KW, i treću od 80 KW, koje su u sistemu Elektroprivrede, a u toku smo završetka i hidrocentrale snage 250 KW. Znači, ukupna snaga elektrana iznosi 570 KW, što će proizvesti 1,35 GWh na godišnjem nivou”.

Iz našeg skromnog iskustva, obaveza koja garantuje uspjeh je prisutnost u poslu 100%, od izrade do prodaje proizvoda. Kako kontrola troškova, tako i kontrola, to jest povećanje prihoda. Tako već godinama uspješno poslujeemo, imamo pedesetak zaposlenih, godišnji prihod od 4.000.000,00 KM (zadnji obračunski period za 2016. godinu). U šali često kažemo, i da se desi propast, mi nećemo propasti, sinovi će praviti proizvode, servisirati mašine, sunce i voda sami praviti struju, jedna snaha će biti na prodaji, druga u administraciji, a otac, vjerovatno će se zadovoljno osmijevati jer smo opravdali njegovo povjerenje!

## 2.2. Kreativnost i inovativnost kao preduslov uspjeha

Male preduzetničke firme koje se ponašaju kao „gazela“ firme, to jest kao preduzeća koja ostvaruju eksponencijalni rast u kratkom periodu, po pravilu su i kreativne i inovativne. Kreativnost i inovativnost zavise od ključnog resursa u preduzeću: od ljudi, ali i od preduzetničke kulture u organizaciji. „Kreativnost je sposobnost razvijanja novih ideja i otkrivanja novih načina sagledavanja problema i mogućnosti. Inovacija je sposobnost primene kreativnih rešenja za te probleme i mogućnosti poboljšanja ili obogaćenja kvaliteta života ljudi“ (Scarborough & Cornwall,

2016, str. 97). S druge strane, u preduzećima i organizacijama u kojima ne vlada podsticajna organizaciona kultura za čije kreiranje je prvenstveno zadužen ili zadužena preduzetnik ili preduzetnica sa vizijom za promjene, u dugom vremenskom roku ne mogu da očekuju razvoj i rast. „Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše inovaciju kao primjenu novog ili značajno poboljšanog proizvoda (to jest fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili spoljnim odnosima“ (Atkinson & Ezell, 2014, str. 131).

Zajednička tema koja se provlači kroz ove studije o preduzetničkim namjerama unutar postojećih organizacija jest da se organizacije razlikuju u razmjeri u kojoj omogućavaju okruženje koje podstiče preduzetničko djelovanje. Takva „podsticajna“ okruženja karakterišu, na primjer, podesan sistem nagrađivanja i podrška top menadžmenta, eksplicitni ciljevi te podesne organizacione vrijednosti, da navedemo tri široko priznate karakteristike. „Podsticajno“ okruženje je ono koje kod članova organizacije pojačava opažanje preduzetničkih djelatnosti kao mogućih i poželjnih (Hisrich et al., 2011, str. 67).

Miller i Friesen (1982) konstatuju da preduzetničke firme karakteriše njihova spremnost da hrabro inoviraju, te da pri tom preuzimaju značajne rizike u svojim proizvodno-tržišnim strategijama. Inovativnost odražava suštinsku spremnost preduzeća da odstupi od postojećih tehnologija ili praksi i da se upušta u poduhvate koji prevazilaze trenutno stanje razvoja u određenoj oblasti (Kimberly, 1981 kako je navedeno u Sorak, 2017). Ona podrazumijeva i sklonost MSP da kreativno iniciraju i podržavaju nove ideje, da eksperimentišu, kreiraju nove procese koji za rezultat mogu dati nove i/ili kvalitetnije proizvode, usluge ili nova tržišta (Taylor, 2013). „Do inovacije može doći u mnogim različitim tačkama u procesu inoviranja, uključujući ideju i koncepciju, R&D (istraživanje i razvoj), transfer (premještanje „tehnologije“ prema proizvodnoj organizaciji), proizvodnju i raspoređivanje ili korišćenje na tržištu“ (Arkinson & Ezell, 2014, str. 131).

Inovativnost može da ima više oblika, jer se može odnositi na proizvode, usluge, procese rada i/ili tržište. Prema Lampkinu i Desu (Lumpkin & Dess, 1996) inovativnost može biti spremnost da se uvede nova linija proizvoda ili eksperiment sa novim reklamnim medijem, ili na primjer fokusirani napor preduzeća

#### Oblici inovativnosti

Inovativnost može da ima više oblika, jer se može odnositi na proizvode, usluge, procese rada i/ili tržište.

da ovlada najnovijim proizvodima ili tehnološkim dostignućima. Najčešća podjela inovacija je na:

- 1) tehnološke inovacije i
- 2) proizvodno-tržišne inovacije.

*Tehnološke inovacije* odnose se na istraživanje i razvoj novih proizvoda i procesa i reinženjering procesa. *Proizvodno-tržišne inovacije* imaju fokus na dizajn proizvoda, istraživanje tržišta, oglašavanje i promociju. Ipak, u najvećem broju slučajeva nije moguće razlikovati navedene dvije vrste inovacija, zato što postoji veliko preklapanje i miješanje između njih (Lumpkin & Dess, 1996).

Inovativnost preduzetnika zavisi od njegove ili njene volje da stvari radi na drugačiji način, tj. da isproba nove načine koji se razlikuju od sadašnjih, od njegovog ili njenog entuzijazma da usvaja nove ideje i nove metode u svom poslovanju, kao i od želje da implementira inovativne strategije u svoj biznis (Khandwalla, 1987). Inovativnost podrazumijeva i traženje kreativnih, izuzetnih ili neuobičajenih rješenja za probleme ili potrebe. „Zaista, pronalaženje novih načina zadovoljenja potreba kupaca, izmišljajući nove proizvode i usluge, stavljajući zajedno postojeće ideje na nove i različite načine i stvaranje novih pletiva na postojećim proizvodima i uslugama su obilježja preduzetnika“ (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97). Inovacija nije važna samo u visokotehnološkim djelatnostima. Ona je važna i za „staromodne“ i „tradicionalne“ kompanije, jer i one moraju da inoviraju kako bi preživjele. Takođe, i u malim firmama inovacije predstavljaju osnov preduzetničkog ponašanja i ključni su faktor za postizanje poslovnog uspeha. Zato menadžeri treba da stvore uslove koji pogoduju duhu preduzetništva i akciji, jer kroz inovacije se transformišu nove ideje ili mišljenja u tržišni uspjeh i korporativnu korisnost (Petrović et al., 2014).

### Inovacije u malim firmama

I u malim firmama inovacije predstavljaju osnov preduzetničkog ponašanja i ključni su faktor za postizanje poslovnog uspeha.

Iako velike kompanije razviju mnoge nove ideje, kreativnost i inovativnost su potpis malih, preduzetničkih preduzeća. Kreativno razmišljanje je postalo osnovna poslovna vještina i preduzetnici dovode do razvoja i primjene te vještine. U stvari, kreativnost i inovacije često leže u srcu sposobnosti malih preduzeća da se uspješno takmiče sa velikim rivalima... Neki mali biznisi stvaraju inovacije reaktivno kao odgovor na povratne informacije korisnika ili promijenjenih tržišnih uslova, dok drugi proaktivno stvaraju inovacije, susrećući se sa mogućnostima koje kapi-

talizuju. Ponekad je inovacija revolucionarna, stvarajući promjene na tržištu, remeteći trendove koji su rezultat stvaranja nečega iz ničega. Mnogo češće, inovacija je evolutivna, razvijajući tržišno održive ideje kroz nadogradnju postojećih proizvoda, procesa i usluga i koje proizlaze iz sastavljanja starih stvari na nove načine ili od uzimanja od postojećih proizvoda s ciljem stvaranja nešto jednostavnijeg ili boljeg proizvoda (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 98).

Kreativnost je glavna pretpostavka inovativnosti u organizaciji, bez obzira na njenu veličinu. Kreativnost organizacije zavisi od organizacione kulture koja podržava kreativne individue da ispolje svoje pune potencijale. U malim preduzećima, organizaciona kultura prvenstveno zavisi od vizije preduzetnika-osnivača biznisa i uspostavljenog održivog poslovnog koncepta. "Prema definiciji, sve inovacije moraju u određenoj mjeri u sebi sadržavati novinu, bilo da je ta novina nešto novo za kompaniju, tržište, bilo za svijet. Takođe je važno upamtiti da inovacija nije tek bilo šta novo; ona takođe mora stvoriti održivi poslovni koncept" (Atkinson & Ezell, 2014, str. 132).

Pri uspostavljanju preduzetničkog okruženja unutar utemeljene organizacije, treba da budu prisutni određeni pokazatelji i karakteristike vođstva. Drugo, podstiče se eksperimentisanje - eksperimenti i greške. Treće, organizacija treba da se pobrine da ne bude početnih parametara prilike koji bi ometali kreativnost u razvoju novog proizvoda. Četvrto, resursi kompanije treba da budu raspoloživi i lako dostupni. Peto, treba podsticati multidisciplinarni timski pristup. Šesto, duh korporativnog preduzetništva ne može se nametnuti pojedincima, on treba da počiva na dobrovoljnoj osnovi. Sedma karakteristika dobrog preduzetničkog okruženja je sistem nagrađivanja. Osmo, korporativno okruženje povoljno za korporativno preduzetništvo ima sponzore i pobornike širom organizacije, koji ne samo da podržavaju kreativnu aktivnost, nego imaju i fleksibilnost u planiranju potrebnu za uspostavljanje novih ciljeva i potrebnih smjerova. Konačno, i možda najvažnije, top menadžment treba potpuno da podržava i prigrli preduzetničku aktivnost, i fizičkom prisutnošću i vođenjem brige o raspoloživosti osoblja te finansijskih resursa (Hisrich et al., 2011, str. 72).

#### **Kreativnost kao pretpostavka inovativnosti**

Kreativnost je glavna pretpostavka inovativnosti u organizaciji, bez obzira na njenu veličinu.

Kreativnost može biti posljedica slučajnosti, ali i istrajnog i sveobuhvatnog sistematskog procesa traganja za inovacijama. Inovacija može nastati kao rezultat neočekivanog ili slučajnog događaja, što je opisano i u narednom primjeru.

### Studija slučaja

Primjer inovativnosti kao posljedica slučajnog događaja - Perky Jerky

**Brian Levin: Perky Jerky.** Serijski preduzetnik Brajan Levin, koji je kreirao prvi izborni sistem kroz slanje tekstualnih poruka (koji se koristi u „Američkom idolu“), i prijatelj bili su u žičari na snježnim padinama u Snowbird, Utah, jednog jutra kada je Levin potražio u ruksaku sendvič od govedine. Nažalost, Brajan je prosuo energetske piće po paketu, smočio je govedinu, ali Levin i njegov prijatelj su bili gladni i pojeli su svoj obrok. Dok su skijali niz planinu, obojica su doživjeli energetski podsticaj. Komad govedine, sada sasvim mekan, preuzeo je karakteristike energetskog napitka, ali je zadržao svoj ljut ukus. Inspirisan tim događajem, Levin je potrošio naredne dvije godine radeći u laboratoriji hrane kako bi poboljšao proces za pravljenje energetski pojačane govedine zbog koje je izgradio kompaniju za lansiranje novog proizvoda na tržište, koji je nazvan vesela govedina. Kompanija sada ima godišnji promet od 10 miliona \$.



**SLIKA 6.**  
Perky Jerky

Preuzeto sa <https://runninglarge.wordpress.com/2013/07/26/perky-jerky-review/>, 23.02.2017. godine



## 2.3. Tehnike dolaska do poslovnih ideja

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 Džojz Vikof (Joyce Wycoff), autor nekoliko knjiga o kreativnosti (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101).

### Kreativnost

Svaka osoba može naučiti kako da bude kreativna.

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 ideje?

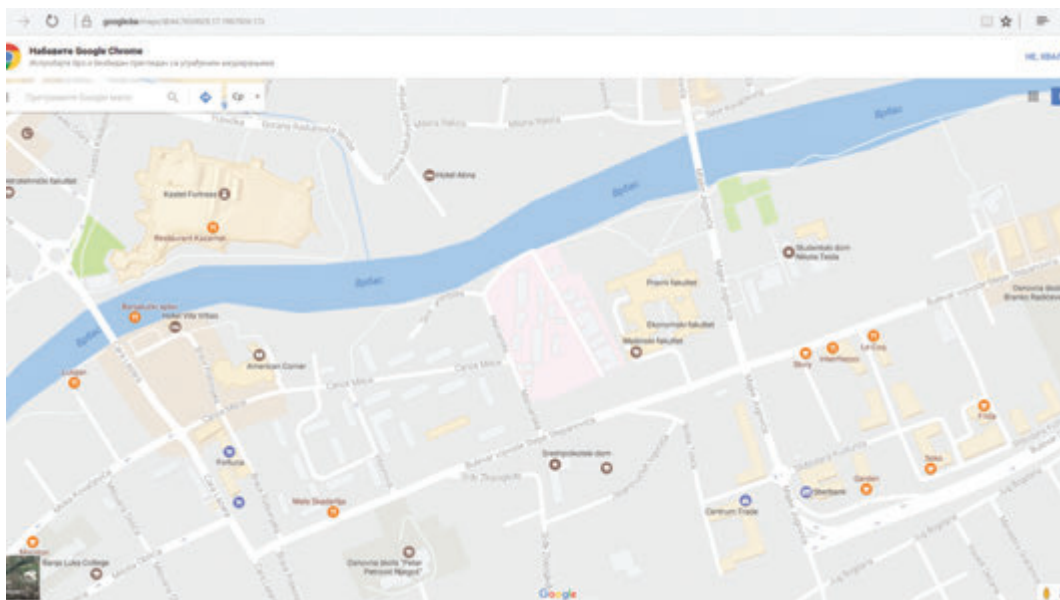
Do poslovne ideje moguće je doći koristeći jednostavne tehnike, ali i komplikovane metode, koji se primjenjuju u velikim biznisima.

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.

### 2.3.1. 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 7.

Mapiranje poslovne lokacije u lokalnoj zajednici upotrebom Google pretraživača

Izvor: 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.

### 2.3.2. Kopiranje postojećih biznisa

#### Kopiranje tuđih ideja

Najčešći metod dolaska do poslovne ideje je kopiranje postojećih metoda.

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.

### 2.3.3. 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](http://www.ebay.com)) ili Alibaba ([www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)), mali predu-

zetnici bez značajnijih napora svoje proizvode mogu nuditi bu-  
kvalno cijelom svijetu uz distribuciju proizvoda brzom poštom.

### 2.3.4. Korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla

Sve što je rečeno za hobi, vrijedi i za ovaj način dolaska do po-  
slovne ideje. Tržište je jedini verifikator ispravnosti vaše poslov-  
ne 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  
mjesto je čest oblik zapošljavanja, to jest samozapošljavanja.  
Kao i kod svih ostalih načina dolaska do ideje, pored posjedo-  
vanja 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 uložених sredstava i ostvari-  
vanje privlačne zarade?

U Republici Srpskoj, 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.

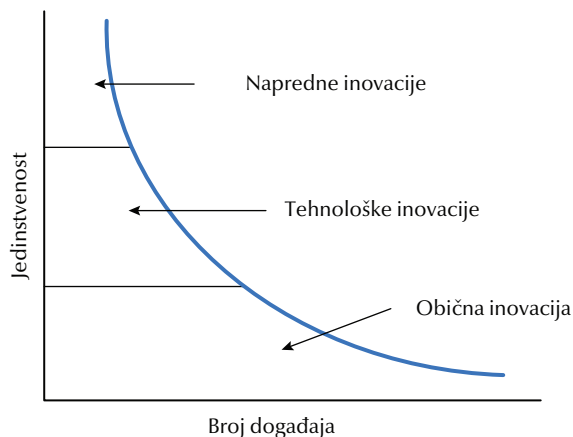
### 2.3.5. Komercijalizacija inovacija

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 aplikaci-  
ja 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.

#### Od invencije do inovacije

Za razliku od invencije  
koja podrazumijeva no-  
vitet, inovacija ne mora  
a priori podrazumijevati  
novo tehničko-tehnolo-  
ško rješenje bazirano na  
izumu.



**GRAFIKON 1.**  
**Inovacijski grafikon**

(Hisrich & Ramadani, 2017, str. 46)

### Napredne inovacije

U napredne inovacije ubrajaju se ideje kao što su: penicilin, mašina za veš, kompjuter, avion, automobil, internet i nanotehnologija.

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, samoupravljački 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; Nerkar & Shane, 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, Reed & Jessup (2013, str. 149), „mogućnost komercijalizacije inovacije se definiše kao sposobnost preduzeća da lansiraju proizvod na tržište i dosegnu 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.

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, izum 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.

### **Inovacija u uslugama**

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).



| 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                         |
| Organizациона 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                                       | Analiza kompetencija                                | Zaštita vs difuzija | Proces razvoja inovacije                                              | Prodaja ili licenciranje i podudarnost |
| Savezništva i saradnja                                  | Arhitektonske vs inovacije komponenti                        |                                                     |                     | Platforma lansiranja: Razvlačenje, podružnica ili zajedničko ulaganje | Formiranje cijena                      |
| Motori inovacija                                        | Poboljšanje kompetencija vs inovacija uništenja kompetencija |                                                     |                     |                                                                       | Distribucija                           |
| Posljedice širenja tehnologije                          |                                                              |                                                     |                     |                                                                       | Marketing                              |

SLIKA 8.

**Preduzetnički koraci na komercijalizaciji inovacija: teme iz postojeće literature**

(Izvor: adaptirano iz Datta, Reed &amp; Jessup, 2013, str. 160)

**2.3.6. 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.

### 2.3.7. Brainstorming

Omogućava ljudima veću stimulaciju kreativnosti na način da se zajedno okupe i učestvuju u organizovanim grupnim iskusvima. 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.

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

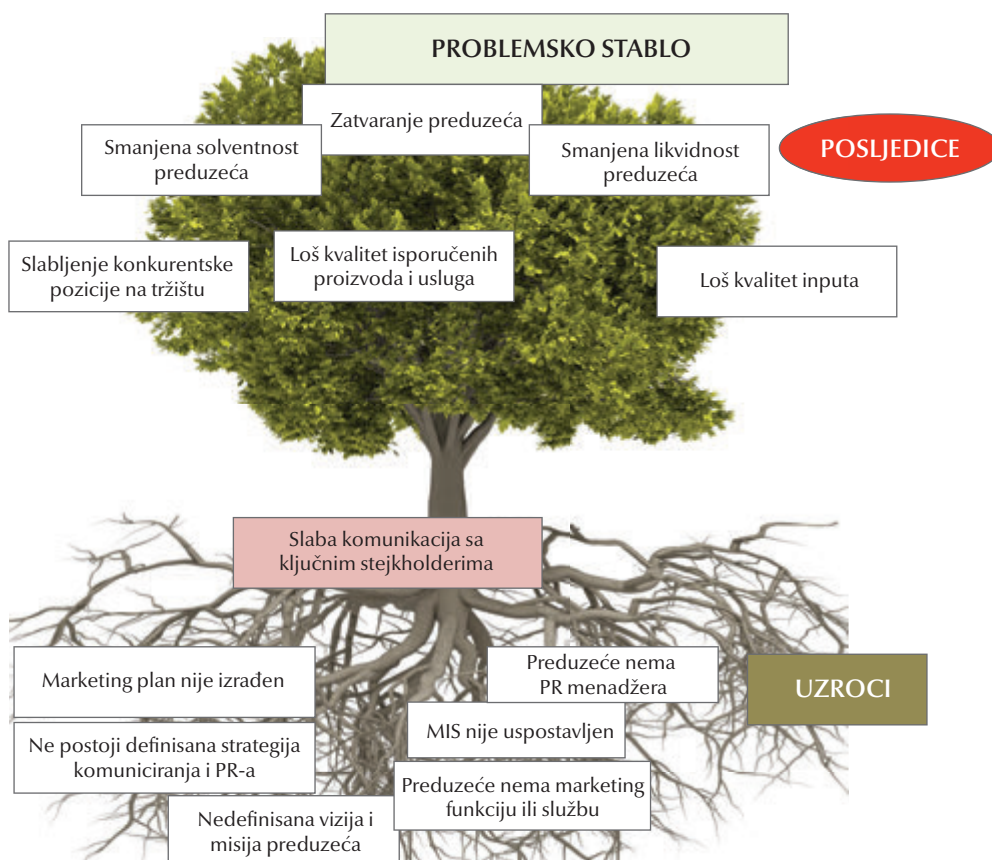
### 2.3.8. Problemska analiza

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.

#### Problemska analiza

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.

ma 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 9.**

Primjer vizuelizacije „uzrok-posljedica” analize primjenom problemskog stabla

(Izvor: autori)

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.

### 2.3.9. Obrnuti brainstorming

Ova tehnika dolaska do ideje slična je brainstormingu, osim što se dopušta kriticism. U stvari, tehnika se zasniva na pronalaženju nedostataka postavljanjem pitanja „na koliko sve načina ova ideja može propasti?” Budući da je fokus na negativnim aspektima proizvoda, usluge ili ideje, mora se paziti da bude održan grupni moral. Kroz proces se obično određuje sve ono što nije u redu kod ideje, nakon čega slijedi rasprava o načinima na koje se ovi problemi mogu prevazići. „Obrnuti brainstorming gotovo uvijek proizvede vrijedne rezultate budući da je pojedincu lakše biti kritičan prema nekoj ideji nego smisliti novu” (Hisrich et al., 2011, str. 144).

### 2.3.10. Brainwriting

„Kreirao ga je Bernard Rohrbach krajem 1960-ih pod imenom Method 635, a razlikuje se od klasičnog brainstorminga po tome što akterima daje više vremena za razmišljanje od brainstorminga, gdje se ideje izražavaju spontano” (Hisrich et al., 2011, str. 144). Brainwriting je tiho, pismeno generisanje ideja grupe ljudi. Akteri zapisuju svoje ideje na posebnom formatu kartica koje kruže unutar grupe koja se obično sastoji od šest članova. Svaki član grupe generiše i zapiše tri ideje u roku od pet minuta. Format se proslijeđuje do susjedne osobe koja zapisuje tri nove ideje.

### 2.3.11. Gordonov metod

Za razliku od većine drugih tehnika kreativnog rješavanja problema, Gordonov metod počinje time da članovi grupe ne znaju šta je tačno problem. To omogućava da rješenje ne bude zamagljeno prethodno smišljenim idejama i obrascima ponašanja. „Preduzetnik počinje navođenjem opštih pojmova u vezi sa problemom. Grupa odgovara brojnim idejama. Zatim se pojam razvija, slijede povezani pojmovi, uz vođstvo preduzetnika. Zatim se otkriva stvarni problem i omogućuje grupi da da prijedloge za implementaciju ili poboljšanje konačnog rješenja” (Hisrich et al., 2011, str. 144).

#### Gordonov metod

Za razliku od većine drugih tehnika kreativnog rješavanja problema, Gordonov metod počinje time da članovi grupe ne znaju šta je tačno problem.

## 2.4. Početak od „nule”

Na ovakav korak se uglavnom odlučuju preduzetnici kojima je osnivanje i oblikovanje preduzeća mnogo veći i značajniji izazov

u odnosu na kupovinu postojećih preduzeća. Ovi preduzetnici imaju veliku želju za stvaralačkim zadovoljenjem koje polazi od „usađivanja“ ideje, zatim rasta i prerastanja u jako i stabilno preduzeće. Međutim, ovdje treba da napomenemo da su u ovom slučaju rizici mnogo veći, jer tek novouvedeni poslovi imaju manji izgled na uspjeh od postojećeg preuzetog biznisa.

U slučajevima kada se preuzima biznis, postoje podaci koji mogu dati informacije o tome koliko je preduzeće zdravo i profitabilno. Međutim, kod novog posla preduzetnik može samo pretpostaviti koliki će mu biti profit. Razlozi koji se mogu navesti zbog kojih preduzetnik preferira počinjanje posla od „nule“ (starting from scratch, engl.) mogu biti:

- Mogućnost samostalnog definisanja vizije, misije i strateških ciljeva preduzeća, vlastite kreacije asortimana proizvoda ili usluga, izgradnja organizacione kulture.
- Eliminisanje uočenih grešaka direktne i indirektno konkurencije.
- Vlastiti izbor lokacije, tehnologije i opreme, strateških poslovnih partnera, kao što su dobavljači, banke, zaposleni, konsultanti, itd.
- Stvaranje vlastitih lojalnih kupaca.

Da bi to bilo realizovano, preduzetnik mora istražiti tržište sa stanovišta njegove veličine, geografske lokacije, kupovne snage kupaca, mogućnosti tržišnog učešća, očekivanih prihoda od prodaje, snaga i slabosti, prijetnji i prilika koje dolaze iz unutrašnjeg i vanjskog okruženja moguće nove poslovne aktivnosti. Pri započinjanju biznisa od „nule“, preduzetnik mora imati sveobuhvatne informacije, naročito informacije o ciljanom tržištu. Prije procjene ukupnog prihoda i dobiti - profita, potrebno je da ima odgovore na pitanja:

- Ko su potencijalni kupci?
- Gdje se oni nalaze?
- Koji je broj potencijalnih kupaca?
- Kakva je kupovna moć potencijalnih kupaca?
- U kojem će procentu kupovati moj proizvod - uslugu?
- U kojim količinama i koliko često bi kupovali moje proizvode - usluge?

Da bi se dobili odgovori na ova pitanja potrebno je izvršiti sveobuhvatno istraživanje tržišta, što je, svakako, najvažniji korak u izradi poslovnog - biznis plana, o čemu će biti više riječi u trećem poglavlju trećeg dijela knjige. Prema Marphyju (1996,

### Početak od nule

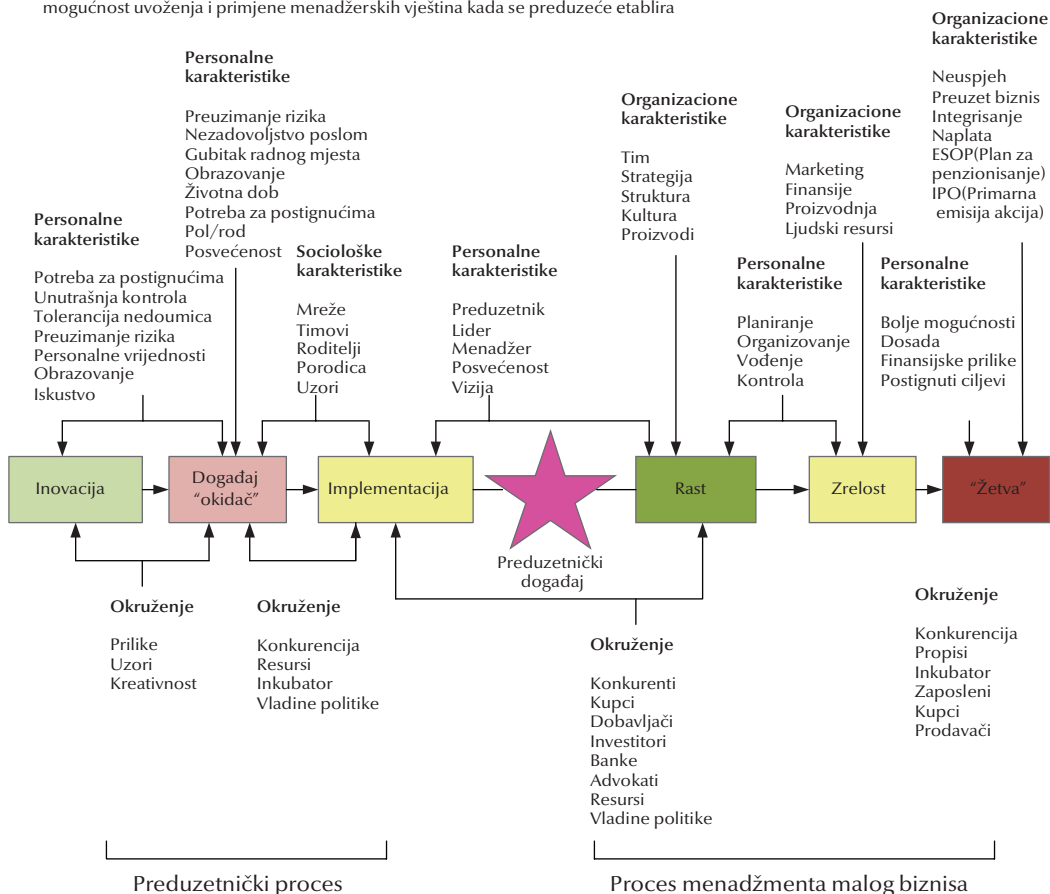
Pri započinjanju biznisa od „nule“, preduzetnik mora imati sveobuhvatne informacije, naročito informacije o ciljanom tržištu.

str. 27-31), postupak uspostavljanja start-ap preduzeća, sastoji se od šest faza:

- 1) Razvijanje poslovne ideje.
- 2) Definisanje i analiza ciljanog tržišta.
- 3) Procjena konkurencije.
- 4) Procjena izvodljivosti poslovne ideje.
- 5) Započeti probnu proizvodnju.
- 6) Nabaviti neophodne resurse.

Jedan od modela započinjanja biznisa od „nule“ je Model start-ap procesa američkog autora Hattena (2012). Suština modela je postojanje takozvanog spektra procesa preduzetništva i menadžmenta malog biznisa koji se sastoje od šest različitih stadijuma, kao što je predstavljeno na sljedećoj slici.

U svakoj etapi start ap procesa, različite personalne karakteristike će biti značajnije za vlasnika kako biznis bude dobijao nove forme. Ovaj model pokazuje kako su preduzetničke vještine neophodne u ranim fazama procesa formiranja biznisa a onda daje mogućnost uvoženja i primjene menadžerskih vještina kada se preduzeće etablira.



SLIKA 10.

Model procesa preduzetništvo/menadžment malog biznisa

(Izvor: Hatten, 2012, str. 29)



Nakon pokretanja poslovne aktivnosti, biznis prolazi kroz veliki broj faza na putu svoje zrelosti, naravno, ako preživi prve dvije-tri godine egzistencije. U fazi rasta, kada je biznis mali, pažnja vlasnika je fokusirana na izgradnji tima, zapošljavanju kvalitetnog, stručnog i obrazovanog osoblja, izgradnji strategija, kreiranju strukture i kulture preduzeća. U fazi zrelosti više pažnje se posvećuje specijalnim funkcijama poslovne aktivnosti.

## 2.5. Kupovina postojećeg preduzeća

Kako je već navedeno, nakon što je izvršen izbor proizvoda ili usluge i došlo se do uvjerenja da izbor odgovara sposobnostima i željama preduzetnika, treba da bude donesena odluka da li će posao - biznis početi od „nule”, kupovinom franšize ili kupovinom već postojećeg biznisa? Potrebno je odmah napomenuti da će mnogi stručnjaci koji se bave ovom problematikom preferirati kupovinu već postojećeg biznisa u odnosu na prvu varijantu, početak od „nule”. Ovo iz razloga što je postojeće preduzeće manje rizično, s obzirom na to da je već dokazalo svoju sposobnost u obavljanju biznisa. Međutim, i kupovina postojećeg preduzeća nosi određeni rizik i pitanje da li će ono biti i ubuduće uspješno. Za rješavanje tog problema preduzetnici treba da imaju niz informacija o motivima prodaje preduzeća, finansijskom stanju i vrijednosti firme. Za odgovor na ova pitanja može da posluži i sljedeći prikaz.

### Kupovina preduzeća

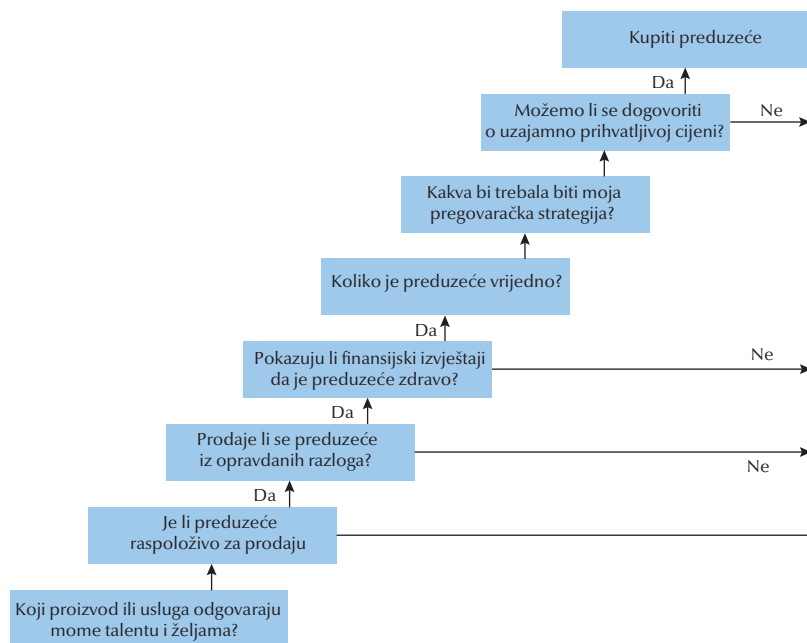
Kupovina postojećeg preduzeća nosi određeni rizik i pitanje da li će ono biti i ubuduće uspješno.

Kao najvažniji razlozi zbog kojih se vlasnik ili vlasnici biznisa odlučuju na prodaju preduzeća u većini slučajeva mogu biti sljedeći:

- Strah u vezi sa finansijskom perspektivom preduzeća ili porodice.
- Bojazan da je tehnologija, nekad jednostavna, sada složena za ovladavanje.
- Bojazan da je proizvod, odnosno usluga, prevaziđen.
- Razlozi lične prirode.

Svakako da je za donošenje odluke o kupovini preduzeća bitno pitanje finansijske snage, pa je stoga potrebno izvršiti njegovo finansijsko vrednovanje, koje nameće sljedeća pitanja:

- Da li je preduzeće koje se prodaje finansijski stabilno - zdravo?
- Kakva je tekuća profitabilnost preduzeća?



SLIKA 11.

### Postupak odlučivanja prilikom kupovine postojećih preduzeća

(Izvor: Siropolis, 1995, str. 103)

- Koliki su očekivani prinosi u narednom periodu, ne kraćem od pet godina?
- Kolika je zaduženost preduzeća?
- Kakva je naplativost potraživanja preduzeća?
- Kolika je stvarna vrijednost preduzeća?

Da bismo dobili odgovore na ova pitanja potrebno je obaviti određene aktivnosti koje se svode na sljedeće:

- (1) analiza finansijskih izvještaja preduzeća koje se prodaje,
- (2) revizija, interna i eksterna ako je neophodno i
- (3) određivanje vrijednosti firme.

(1) Da bi se uspješno odgovorilo na navedena pitanja, po pravilu treba početi sa finansijskim izvještajem prodavca, koji, u svakom slučaju treba prihvatiti sa izvjesnom rezervom. Ovo iz razloga što se prodavci biznisa, po pravilu, koriste svim računovodstvenim metodima koji služe njihovim namjerama. Saznanje da vlasnici biznisa mogu dirigovati veći ili manji nivo dobiti - profita je sasvim realno. To se može postići na više načina, na primjer:

- zalihe se mogu računati na više načina (na primjer metodi LIFO, HIFO, FIFO), a svaki metod različito utiče na visinu dobiti;
- sredstva, kao što su poslovni objekti, oprema, mogu se iskazati u uvećanoj ili umanjenoj vrijednosti;
- amortizacija se može računati po proporcionalnoj, degresivnoj ili progresivnoj stopi, po funkcionalnom ili kombinovanom metodu.

Ovi problemi su naročito prisutni u malim porodičnim preduzećima, gdje primjena računovodstvenih tehnika i standarda varira i uglavnom nije usklađena sa međunarodnim računovodstvenim standardima za male i srednje entitete.

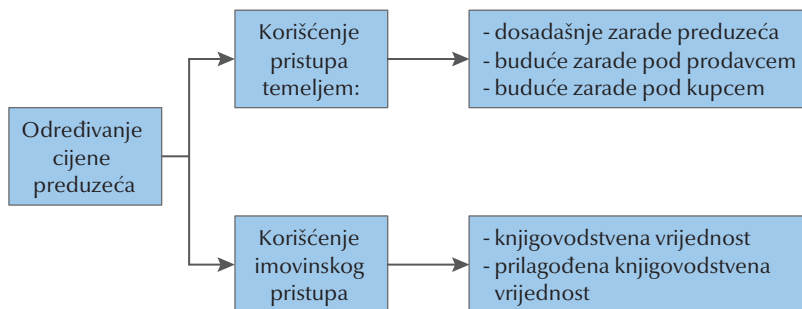
(2) Revizija (Auditing, engl.) predstavlja prvi korak kupca kod utvrđivanja i vrednovanja finansijskog aspekta preduzeća. Ona treba da bude prilagođena finansijskom izvještaju, a radi procjene i utvrđivanja prave vrijednosti firme. S tim ciljem kupac treba da posjeduje prodavčeve izvještaje iz kojih bi mogla biti utvrđena finansijska snaga prodavčevog preduzeća i njegova profitabilnost. S tim ciljem potrebno je raspolagati informacijama kao što su (Siropolis, 1995, str. 105):

- dugovanja dužnika i njihov stepen naplativosti;
- zalihe - njihovo stvarno stanje i postojanje, te njihov kvalitet;
- oprema - njena ispravnost;
- dugovanja bankama, dobavljačima i druge obaveze, kako bi bila utvrđena mogućnost njihovog izmirenja, to jest stepen likvidnosti i solventnosti firme;
- zakupi, licence, franšize i drugi ugovori kako bi bila utvrđena mogućnost njihovog prenosa;
- javne bilješke, kako bi bilo utvrđeno da li prodavac firme ima poreska i druga retencionna prava na imetak i da li ima neizmirenih obaveza u vezi sa garancijama i jamstvima.

S ciljem sprovođenja potrebne revizije kupac treba da obezbijedi pomoć odgovarajućih stručnjaka iz oblasti privrednog prava, računovodstva i revizije. Ovakav postupak će umnogome smanjiti vjerovatnoću pogrešnog izbora prilikom kupovine biznisa.

(3) Na osnovu temeljnog pregleda i verifikacije finansijskih izvještaja o prodavcu biznisa, potencijalni kupac se mora prihvatiti aktivnosti za određivanje njegove realne cijene. Kod

određivanja cijene kupac treba da se pridržava jednog od dva tradicionalna pristupa: neto profit ili vrijednost imovine.



**SLIKA 12.**

**Tradicionalni pristup za određivanje cijene potencijalne kupovine**

(Izvor: Siropolis, 1995, str. 107)

Kako se može vidjeti iz navedenog prikaza, pristup koji preferira profit zahtijeva od kupca da se usmjeri samo na zaradu, dok s druge strane imovinski pristup zahtijeva od kupca da se usredsredi na vrijednost imovine, bez obzira na visinu profita - dobiti. Prednosti i nedostatke kupovine postojećeg biznisa predstavimo na slici 13.

| PREDNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | NEDOSTACI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Baza klijenata je uspostavljena.</p> <p>Lokacija je već poznata kupcima.</p> <p>Planiranje može biti zasnovano na poznatim istorijskim podacima.</p> <p>Odnosi sa dobavljačima su uspostavljeni.</p> <p>Inventar i oprema su u funkciji.</p> <p>Zaposleni već imaju iskustva</p> <p>Mogućnost finansiranja vlasnika postoji.</p> <p>Brz unos je moguć.</p> <p>Kontrolni sistemi već postoje (npr., računovodstvo, zalihe i upravljanje ljudskim potencijalom).</p> <p>Biznis je stekao imidž i određenu predstavu o biznisu kupci su već izgradili.</p> | <p>Imidž biznisa je teško promijeniti.</p> <p>Zaposleni mogu biti oni koje ne biste željeli da birate.</p> <p>Biznis se ne može voditi na način na koji ste vi željeli i promjene je vrlo teško izvesti.</p> <p>Oprema i inventar mogu biti zastarjeli.</p> <p>Troškovi finansiranja mogu ugroziti vaš protok gotovine (cash flow) i ugroziti opstanak.</p> <p>Poslovna lokacija može biti nepodesna, ili dobra lokacija može postati loša.</p> <p>Potencijalne obaveze iz prošlih poslovnih ugovora su vrlo izvjesne.</p> <p>Lažno predstavljanje je moguće (da, osoba koja prodaje biznis može da laže).</p> |

**SLIKA 13.**

**Prednosti i nedostaci kupovine postojećeg biznisa**

(Izvor: Hatten, 2012, str. 134).

Kupovina postojećih biznisa je popularan način postajanja vlasnika biznisa. „Od 6 miliona biznisa u Sjedinjenim Američ-

kim Državama sa 19 ili manje zaposlenih, najmanje milion je na prodaju u bilo kojem trenutku“ (Hatten, 2012, str. 133). Iako se radi o vrlo čestom i sigurnijem načinu vođenja biznisa od pokretanja biznisa ispočetka, neophodno je pažljivo i odmjereno razmotriti sve prednosti i nedostatke biznisa koji se prodaje, prije donošenja konačne odluke o kupovini.

## 2.6. Franšizing poslovi

### Specifična formula poslovanja

Franšizing predstavlja specifičan oblik biznisa, koji je doživio najveću ekspanziju posljednjih decenija i koji je u prometu nekih vrsta proizvoda postao dominantan vid biznisa.

Karakteristike savremenog tržišnog poslovanja su da obiluje nizom inovacija, koje se ne ogledaju samo u novim proizvodima i uslugama, nego i novim organizacionim formama obavljanja djelatnosti. Jedna od takvih je i *franšizing*. Franšizing predstavlja specifičan oblik biznisa, koji je doživio najveću ekspanziju posljednjih decenija i koji je u prometu nekih vrsta proizvoda postao dominantan vid biznisa. Ovo se posebno odnosi na promet nafte i naftinih derivata, automobila, teških transportnih sredstava, prodaju brze hrane i slično. U svim ovim granama firme koje posluju po sistemu franšizinga dominiraju na tržištu ili imaju najveću ekspanziju.

### 2.6.1. Pojam franšizinga

Riječ franšiza potiče od stare francuske riječi „franche“, što znači slobodan ili izuzet. U srednjem vijeku franšiza je bila pravo ili privilegija dodijeljena od strane suverene vlasti - kralja, crkve ili lokalne samouprave (Blair & Lafontaine, 2005). Franšizing u osnovi predstavlja ugovorni odnos koji se uspostavlja između *franšizatora* - davaoca franšize i *franšizanta* - primaoca franšize. Davalac franšizinga je po pravilu veliki proizvođač robe ili veletrgovinska firma, a korisnici su trgovci na malo. Ugovorom o franšizingu davalac franšizinga prenosi korisniku isključivo pravo prodaje robe davaoca franšizinga na tržištu korisnika franšizinga, pri čemu koristi ime i žig robe. Davalac franšizinga, osim toga, prenosi na korisnika franšizinga:

- svoju formulu (način) poslovanja,
- svoj metod prodaje,
- svoje pravo industrijske svojine za dobar plasman.

U posljednjih pet decenija franšizing je postao vodeća strategija usklađivanja intelektualnog vlasništva za veliki broj proizvodnih i uslužnih preduzeća u raznim stadijumima razvoja. Skorašnja statistika IFA (International Franchise Association - Međunarodno udruženja franšizera, prev.aut.) kako navodi

Sherman (2004, str. 11) pokazuje da „maloprodaja iz isturenih franšiznih biznisa čini blizu 50% od ukupne maloprodaje u Sjedinjenim Američkim Državama procijenjene na trilion američkih dolara i upošljavajući preko 10 miliona ljudi u 2002. godini.“

Korisnik franšizinga prodaje proizvode (ili vrši usluge) po unificiranim nalogima i uputstvima davaoca franšizinga, a svi učesnici u sistemu franšizing poslova javljaju se kao jedinstvena cjelina u odnosu na treća lica.

Povoljnost franšizinga za njegovog davaoca ogleda se u tome što on, preko već izgrađenih prodajnih objekata korisnika franšizinga, širi tržište, a ne ulažući svoja sredstva u prodajne objekte, jača konkurentsku sposobnost i time sa tržišnog aspekta stvara uslove za rast i razvoj preduzeća.

Prednost franšizinga za njegovog primaoca je u tome što u promet uključuje, po pravilu ekskluzivne proizvode za koje je tržište ispitao davalac franšizinga. Pored toga, korisnik koristi način poslovanja davaoca franšizinga, koji su provjereni i koji su dali već dobre rezultate, a sve to omogućava korisniku da ostvaruje veći promet, a time i veći profit u poslovanju. Motivi franšizinga ogledaju se u činjenici da su davaoci franšizinga, po pravilu uspješne firme i da su njihovi proizvodi i organizacija afirmisani na tržištu. Međutim, ove firme nisu u stanju da svojim raspoloživim kapacitetima zadovolje potrebe šireg tržišta. To je i razlog da one nastoje da dio neiskorišćenog tržišnog potencijala iskoriste ustupanjem svog modela tehnologije i organizacije drugim korisnicima franšizinga. To ustupanje se vrši po unaprijed ugovorom utvrđenim uslovima. Prevashodni interes davaoca franšizinga je da na dugi rok obezbijedi zadovoljavajući prihod od ustupanja svog modela drugim firmama - korisnicima franšizinga.

### **Prednost franšizinga**

Prednost franšizinga za njegovog primaoca je u tome što u promet uključuje, po pravilu ekskluzivne proizvode za koje je tržište ispitao davalac franšizinga.

### **2.6.2. Motivi korišćenja franšizinga**

Ukoliko se odlučite za uključivanje u lanac franšizing biznisa, onda ste kao korisnik u mogućnosti da radite u svom biznisu, koji je pod nadzorom i kontrolom firme davaoca franšizinga. Šanse za uspješno poslovanje u ovom obliku biznisa zavise od:

- uspješnosti izbora pogodnog davaoca franšizinga i
- od uspješnosti vlastite firme u tom poslovnom poduhvatu.

Ovo je i razlog da prije nego što se donese odluka za korišćenje određenog franšizinga, bude preispitana vlastita spremnost



### Ugovorni odnos

Franšizing je ugovorni odnos koji podrazumijeva da i davalac i primalac franšize ostvaruju određene koristi.

za uključivanje u taj poduhvat. Kod donošenja ovih odluka treba imati u vidu da franšizing biznis ima svojih prednosti, ali i nedostataka. U najkraćem, franšizing predstavlja ugovorni odnos između *franšizatora* - davaoca franšize i *franšizanta* - primaoca franšize. Franšizing je ugovorni odnos koji podrazumijeva da i davalac i primalac franšize ostvaruju određene koristi.

Postoji širok spektar razloga koje su naveli uspješni franšizeri zbog čega je franšizing izabran kao metod rasta i distribucije. Prema Shermanu (2004, str. 12), kroz franšizing oni su u stanju da:

- Dobiju operativnu efikasnost i ekonomiju obima.
- Povećaju udio na tržištu i povećaju vrijednost brenda.
- Koriste moć sistema franšizinga da zadrže i pridobiju još kupaca - da izgrade lojalnost kupaca.
- Postignu brži prodor na tržište sa nižim troškovima kapitala.
- Obuhvate ciljane potrošače efikasnije kroz kooperativno oglašavanje i promociju.
- Prodaju proizvode i usluge kroz posebne mreže distributera.
- Smanje potrebu za dodatnim osobljem.
- Pomjere primarnu odgovornost za izbor lokacije, obuku zaposlenih, upravljanje ljudskim resursima, reklamiranje na lokalnom nivou i druge administrativne probleme koji se tiču ugovora o franšizi, licenciranju ili zajedničkom ulaganju, na davaoca franšize koji će pružiti tehničku podršku ili pomoć.

Prednosti franšizinga mogu se svesti na sljedeće (Božić, 1996, str. 165):

- Provjeren biznis.
- Mogućnosti da se odmah koristi ime, ugled i iskustvo firme davaoca franšizinga: marka njegovog proizvoda i usluga, osvojeno tržište, uhodana tehnologija i organizacija rada, kadrovska, finansijska i menadžerska podrška.
- Ekskluzivno područje poslovanja.
- Puna podrška otpočinjanju biznisa.
- Mogućnost korišćenja zajedničke reklame i promocije.
- Korišćenje pomoći davaoca franšizinga pri izboru i obrazovanju kadrova.

- Mogućnost da poslije podmirenja rashoda, uključujući naknadu cijene i usluga franšizinga, samostalno raspolaže neto profitom.

Nepogodnosti korisnika franšizinga mogu se svesti na sljedeće:

- Ne postoji mogućnost samostalnog mijenjanja poslovnog modela davaoca franšizinga.
- Postoji obaveza striktnog primjenjivanja tehnologije i organizacije koja je detaljno utvrđena ugovorom i uputstvom davaoca franšizinga.
- Postoji obaveza stvaranja uslova za kontrolu sistema rada od strane ovlašćenih lica davaoca franšizinga.
- Obaveza plaćanja davaocu franšizinga ugovorenog procenta od ostvarenog prihoda i nadoknadu drugih njegovih usluga.
- Ne postoji mogućnost samostalnog vođenja politike prodajnih cijena, kao i mogućnost preduzimanja širih poslovnih poduhvata u vlastitom biznisu, bez davaoca franšizinga.

Iz navedenih pozitivnih i negativnih karakteristika proizlazi da je franšizing biznis pogodan za sve one koji nemaju dovoljno sopstvene sposobnosti da samostalno osnivaju, organizuju i vode vlastiti nezavisni biznis. Ili, za koji nemaju dovoljno finansijskih sredstava, kadrova i drugih potrebnih preduslova. Stoga je u takvim uslovima ovakav oblik biznisa dosta pogodan i stvara povoljne uslove zapošljavanja i vođenje uspješnog biznisa.

#### Kome je pogodan franšizing?

Franšizing biznis pogodan za sve one koji nemaju dovoljno sopstvene sposobnosti da samostalno osnivaju, organizuju i vode vlastiti nezavisni biznis.

### 2.6.3. Tipovi franšizinga

Franšizing poslove je moguće posmatrati sa više aspekata, ali se u osnovi najčešće pominju dva kriterijuma. *Prvi kriterijum* podrazumijeva različite kombinacije učesnika u franšizingu. U razvijenim tržišnim privredama poznata su tri osnovna tipa franšizinga prema učesnicima u distribuciji (Petković & Janičijević, 1995, str. 30):

- (1) proizvođač - maloprodavac,
- (2) grosista - maloprodavac i
- (3) davalac usluga - maloprodavac.

(1) **Proizvođač – maloprodavac** - Kod ovog tipa franšizinga proizvođač daje dileru pravo ekskluzivne prodaje svojih proizvoda na definisanoj tržišnoj teritoriji. Prodaja se vrši po uslo-

vima koje diktira proizvođač i kojih se primalac franšize mora pridržavati.

(2) **Grosista - maloprodavac** - Kod ovih učesnika u franšiznom odnosu ugovori se mogu sklapati na dva različita načina, odnosno ugovorni odnosi mogu biti:

- (a) dobrovoljni tip odnosa,
- (b) kooperativni tip odnosa.

Kod *dobrovoljnog tipa odnosa* grosista organizuje sistem i daje franšizu pojedinim maloprodavcima. Kod *kooperativnog tipa odnosa* imamo takav vid franšize gdje grupa maloprodavaca organizuje franšizni sistem i zajednički finansira i upravlja grosističkim poslovima. Kod ovog tipa franšiznih poslova postižu se pogodnosti u nabavci, a zajedničkim nastupom na tržištu postiže se prednost jakog tržišnog rejtinga u odnosu na konkurente u maloprodaji.

(3) **Davalac usluga - maloprodavac** - Kod ovog tipa franšizinga uslužna firma organizuje posao, uspostavlja sistem i daje pojedinačnim maloprodavcima pravo da prodaju potrošačima formirani paket usluga.

Drugi kriterijum kod uspostavljanja ugovornih franšiznih odnosa je predmet ugovora, po kojem se sadržaj ukupnog paketa stavlja na raspolaganje franšizantu. Kod ovog kriterijuma razlikuju se dva osnovna tipa (Steingold, 2006):

- (a) franšizing poznate marke proizvoda (The Product Franchise, engl.) i
- (b) franšizing poslovnog formata (The Package Franchise, engl.).

(a) **Franšizing poznate marke proizvoda** - davalac franšize ili agent zastupnik kod ovog tipa obezbjeđuje maloprodavcu marku proizvoda, kao i kompletan marketing koji podržava kreiranje robnu marku. Primalac franšize distribuira robu franšizatora, to jest davaoca franšize. Biznis ili roba nose žig franšize ili trgovačko ime. Znači, primaoci franšize, u ovom slučaju, prihvataju identitet davaoca franšize i posluju pod njegovim imenom. Međutim, u operativnom poslovanju, primaoci franšize su relativno nezavisni od davaoca franšize. Procjena je da se danas u svijetu od ukupno ostvarenog prometa franšiznih firmi kroz ovaj tip franšize ostvaruje oko 70% prometa. Primjeri ovoga tipa franšize su benzinske pumpe ili auto-dileri.

### Franšizing poznate marke proizvoda

Procjena je da se danas u svijetu od ukupno ostvarenog prometa franšiznih firmi kroz ovaj tip franšize ostvaruje oko 70% prometa.

(b) **Franšizing poslovnog formata** - kod ovog tipa franšize davalac franšize obezbjeđuje potpuno standardizovan način obavljanja određene djelatnosti u okviru već uspostavljenog poslovnog formata. Posao je blisko identifikovan sa trgovačkim znakom ili trgovačkim imenom davaoca franšize. To podrazumijeva da se, za razliku od prethodnog tipa franšize, potpuno propisuje izgled prodavnice, način pružanja usluga, izbor lokacije, obuka osoblja. Ovdje se podrazumijeva i obaveza poštivanja forme ponašanja prodavaca. Preko ovog tipa franšize ostvaruje se oko 30% ukupnog prometa franšiznog sistema u svijetu. Ovom tipu franšize pripadaju kompanije koje imaju najbrži rast i najbolje poslovne rezultate u posljednje tri decenije. Primjeri ovog tipa franšize su auto-praonice, restorani brze hrane, fotokopirnice, i slično. McDonald's je klasični franšizing poslovnog formata.

#### Franšizing poslovnog formata

Preko ovog tipa franšize ostvaruje se oko 30% ukupnog prometa franšiznog sistema u svijetu.

### 2.6.4. Izbor davaoca franšizinga

Za svaku vrstu biznisa od bitnog značaja je izbor djelatnosti biznisa koju on obavlja. To pravilo je još bitnije u franšizing biznisu, s obzirom na to da se u ovom slučaju ne bira samo djelatnost, nego i tehnološko-organizacioni model, po kome se biznis obavlja. Stoga, kod izbora davaoca franšizinga treba obratiti posebnu pažnju, što se postiže prikupljanjem i provjerom relevantnih informacija o ponuđaču franšizinga i drugim alternativnim varijantama kod izbora. Za konačnu odluku od ponuđača franšizinga treba, pored ostalog, tražiti sljedeće (Božić, 1996, str. 167):

- Podatke o profitabilnosti firme ponuđača, kao i firmi koje već koriste franšizing;
- Kolika je cijena korišćenja franšizinga izraženo kroz: procenat učešća davaoca franšize u ostvarenom prihodu korisnika franšizinga, cijena korišćenja kapaciteta poslovnog prostora i opreme, cijena učešća stručnih kadrova u procesu biznisa;
- Veličina potrebnog kapitala koji treba uložiti prije početka rada biznisa, kao i iznos kapitala, za koje namjene i uz koje uslove, bi učestvovao davalac franšizinga;
- Broj i struktura kadrova kojeg je potrebno obezbijediti na početku biznisa;
- Oblici kontrole kojima podliježe korisnik franšizinga, i na koji način je to regulisano za druge korisnike;

- Kakav je sadržaj tehnološko-organizacionog modela davaoca franšizinga, i u kojoj se mjeri insistira na njegovom striktnom, odnosno fleksibilnom sprovođenju;
- Za koje vrijeme i na kojoj lokaciji se daje pravo korišćenja franšizinga, kao i teritoriju na kojoj se dobija ekskluzivno pravo prodaje proizvoda, odnosno usluga;
- Kakva je konkurencija drugih firmi na području za koje se nudi pravo korišćenja franšizinga;
- Kakav je organizacioni oblik davaoca franšizinga: inokosni, zajednički ili kooperativni;
- Kakva je struktura i radno iskustvo ključnih kadrova davaoca franšizinga i u kom domenu bi učestvovali stručni kadrovi davaoca franšizinga u biznisu.

## 2.7. Uticaj izbora lokacije na uspjeh malog biznisa

Danas, u vrijeme digitalne ere, koju mnogi nazivaju četvrtom industrijskom revolucijom, s obzirom na to da je dovela do velike digitalne transformacije, eksponencijalnog rasta u razvoju tehnologije, pojave „pametnih“ uređaja, interneta i slično, postavlja se pitanje o značaju izbora lokacije biznisa. Sve više poslovanja se odvija putem interneta, onlajn (eng. *Online*) u tzv. virtuelnom prostoru<sup>4</sup>. Čak i tradicionalne djelatnosti, poput maloprodaje, postaju sve više „digitalizovane“ i gotovo da se eliminiše svaki kontakt „uživo“. Stoga nije čudno postaviti pitanje: Da li je uopšte i koliko u današnje vrijeme digitalizacije i virtuelnog onlajn prostora zaista bitna lokacija biznisa? Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu, vađenje ruda i kamena, ribarstvo, poljoprivreda, lov i šumarstvo, poslovanje nekretninama i iznajmljivanje, hoteli i restorani, informaciono-komunikacione tehnologije, saobraćaj, skladištenje i komunikacije, energetska efikasnost i obnovljiva energija, prerađivačka industrija, usluge računovođa, revizora, advokata, građevinarstvo, prerada drveta i proizvodi od drveta, stručne, naučne i inovacione djelatnosti, industrija, zdravstvena zaštita, samo su neke od djelatnosti i poslovnih aktivnosti koje zahtijevaju pažljiv i specifičan pristup izboru lokacije biznisa.

### Digitalna era

Čak i tradicionalne djelatnosti, poput maloprodaje, postaju sve više „digitalizovane“ i gotovo da se eliminiše svaki kontakt „uživo“.

<sup>4</sup> Značajnu stručnu pomoć u prikupljanju naučnih radova i konstruisanju ovog poglavlja možemo zahvaliti Jelici Rastoki, studentkinji četvrte godine studija Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci na usmjerenju Menadžment i preduzetništvo u akademskoj 2016/2017. godini (prim.aut.)

Postoji značajna literatura posvećena identifikovanju i objašnjavanju faktora koji određuju gde će kompanije biti locirane. Većina ovih istraživanja ima tendenciju da bude svrstana u dvije široke kategorije: 1) studije koje mjere uticaj određenog specifičnog faktora ili skupa faktora o odluci o lokaciji; i 2) studije koje objašnjavaju proces izbora lokacije za specifičan biznis ili industriju (Kimelberg & Williams, 2013).

Kako navode isti autori (Kimelberg & Williams, 2013, str. 92-93), primjeri prvog tipa studija uključuju analizu uticaja poreza, subvencija i podsticaja (Buss, 2001; Gius & Frese, 2002; Luger & Bae, 2005; Schwartz, Pelzman & Keren, 2008); propisa o zaštiti životne sredine (Brosio, 2008; Condliffe & Morgan, 2008); kvaliteta života i sadržaja (Dissart & Deller, 2000; Deller, Lledo & Marcouiller, 2008); troškova radne snage (Becker et al., 2005; Cheng 2006) i transporta i pristupa (Gkritza et al., 2008; Luskin, Mallard & Victoria-Jaramillo 2008). Istraživanja drugog tipa uključuju studije o izboru lokacije bitehnoških firmi (Ferrand et al., 2009; Koo, Bae & Kim, 2009; Su & Hung, 2009); kompanija iz automobilskeg sektora (Bilbao-Ubillo & Camino-Beldarrain, 2008; Klier & McMillen, 2008; Klier & Rubenstein, 2010); pozivni centri (call centers, engl.) (Bishop, Gripaios & Bristow, 2003; Richardson & Gillespie, 2003) i visokotehnoških firmi (Frenkel, 2001; Hackler, 2004).

U svakodnevnom govoru, često se može čuti riječ „lokacija” u različitim kontekstima, kao npr. „Na kojoj lokaciji stanuješ?” (Lokacija u smislu dijela grada, opštine, mjesta i adrese pošte); „Ova lokacija je idealna za vikendicu!” (Lokacija u smislu manjeg geografskog prostora); „Lociraj se!” (Lokacija u smislu položaja u geografskim koordinatama), itd. Kada je riječ o lokaciji u biznisu, ona obuhvata kompleks svih ovih značenja, ali i šire od toga.

Eksperti za preduzetništvo, u komentarima važnosti lokacije za biznis, rado spominju sintagmu: „lokacija, lokacija, lokacija”. Njom se uglavnom nastoji naglasiti važnost lokacije za biznis, međutim, ona može sugerisati i na to da se „sva značenja” riječi „lokacija” u kontekstu biznisa mogu grupisati u tri osnovna pojma:

1. Lokacija kao adresa;
2. Lokacija kao parče zemlje;
3. Lokacija kao dio tržišta.

### 3 x lokacija

Eksperti za preduzetništvo, u komentarima važnosti lokacije za biznis, rado spominju sintagmu: „lokacija, lokacija, lokacija”.



### 1) Lokacija kao adresa

U ovom slučaju, misli se na tačno određenje „lokacijskog mjesta“, koje se može jasno i precizno odrediti i navesti, a koje je neophodno kako bi se biznis uopšte mogao uspostaviti. Nekada lokacija u ovom svojstvu čak ulazi u sastavni dio naziva preduzeća, ali ono gdje se najviše uočava potreba određenja lokacije u ovom svojstvu jeste veza sa određenjem sjedišta biznisa. U zavisnosti od samog građevinskog objekta u kojem je „smješten biznis“ zavisi i nivo detaljnosti prilikom navođenja lokacije u ovom smislu. Na primjer, ukoliko su kancelarije nekog preduzeća smještene u dijelu jedne poslovne zgrade, relevantno je navesti sprat, čak i stranu, no ukoliko se poslovanje obavlja u cijelom objektu, to je manje relevantno. „Troškovi lokacije“ u smislu troškova zakupa i slično, upravo se vezuju za ovaj aspekt lokacije biznisa (trošak zakupa zavisi od adrese, površine, spratnosti, položaja objekta itd.). Prilikom izrade biznis plana ovaj vid se najčešće navodi kao „mikro lokacija“.

#### *Primjer:*

Naziv institucije:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Lokacija kao adresa:

Majke Jugovića 4, 78000 Banja Luka, RS/BiH; II gradska zona, zona Obilićevo 1

### 2) Lokacija kao „parče zemlje“

Lokacija biznisa se može posmatrati i kao dio geografskog prostora, odnosno reljefa jedne regije, države ili kontinenta. Pojedine djelatnosti će u najvećoj mjeri biti određene upravo ovim aspektom lokacije (npr. poljoprivreda, turizam i sl.). U ovom smislu lokacija utiče preko prethodnog aspekta (lokacije kao adrese) na troškove lokacije posredno (npr. cijena zakupa 1m<sup>2</sup> poslovnog prostora u Banjoj Luci i cijena zakupa 1m<sup>2</sup> poslovnog prostora u Trebinju nije ista). Ovaj aspekt lokacije će odrediti najveći broj faktora koji utiču na poslovanje preduzeća, kao što je dostupnost resursa, infrastruktura, ali i drugi faktori tržišta. Osim toga, on veoma često i ograničava domen aktivnosti i djelatnosti kojima se preduzeće može baviti (npr. u Banjoj Luci je nemoguće baviti se pomorskim turizmom, jer reljef ne podrazumijeva izlaz na more). Preduzeća koja u svojoj organizacionoj strukturi imaju više poslovnica, formiranih po

#### **Frikciona teorija profita**

Cijena zakupa 1m<sup>2</sup> poslovnog prostora u Banjoj Luci i cijena zakupa 1m<sup>2</sup> poslovnog prostora u Trebinju nije ista.

osnovu teritorijalne decentralizacije, često te poslovnice označavaju po nazivima lokacijama (bez detaljnijih određenja lokacije) u ovom kontekstu (npr. „XX” filijala Banja Luka, „XX” filijala Trebinje)

*Primjer:*

Naziv institucije:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Lokacija kao „parče zemlje”:

Banja Luka, grad koji leži s obje strane rijeke Vrbas u tektonskoj uvali pravca sjeveroistok-jugozapad. Nalazi se na 44°46'27 sjeverne geografske širine i 17°11'44 istočne geografske dužine. Prosječna nadmorska visina iznosi 164 metra. Banja Luka je grad u Republici Srpskoj, odnosno Bosni i Hercegovini, državi smještenoj na Balkanskom poluostrvu.

3) Lokacija kao „dio tržišta”

U ovom smislu lokacija se posmatra kao „lociranost u privredi”. Posmatra se najprije zemlja čijoj privredi pripada biznis, a zatim i nešto preciznije odrednice. Ono što je najznačajnije ovdje jeste činjenica da se preko „lokacije kao dijela tržišta” mogu u velikoj mjeri odrediti makroeksterni uslovi poslovanja, pa samim tim i troškovi koji neposredno zavise od toga (kao što su porezi), ali i pogodnosti (kao što su subvencije za razvoj pojedinih geografskih područja i sl). Na kraju krajeva, svaki biznis mora, sa svojom lokacijom, pripadati jednoj državi, odnosno mora poslovati poštujući njenu legislativu, a to određenje „pripadnosti” se daje preko navođenja lokacije u smislu „dijela tržišta”. Osim države i zakona na njenom nivou, poslovanje se mora uskladiti i sa hijerarhijski nižim pravnim aktima, odnosno sa legislativom lokalnih jedinica samoupravljanja, kao što su opštine, gradovi i sl.

*Primjer:*

Naziv institucije:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Lokacija kao „dio tržišta”:

Dio privrednog sistema Republike Srpske (Bosne i Hercegovine), konkretno, pripada sektoru P – Obrazovanje u okviru privrednog sistema entiteta Republike Srpske. Poslovanje se odvija na teritoriji grada Banje Luke, kao lokalne jedinice samouprave.

### 2.7.1. Faktori lokacije biznisa

#### Faktori lokacije biznisa

Kada je riječ o faktorima lokacije biznisa, isti autori (Vlachou & Iakovidou, 2015) navode kako ih pojedini posmatraju kao primarne, sekundarne i faktore teritorije.

Postoje brojne studije u vezi sa faktorima lokacije (Kimmelberg & Williams, 2013) koje su istražile najuticajnije faktore izbora lokacije biznisa. Prema Vlachou i Iakovidou (Vlachou & Iakovidou, 2015) odlika aktivnih preduzetnika se ogleda u tome što shvataju značajne uloge koje igraju faktori lokacije njihovih biznisa u specifičnim područjima i na osnovu tih saznanja omogućuju rast i razvoj svojih biznisa. Kada je riječ o faktorima lokacije biznisa, isti autori (Vlachou & Iakovidou, 2015) navode kako ih pojedini posmatraju kao primarne, sekundarne i faktore teritorije.

Vlachou i Iakovidou (Vlachou & Iakovidou, 2015) sugerišu posmatranje faktora lokacije biznisa kroz sljedeće tri kategorije:

1. Studije koje mjere uticaj specifičnog faktora ili skupa faktora na odluke u vezi sa lokacijom biznisa;
2. Studije koje objašnjavaju proces donošenja odluka o lokaciji kroz specifične industrije ili specifične karakteristike biznisa;
3. Studije koje identifikuju faktore lokacije uspješnih biznisa u specifičnim oblastima.

U skladu sa tim, isti autori (Vlachou & Iakovidou, 2015) posmatraju sljedeće faktore:

1. Specifični faktori, koji podrazumijevaju: analizu uticaja poreza, subvencija i podsticaja, kvaliteta života i običaja, transporta i pristupa. U okviru ovih faktora najviše se analiziraju:
  - transport;
  - infrastruktura;
  - regulacije u vezi sa zaštitom životne sredine;
  - finansijsko-poreski podsticaji;
  - kvalitet života;
  - lični motivi.
2. Faktori koji utiču na specifične industrije i specifične biznise, a čine ih studije preduzeća iz oblasti biotehnologije, automobilske industrije, telekomunikacija, visoke tehnologije, porodičnih preduzeća i dr. Najznačajniji među tim faktorima su:
  - faktori proizvodnje;
  - znanje;
  - mala i srednja preduzeća iz okruženja;
  - članovi porodice i ostali članovi izvan porodice.

3. Prostorni faktori koji određuju sam prostor u smislu lokacije na kojoj je „smješten” biznis. Najistaknutiji među tim faktorima su:
  - urbana okruženja;
  - ruralna okruženja.

### 2.7.2. Izbor lokacije biznisa

Prilikom razmatranja faktora koji utiču na izbor lokacije biznisa, kao i o samom postupku izbora lokacije, važno je naglasiti u kojim slučajevima se uopšte vrše izbori lokacija. Ti slučajevi su:

1. Prilikom osnivanja novog preduzeća (prve podružnice);
2. Prilikom proširenja biznisa, kao posljedice rasta i razvoja koje sa sobom dovodi do otvaranja novih preduzeća ili novih organizacionih jedinica (dijelova) preduzeća.

Mikro i mala preduzeća uglavnom vrše izbor u prvom slučaju, dok je drugi slučaj karakterističan za rast i razvoj preduzeća, odnosno kada malo preduzeće proširuje biznis, uglavnom pre-rasta u srednje ili veliko.

Bez obzira na razlog, procesu izbora lokacije biznisa potrebno je posvetiti značajnu pažnju. Prvenstveno zbog velikog uticaja koji lokacija ima na sam biznis i rezultate njegovog poslovanja. Rezultati biznisa, zapravo, umnogome zavise od same lokacije. Taylor i Thirift (1983) u tom smislu navode da izbor lokacije nije sam za sebe svrha, već on najčešće determiniše i/ili utiče i na druge procese, kao što su segmentacija i organizacija biznisa. „Lokacija utiče na rezultate biznisa preko obima moguće prodaje proizvoda i usluga, nivoa troškova nabavke, mogućnosti obezbjeđenja potrebnih kadrova, različitih poreskih opterećenja, komunalnih i drugih uslova okruženja” (Božić, 1996, str. 45).

#### Lokacija i profitabilnost

Rezultati biznisa, zapravo, umnogome zavise od same lokacije.

### 2.7.3. Postupak izbora lokacije biznisa

Danas, u XXI vijeku, u razvijenim zemljama svijeta presudni faktori za izbor podesne lokacije za biznis su lokacije u blizini univerziteta, lokacije koje nude brzi pristup internetu i pristupačnost autoputevima i aerodromima. „U stvari, jedna studija je pokazala da su faktori koji čine određeno područje najpogodnijim za pokretanje i rast malih preduzeća: pristup dinamičnim univerzitetima, dovoljan broj raspoloživih kvalifikovanih radnika, aerodrom u blizini, umjerena klima i visok kvalitet života”

(Scarborough, 2012, str. 518). Prema Petkoviću i Berberoviću (2013), bez obzira na vrstu djelatnosti, početna tačka prilikom izbora lokacije biznisa treba da budu podaci o ciljanom tržištu. Isti autori smatraju da pored rezultata istraživanja tržišta, treba analizirati i druge faktore okruženja. Za sprovođenje tih analiza postoje razvijeni analitički alati kao što je npr. „PEST” (ili „PESTL” ili „PESTEL”) analiza.

Kako navode Plakalović et al. (2005) izbor lokacije biznisa uslovljen je osnovnom djelatnošću preduzeća, predmetom poslovanja, te blizinom nabavnog i prodajnog tržišta. Iako ne postoji idealna lokacija koja bi bila univerzalno dobra ili univerzalno loša, neadekvatna lokacija može biti „garancija” poslovnog neuspjeha.

Postupak izbora lokacije biznisa se svodi na to da preduzetnik analizom više mogućih opcija odlučuje koja je za njega ili nju najprihvatljivija. Proces izbora lokacije možemo fazno prikazati na sljedeći način:

1. Definisanje potrebnih i dovoljnih lokacijskih uslova za biznis;
2. Formiranje više opcija za lokaciju biznisa na osnovu poželjnih faktora lokacije;
3. Komparativna analiza opcija;
4. Izbor najbolje opcije za lokaciju biznisa.

Ovaj postupak podrazumijeva svođenje „od opštijeg” ka pojedinačnom i nakon sprovođenja svakog koraka trebalo bi da bude smanjen broj potencijalnih lokacija biznisa.

*Prvi korak* u ovom procesu je ujedno i najzahtjevniji. Može se posmatrati kao izbor uzorka iz skupa. Baš kao što se u statistici nalaže da uzorak mora biti reprezentativan, ukoliko želimo dobiti relevantne informacije o osnovnom skupu, tako i u ovom slučaju, ako se neadekvatno definišu lokacijski uslovi, neće se formirati adekvatne opcije, te na kraju neće biti izabrana adekvatna lokacija za biznis. Definisanje potrebnih i dovoljnih uslova podrazumijeva definisanje onih faktora lokacije bez kojih se biznis uopšte ne bi mogao realizovati. Prema Mareju i Dauvelu (Murray & Dowel, 1999) glavni pristup u izboru faktora lokacije biznisa bi trebalo da bude takav da preduzetnik traži region ili zajednicu koja će svojim karakteristikama odgovarati potrebama njegovog biznisa.

### Gdje locirati biznis?

Prema Mareju i Dauvelu (Murray & Dowel, 1999) glavni pristup u izboru faktora lokacije biznisa bi trebalo da bude takav da preduzetnik traži region ili zajednicu koja će svojim karakteristikama odgovarati potrebama njegovog biznisa.

*Primjer:*

Ukoliko preduzetnik želi da se bavi flaširanjem i distribucijom prirodne vode, te pri tome odlučuje o lokaciji „fabrike“, potreban uslov (minimalan uslov) je da na lokaciji postoji izvor prirodne vode. Međutim to nije dovoljno, već je dovoljan uslov da voda bude za piće i da se koncesijom (ili na neki drugi način) može koristiti taj izvor.

*Drugi korak* podrazumijeva da se na osnovu definisanja „poželjnih“ faktora broj lokacija do kojih se došlo u prethodnom koraku svede na nešto manji broj, kako bi se moglo vršiti dalje analiziranje. U suštini, to su faktori bez kojih objektivno biznis može da funkcioniše, ali sa njima funkcioniše uspješnije i realizuje bolje rezultate. U skladu sa tim, Petković i Berberović (2013) navode da su u XXI vijeku presudni faktori za izbor podešne lokacije blizina univerziteta, pristup internetu, kao i pristup autoputevima i aerodromima.

*Primjer:*

I dalje je riječ o preduzetniku iz prethodnog primjera, za kojeg su navedeni potrebni i dovoljni uslovi za realizaciju biznisa. No, sada je potrebno uzeti u obzir faktore koji bi olakšali njegovo poslovanje, odnosno omogućili mu bolje rezultate, a samim tim i veći poslovni uspjeh. Na primjer, ukoliko postoji izvor koji ispunjava potrebne i dovoljne uslove, a on se nalazi u prirodi, izolovano od glavnih saobraćajnica i ostatka infrastrukture, preduzetnik može „de facto“ da puni vodu, međutim, neće mu biti jednostavno da svoje proizvode distribuira. U skladu sa tim, u ovoj fazi preduzetnik treba da donese odluku da lokacija treba da bude u okruženju sa dobro razvijenom infrastrukturom, koja omogućava jednostavan pristup glavnim saobraćajnicama, koja nema u blizini fabrike ili slične generatore negativnih eksternalija koje bi mogle negativno uticati na njegovo poslovanje.

U *trećem koraku* preduzetnik najprije definiše kriterijume za poređenje, a zatim vrši samo poređenje. U ovom koraku je bitno da postoji dovoljno opcija iz prethodnog koraka, kako bi se uopšte mogle porediti i kako bi se ustanovilo koja je više preferirana, ali je istovremeno bitno da nema previše opcija, kako samo poređenje ne bi iziskivalo prevelike resurse, povećavalo materijalne troškove i troškove propuštenih prilika. U ovom koraku korisno je pri poređenju uvoditi pondere, kako bi se mo-



glo ne samo deskriptivno, već i numerički odrediti koja je opcija bolja od koje. Odnosno, korisno je omogućiti formiranje ordinalnih ili eventualno intervalnih skala mjerenja.

Pogodnost lokacije biznisa ocjenjuje se sa različitih aspekata, pa se u vezi s tim postavlja pitanje na koji način donijeti zaključak o pogodnosti konkretne lokacije. Odgovor na ovo pitanje može se dobiti vrednovanjem pojedinih karakterističnih zahtjeva. S tim ciljem svaki pojedinačni zahtjev treba vrednovati (Berberović & Berberović, 1996, str. 114).

*Četvrti korak* je zapravo ishod trećeg koraka. Svodi se na prosto iščitavanje opcije koja je u prethodnom koraku „dobila najveći skor”.

Iako se preduzeća razlikuju po brojnim karakteristikama, počevši od njihovih djelatnosti pa do konkretnijih obilježja, postoje određene tendencije koje su primijećene u praksi, a u vezi su sa izborom lokacije biznisa. Dosadašnja iskustva ukazuju na tendencije da se:

- objekti trgovine na malo i uslužni servisi lociraju na mjestima koja su pristupačna potrošačima i korisnicima usluga;
- objekti trgovine na veliko najčešće se lociraju na mjestima koja su pristupačna saobraćajnicama i drugoj potrebnoj infrastrukturi, koja je potrebna za ovu vrstu djelatnosti;
- proizvodni pogoni se lociraju na mjestima koja su dobro povezana sa saobraćajem, povoljnim uslovima za snabdjevanje materijalima, vodom, mogućnostima za obezbjeđenje potrebnih ljudskih potencijala i drugih preduslova;
- firme koje svoju djelatnost obavljaju iz savremenih komunikacionih sistema mogu se locirati u stanovima i drugim pogodnim pomoćnim prostorijama (Petković & Berberović, 2013, str. 83)

#### 2.7.4. Lokacija objekata trgovine

Prva decenija XXI vijeka definitivno je u znaku prodora novih informaciono-komunikacionih tehnologija, koje su promijenile i koje još mijenjaju način poslovanja i pružanja usluga. Tehnologija je značajno uticala na maloprodaju, a posebno maloprodaju preko interneta. Iako takozvani ikomerc (eCommerce), odnosno elektronska trgovina postaju sve popularniji, ipak je klasična maloprodaja u svijetu, a posebno kod nas, dominant-

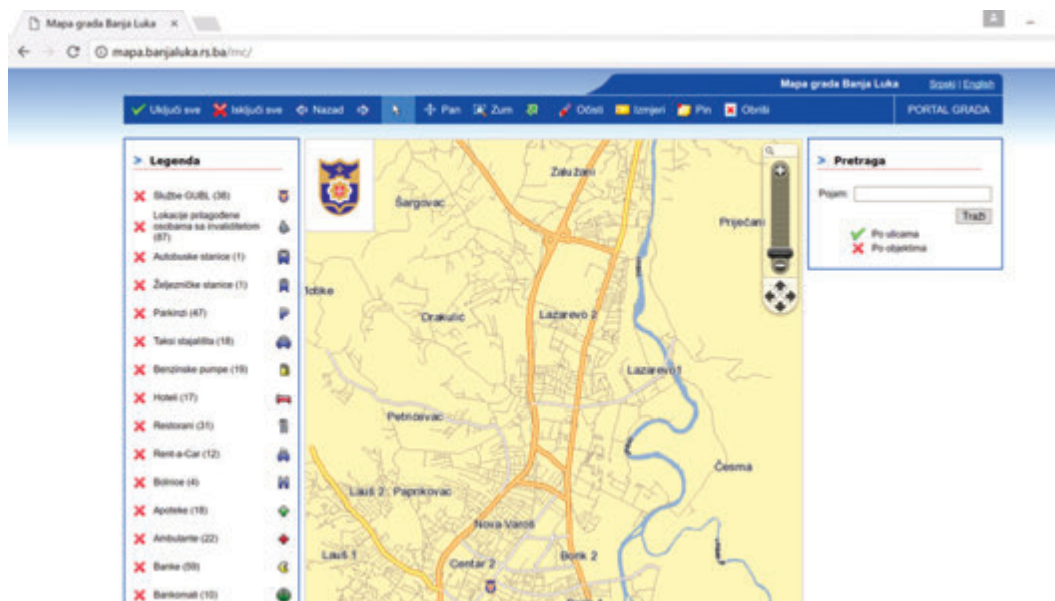
#### Trgovina u XXI vijeku

Tehnologija je značajno uticala na maloprodaju, a posebno maloprodaju preko interneta.

na. Razlozi za to su različiti. Jedan od razloga je da primamljiva lokacija omogućava ljudima da dotaknu, osjete i dožive proizvode i usluge. U većim prodajnim centrima potencijalni kupci žele da budu viđeni i da vide. I kada nemaju namjeru da kupuju, često obavljaju kupovinu. Stoga, pogotovo u malom biznisu iz oblasti trgovine, tri su bitna faktora za uspjeh poslovanja, i to: lokacija, lokacija i lokacija. Naravno, ovakvu interpretaciju faktora uspjeha poslovanja ne smijemo simplificirati, ali značaj lokacije za mali biznis je često i od presudnog karaktera za opstanak biznisa, pogotovo ako se radi o uslužnim biznisima.

Za lociranje objekata trgovine na malo i uslužnih servisa, po pravilu se polazi od sljedećeg (Božić, 1996, str. 45):

1. broja i strukture stanovništva i njegove kupovne moći,
2. broja i rasporeda objekata konkurencije,
3. pristupačnosti lokacije potrošačima,
4. raspoloživog parkinga i drugih komunalnih instalacija,
5. propisanih uslova rada i
6. uslova prodaje u trgovinskim centrima.



SLIKA 14.

**Analiza faktora izbora lokacije biznisa upotrebom internet servisa**

(Izvor: <http://mapa.banjaluka.rs.ba/mc/>, pristupljeno 22.10.2012)

(1) Stanovništvo svojim brojem, potrebama i kupovnom snagom je kupac robe u trgovini na malo i korisnik brojnih i raznovrsnih usluga u uslužnim servisima. Da bi se ocijenio budući

tržišni potencijal, potrebno je raspolagati podacima o brojnosti i strukturi stanovništva na područjima na kojima planiramo da obavljamo biznis. Za prikupljanje ovih podataka koriste se odgovarajuće službe statistike, komore i podaci drugih stručnih službi. Ali dobar broj informacija možete i sami prikupiti. Analizom svih prikupljenih podataka utvrđuje se i sagledava kupovna moć stanovništva na izabranom području za vođenje biznisa.

### Konkurencije i izbor lokacije

pogodnost izabrane lokacije ocjenjuje se i sa stanovišta prisutnosti konkurencije na izabranom području.

(2) Međutim, pogodnost izabrane lokacije ocjenjuje se i sa stanovišta prisutnosti konkurencije na izabranom području. Ovo je i razlog da, pored ostalog, moramo raspolagati podacima o broju, strukturi i rasporedu postojećih objekata koji predstavljaju konkurenciju. I ove podatke možemo dobiti od komora i odgovarajućih regionalnih i opštinskih službi i organa. Upoređivanjem podataka o stanovništvu, što u osnovi predstavlja kupovnu snagu tog područja, sa maloprodajnim i uslužnim kapacitetima, dobijamo podatke o usklađenosti ponude i tražnje za određenim proizvodima i uslugama. Nedovoljni maloprodajni i uslužni kapaciteti u odnosu na potrebe, iskazane preko broja i strukture stanovništva, pokazuju valjanost izabrane lokacije. U slučaju da se dođe do zaključka da su postojeći kapaciteti objekata trgovine na malo i uslužnih djelatnosti predimenzionirani, tad se može ići na jednu od sljedećih varijanti:

- izabrati drugu pogodniju lokaciju sa većim brojem stanovnika po objektu ili
- locirati se na konkretnoj lokaciji uz uslov da po osnovu nižih cijena, boljeg kvaliteta proizvoda i usluga budu obezbijeđeni dovoljan broj potrošača i veća konkurentnost.

(3) Ocjenu pristupačnosti objekta vršimo na osnovu toga koliko je objekat uočljiv. Ovaj cilj se najbolje ostvaruje lociranjem objekta na uglovima, raskrsnicama ulica, te na trgovima. Na ovim prostorima su, po pravilu, najživlji tokovi stanovništva. Ovo omogućava razgledanje izložene robe, frekventniju posjetu prodajnim prostorima i uslužnim objektima, a time se stvaraju uslovi za veću prodaju. Ovakvu vrstu objekata pogodno je locirati i u neposrednoj blizini supermarketa, robnih kuća, šoping centara i drugih objekata koji po svom karakteru privlače veliki broj potrošača.

Maloprodajni objekti neke robe kao što su odjeća, obuća, namještaj, proizvodi „bijeke tehnike“, automobili i slično lociraju se u neposrednoj blizini prodajnih mjesta istih proizvoda.

Ovo iz razloga što se na taj način koncentriše ponuda, a što ima za posljedicu povećanje broja potencijalnih potrošača. Međutim, kod neke specijalne robe (sportska oprema, poljoprivredne apoteke i slično) postižu se suprotni efekti. Otvaranje dva ili više ovakvih objekata na istom mjestu dovodi u pitanje njihov opstanak.

(4) Kod lociranja maloprodajnih i uslužnih objekata potrebno je obezbijediti i neophodnu komunalnu infrastrukturu: instalacije za snabdijevanje strujom, vodom, gasom, kanalizacijom, parkingom i slično. U slučaju da neki od potrebnih uslova nisu zadovoljeni, to se oni moraju rješavati u skladu sa važećim propisima.

(5) Prilikom određivanja lokacije za maloprodajne i uslužne objekte potrebno je voditi računa o uslovima rada koji su propisani za to područje. Ovdje se radi o sljedećem: poreske obaveze, cijena zakupa poslovnog prostora, režimi rada (saobraćaj, radno vrijeme), ekološki uslovi i drugo. Ovo proizlazi iz činjenice da za različita područja često važe i drugi propisi u vezi sa uslovima rada.

(6) Objekti maloprodaje i za pružanje raznih vrsta usluga mogu se locirati i u tržišnim objektima, takozvanim šoping centrima, koji mogu biti (Božić, 1996, str. 48):

- (a) mjesni centri
- (b) rejonski centri i
- (c) regionalni centri.

(a) Mjesni centri su takva područja u kojima se lociraju najčešće supermarketi, prodavnice hrane, ugostiteljski objekti, zelene pijace, razni uslužni servisi (frizerski i kozmetički saloni, servisi za male popravke, servisi za pranje i čišćenje i slično). Ovi centri, po pravilu, privlače veliki broj potrošača i imaju svoje parking prostore.

(b) Rejonski centri obuhvataju područja u kojima stanuje od 40 000 do 60 000 stanovnika. Karakteristike ovih centara su: da su locirani na perifernim područjima grada, gdje je na istoj lokaciji moguće izgraditi prostrane prodajne i uslužne prostore sa svom potrebnom infrastrukturom, što omogućava lociranje većeg broja maloprodajnih i uslužnih radnji. Ovo je i razlog da oni privlače veliki broj potrošača. Prodajni i uslužni prostori u ovim rejonima se najčešće obezbjeđuju učešćem u finansiranju njihove izgradnje ili zakupom.

(c) Regionalni šoping centri opslužuju veliki broj stanovnika okolnih naselja. Ovi centri su od zona stanovanja najčešće udaljeni i do 20, pa i više kilometara. Oni su po svojim karakteristikama dosta slični rejonskim šoping centrima.

*Lokacija objekata veleprodaje* zahtijeva, pored ostalih uslova, prije svega, povoljne transportne uslove od dobavljača do skladišta i od skladišta do kupaca. Ovdje je veoma bitno da troškovi transporta budu minimalni. Da bi se to postiglo lokacije veleprodajnih objekata se prilagođavaju mogućnostima korišćenja automobilske saobraćaja. Za lociranje veleprodajnih objekata potrebno je obezbijediti i ostalu potrebnu infrastrukturu.

### 2.7.5. Lokacija malih fabrika

Lokacija malih fabrika umnogome je uslovljena vrstom biznisa. One se po pravilu lociraju u za to određenim industrijskim zonama, prigradskim naseljima i seoskim područjima. Međutim, neke od proizvodnih pogona moguće je locirati i u neposrednoj blizini zona stanovanja. To su obično takvi pogoni koji ne narušavaju ekološke prilike i ne zagađuju okolinu. Za lokaciju malih fabrika i organizovanje proizvodnje neophodno je pribaviti saglasnost nadležnih organa, kao što su službe za urbanizam, ekologiju, komunalne poslove i drugo. Kod izbora lokacije male fabrike potrebno je uzeti u obzir sve faktore koji utiču na uspješan rad firme.

Tu se, prije svega, misli na:

- mogućnosti plasmana proizvoda;
- nabavku materijala;
- transport;
- komunalnu infrastrukturu;
- mogućnost angažovanja odgovarajuće radne snage;
- poreske i druge obaveze.

Kod eventualne kupoprodaje biznisa veoma je aktuelan problem pogodnosti njegove lokacije. Pogodnost lokacije biznisa ocjenjuje se sa različitih aspekata, pa se u vezi s tim postavlja pitanje na koji način donijeti zaključak o pogodnosti konkretne lokacije. Odgovor na ovo pitanje može se dobiti vrednovanjem pojedinih karakterističnih zahtjeva.

### 2.7.6. Lokacija biznisa zasnovanih na informaciono-komunikacionim tehnologijama

U uvodu je nagoviještena sve veća rasprostranjenost informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) u savremenom poslovanju. Danas veliki broj preduzeća postoji samo u onlajn, virtuelnom prostoru, te svoje poslovanje, umjesto u realnom, obavlja u virtuelnom prostoru i vremenu. Kada je riječ o ovom tipu biznisa, u njihovom slučaju se lokacija i dalje može posmatrati sa prethodno pominjana tri aspekta, sa izvjesnim modifikacijama:

1. Lokacija kao adresa – čak i kada nemaju svoje zvanične kancelarije, te nemaju adresu pošte, ova preduzeća moraju biti locirana na nekoj virtuelnoj adresi, a to može biti: adresa veb (eng. web) stranice preduzeća, linkovi profila na društvenim mrežama, adresa elektronske pošte i dr. Zapravo, čak i „tradicionalna” preduzeća, koja imaju svoje fizičke poslovnice, ako dio svog poslovanja obavljaju posredstvom IKT, osim klasične adrese pošte imaju i sve ove dodatne odrednice elektronske ili virtuelne lokacije.
2. Lokacija kao parče interneta – u slučaju da preduzeće nema svoje poslovnice u fizičkom smislu na određenim geografskim lokacijama, ono i dalje pripada nekom prostoru. Ovo takođe važi i za tradicionalna preduzeća koja samo dio svog poslovanja obavljaju onlajn. Analogno posmatranju reljefa i geografskog prostora kod tradicionalnih preduzeća, ovdje se posmatraju različita IKT sredstva i domeni na internetu. Dakle, kao što je u slučaju klasičnih preduzeća nekada pogodan kontinentalni, a nekada pomorski reljef, kod ovih preduzeća je važno donijeti pravilne odluke o izboru internet domena.
3. Lokacija kao dio tržišta – bez obzira na to da li određeno preduzeće ima ili nema poslovnice u stvarnom prostoru, ono mora biti registrovano kod nadležnog organa vlasti, mora poslovati poštujući legislativu organa javne uprave, te mu plaćati obaveze i druge dažbine (kao što su porezi). U tom smislu lokacija kao dio tržišta je istovjetna i u slučaju virtuelnih preduzeća, kao i u slučaju tradicionalnih. Kada preduzeće ne bi posjedovalo ovo određenje lokacije, to bi značilo da posluje u domenu sive ili čak crne ekonomije.

O pitanju specifičnih smjernica za izbor lokacije u ovom domenu poslovanja potrebno je voditi računa o informaciono-ko-

#### Virtuelno poslovanje

Danas veliki broj preduzeća postoji samo u onlajn, virtuelnom prostoru, te svoje poslovanje, umjesto u realnom, obavlja u virtuelnom prostoru i vremenu.



munikacionom sredstvu koje se koristi, njegovoj fleksibilnosti i pogodnosti za obavljanje poslovanja. Osim toga, naročito je značajan doseg (eng. *reach*, prev.autor) koju izabrani medij postiže. Što je veća vidljivost ili posjećenost onlajn adresa, one su atraktivnije. Zapravo, sve što se tiče lokacije u tradicionalnom biznisu, važi i ovdje, samo što se umjesto fizičkih i opipljivih obilježja lokacije, posmatraju njene virtualne alternative.

### 2.7.7. Značaj izbora lokacije

O tome koliko je značajan izbor prave lokacije za biznis, svjedoči činjenica da je u okviru menadžmenta procesa biznisa, kao jednog sistematičnog pristupa menadžmentu s ciljem da dizajnira, upravlja i izvršava organizacione procese, razvijen složen matematički model za mjerenje uticaja izbora lokacije na poslovne procese. Međutim, s obzirom na to da matematičko modeliranje nije predmet proučavanja u ovom slučaju, o tome se neće pisati opširnije.

Vlakou i Iakovidou (Vlachou i Iakovidou, 2015) sugerišu da je analiza faktora lokacije biznisa korisna ne samo za vlasnike biznisa, već i za donosiocje odluke, koji ih mogu koristiti na način da privuku investitore u regione, kako bi omogućili ekonomski razvoj zajednice. Značaj izbora lokacije biznisa najviše se ogleda u postojanju pozitivnog i statistički značajnog stepena korelacije između faktora koji direktno zavise od lokacije (pri čemu se prvenstveno misli na troškove determinisane lokacijom, kao i pogodnosti tipa subvencija i sl) i rezultata poslovanja preduzeća. Prema Božiću (1996), lokacija utiče na rezultate biznisa po raznim osnovama kao što su: troškovi u vezi sa nabavkom, mogućnost obezbjeđenja potrebnih kadrova, obim moguće prodaje proizvoda i usluga, različita poreska opterećenja i olakšice, komunalni i drugi poslovi okruženja.

#### "Lokacijska svijest"

Značaj lokacije za uspješno poslovanje pojedini autori objašnjavaju preko pojma „lokacijske svijesti“.

Značaj lokacije za uspješno poslovanje pojedini autori objašnjavaju preko pojma „lokacijske svijesti“.

Lokacijski svjesni preduzetnici, sa osjećajem za lokaciju i njen uticaj na poslovne procese, u stanju su da osjete trenutni status biznisa, ali i da razumiju ukupni poslovni proces. Na osnovu toga oni su u stanju da dinamično reaguju i mijenjaju cjelokupne procese izvršenja biznisa kako bi postigli krajnje ciljeve (Zhu, Vanden Broucke, Zhu, Vantienen & Baesens, 2015).

Može se zaključiti da je, pored nesporne važnosti efikasnog izbora lokacije biznisa, podjednako važno da preduzetnik ostvaruje „interakciju sa lokacijom” na način da koristi sve pogodnosti koje mu pruža, u smislu da dinamično reaguje na prilike koje se ukazuju, a da istovremeno negativno dejstvo faktora lokacije nastoji minimizirati tako što će svoj biznis prilagođavati uslovima lokacije.

## Literatura – II poglavlje

- Atkinson, R.D. & Ezell, S.J. (2014). *Ekonomika inovacija. Utrka za globalnu prednost*. Neum: Naklada Mate d.o.o.
- Berberović, Š. i Berberović D. (1996). *Kako voditi biznis*. Beograd: KIZ Centar
- Blair, R.D. and Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge, UK: University Press.
- Božić, V. (1996). *Kako voditi biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- 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.
- Hatten, T.S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond. Fifth Edition*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning
- Hisrich, R.D. & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Cham, Switzerland: Springer.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.
- Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Oxford, UK and Burlington, USA: Elsevier.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 135-172.
- Kimberly, J.R. (1981). *Managerial innovation*. In Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H., *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, 84-104.
- Khandwalla P. (1987). Generators of Pioneering Innovative Management: Some Indian Evidence. *Organization Studies*, No.8., pp. 39-59.
- Moore, G.A. (2000). *Living on the Fault Line. Managing for Shareholder Value in the Age of the Internet*. Harper Business, New York, NY.

- Miller, D. and Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp. 1-25.
- Murray, M.N. and Dowell, P. (1999). *The location decision of automotive suppliers in Tennessee and the Southeast*. University of Tennessee, Knoxville: Center for Business and Economic Research
- Murphy, M. (1996). *Small Business Management*. London, UK: Financial Times Pitman Publishing.
- Nambisan, S. and Sawhney, M. (2007). A buyer's guide to the innovation bazar. *Harvard Business Review*, 85(6).
- Nerkar, A. and Shane, S. (2007). Determinants of invention commercialization: an empirical examination of academically sourced inventions. *Strategic Management Journal*, 28 (11), pp. 1155-1166.
- Petković, S. i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima, principi i politike*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- Petković, G. i Janičević, N. (1995). Franšizing na jugoslovenskom tržištu. *Direktor*. 12 (95), p. 30.
- Petrović Ž., Cvijanović D, Vukotić S. (2014). *Preduzetnička orijentacija malih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
- Plakalović, N., Stanić, S., Đerić, B. i Jojić, R. (2005). *Kako započeti i voditi vlastiti biznis*. Istočno Sarajevo – Pale: Zavod za zapošljavanje Republike Srpske.
- Predić, B. & Ivanović-Đukić M. (2005). Tehnike za generisanje novih ideja, Međunarodna konferencija: *Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću DQM*, Beograd, jun 2005. str. 409-415.
- Scarborough, N.M. and Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8<sup>th</sup> Edition. Essex, England: Pearson.
- Scarborough, N.M. (2012). *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach. Tenth Edition*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Siropolis, N.C. (1990). *Menadžment malog poduzeća*. 4. izdanje. Zagreb: Mate.
- Shepherd, D.A. and Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Businesses. A Resource-based Perspective*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Sherman, A.J. (2004). *Franchising and Licensing. Third Edition. The Powerful Ways To Grow Your Business In Any Economy*. New York, USA: AMACOM.
- Sorak, M. (2017). *Efekti uspostavljanja preduzetničke orijentacije na performanse malih i srednjih preduzeća*. Neobjavljeni magistarski rad. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
- Steingold, F.S. (2006). *Legal Guide for Starting and Running a Small Business*. 09<sup>th</sup> Edition. Berkley, CA, USA: Nolo.

- Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, Vol. 7(19), pp. 1927-1937.
- Taylor, M. and Thrift, N. (1983). *Business organization, segmentation and location*, Regional Studies; 17, pp. 445-465.
- The World Bank. (2013). Research and development expenditure (% of GDP). Dostupno na <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>, [26.02.2017.]
- Todorović, Z. i Todorović, I. (2015). Metodologija naučnog istraživanja. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- Vlachou, C. and Iakovidou, O. (2015). *The evolution of studies on business location factors*. Journal of Developmental Entrepreneurship, 20 (4), pp. 1-9.
- Zhu, X., Vanden Broucke, S., Zhu, G., Vanthienen, J. and Baesens, B. (2015). *Enabling flexible location-aware business process modeling and execution*. Elsevier, vol. 83, pp. 1-9.





# Uloga i modeli finansiranja preduzetničkih poduhvata



## Ishodi učenja

- Nakon izbora poslovne ideje, izbora načina pokretanja biznisa i izbora lokacije budućeg preduzetničkog poduhvata, postavlja se ključno pitanje: kako finansirati preduzetnički poduhvat?
- Nakon čitanja ovoga poglavlja studenti će biti u mogućnosti da ocijene prednosti i nedostatke finansiranja preduzetničkih poduhvata iz dostupnih formalnih i neformalnih izvora finansiranja.



### 3.1. Procjena neophodnih novčanih sredstava za pokretanje preduzetničkog poduhvata

#### Centralni dio biznis plana

Centralni dio biznis plana čini proračun novčanih sredstava potrebnih za realizaciju operativnih planova.

Procjena potrebnih novčanih sredstava za biznis proizlazi u osnovi iz projekcije poslova koji se namjeravaju obavljati. S obzirom na to da predračun tokova novčanih sredstava treba da je sadržan već u biznis planu, to će dobar dio ovih podataka, koji se odnose na finansiranje, biti osnov za izradu finansijskog plana. Znači, centralni dio biznis plana čini proračun novčanih sredstava potrebnih za realizaciju operativnih planova. Bez proračuna finansijskih - novčanih sredstava nijedan ulagač ili kreditor ne bi podržao zahtjev za novčana sredstva potrebna za biznis. Finansijski proračun u osnovi omogućava, više nego bilo koje drugo sredstvo, da se dođe do razumne odluke o finansiranju preduzetništva. Novčani proračun pomaže ulagačima i bankama da dobiju odgovore na pitanja, kao što su:

- Kolika su sredstva potrebna za ulaganje u biznis?
- U kojem roku će sredstva biti vraćena?
- Kakvi se efekti mogu očekivati od biznisa?

Pored procjene ukupno potrebnih novčanih sredstava, potrebno je utvrditi i strukturu novčanih sredstava, to jest kolika su potrebna:

- a) stalna - osnovna sredstva i
- b) obrtna sredstva.

Ova podjela je zasnovana sa stanovišta dužine angažovanja sredstava, to jest da li se sredstva koriste samo u jednom ciklusu - obrtna sredstva ili u više reprodukcioničkih ciklusa - stalna sredstva.

### 3.2. Izvori finansijskih sredstava

Svakako jedno od najtežih pitanja za preduzetnika je kako najlakše i najpovoljnije obezbijediti potrebna novčana sredstva? Nakon što bude izvršena procjena koliko novčanih sredstava je potrebno za finansiranje biznisa, preduzetnik se mora odlučiti i koji dio predviđenih sredstava će obezbijediti iz vlastitih sredstava, a koji dio od kreditora ili ulagača kao tuđi kapital. Struktura i obim uloženi sredstava u konkretan biznis zavise, prije svega, od njegovih projektovanih rezultata. Ova međuzavisnost

je jače naglašena kada su u pitanju tuđi izvori, ali je prisutna i prilikom usmjeravanja sopstvenih sredstava.

Kako se ulaganja u biznis najčešće finansiraju sopstvenim i tuđim izvorima, po pravilu, veću ekonomsku stabilnost daju ulaganja iz sopstvenih izvora. To je i logično, s obzirom na to da se na tuđa sredstva plaća kamata kao cijena za pozajmljeni kapital. Učešće vlastitih izvora, u ukupnim izvorima ima značaja i sa gledišta upravljačkih prava u biznisu. U vezi s tim definitivno je *zlatno pravilo finansiranja* po kome učešće vlastitih izvora u ukupnim finansijskim izvorima treba da bude veće od 51%. Zlatno pravilo podrazumijeva da se zaduživanje koristi samo za finansiranje kapitalnih projekata i nije poželjna opcija za finansiranje tekućih izdataka.

#### **Zlatno pravilo finansiranja**

Učešće vlastitih izvora u ukupnim finansijskim izvorima treba da bude veće od 51%.

### **3.2.1. Interni izvori samofinansiranja**

Preduzeću koje je uspješno prebrodilo takozvane „dječje bolesti“ i koje posluje više od tri godine od osnivanja na raspolaganju su brojni interni izvori samofinansiranja. Finansiranje tekućih i razvojnih aktivnosti iz ostvarene i akumulirane dobiti je prvenstveni način finansiranja svakodnevnih i razvojnih potreba preduzeća. Interni izvori finansiranja su oni koje preduzeće stvara u sebi, bilo mobilizacijom osnovnih sredstava i dugoročnih plasmana, dugoročnim rezervisanjem na teret prihoda, akumuliranjem dijela neto dobitka za sebe, ili pak pokrivanjem efekta revalorizacije ukupnim prihodom. Prema tome, interni izvori samofinansiranja, prema Mikereviću, su (2009, str. 165):

- Amortizacija
- Naplaćena glavnica dugoročnih potraživanja
- Dugoročna rezervisanja na teret prihoda
- Akumulirani neto dobitak
- Efekti revalorizacije nadoknađeni iz ukupnog prihoda

### **3.2.2. Eksterni izvori finansiranja**

Nemogućnost da se sa internim finansijskim izvorima zadovolje potrebe reprodukcije biznisa nameće potrebu angažovanja eksternih - tuđih izvora finansiranja. Njihovo angažovanje se vrši samo u slučajevima kada ta ulaganja pozitivno utiču na rezultate i razvoj samog biznisa.

U vezi s tim potrebno je definisati kriterijume za angažovanje finansijskih sredstava iz tuđih izvora. Ti kriterijumi se mogu naznačiti kao:

- utvrđivanje optimalnog odnosa između vlastitih i tuđih izvora,
- dokumentaciona osnova angažovanja eksternih - tuđih izvora finansiranja,
- granice korišćenja kreditnih aranžmana,
- oblici eksternih finansijskih izvora i
- provjera efekata korišćenja tuđih izvora finansiranja.

#### Tuđa sredstva

Ulaganje tuđih sredstava omogućava povećanje obima poslovanja, smanjenje troškova po jedinici obima poslovanja i povećanje profita.

Ulaganje tuđih sredstava omogućava povećanje obima poslovanja, smanjenje troškova po jedinici obima poslovanja i povećanje profita. Proširenje obima posla - biznisa po ovom osnovu može da se vrši samo do određene gornje granice, na kojoj se ostvaruje prirast dobiti - profita u odnosu na prirast troškova, uslovljenih angažovanjem tuđih finansijskih izvora. Ta granica određuje i učešće tuđih - eksternih u ukupnim finansijskim izvorima.

Pri podnošenju zahtjeva za angažovanje tuđih izvora zajmodavcu se podnosi određena dokumentacija. Na osnovu nje podnosilac zahtjeva pruža dokaz zajmodavcu da će pozajmljeni kapital biti vraćen pod određenim uslovima. Taj kreditni zahtjev sadrži, po pravilu, sljedeće:

- podatke o iznosima traženog kredita i dinamici korišćenja sredstava,
- podatke o raspoloživim potencijalima firme,
- podatke iz bilansa stanja i bilansa uspjeha,
- podatke o stepenu likvidnosti i solventnosti u proteklom periodu,
- podatke o nivou poslovnog uspjeha,
- projekciju gotovinskih tokova (cash flow projection, engl.) odnosno profitabilnosti projekta.

Kreditni aranžmani pribavljaju se potrebnim sredstvima pod uslovima koji iz tih ulaganja proizlaze. A ti rezultati zavise, pored ostalog, od: *roka otplate kredita, visine kamate na kreditna sredstva, kolateralu, nivoa profitabilnosti i mogućnosti otplate.*

### 3.3. Modeli i forme finansijske podrške preduzetničkim poduhvatima u novoformiranim preduzećima

Postoji nekoliko načina pokretanja biznisa u formi novoformiranog preduzeća. Takozvani start-ap biznisi (start up, engl. novi biznis, novoosnovano preduzeće, prev. aut.) ili novoformirana preduzeća koja kreću od nule, kupljena preduzeća u procesu privatizacije državnog kapitala, pri čemu je moguće spin off (spin off, engl. izdvajanje, odvajanje, prev. aut.) privatizacijom kupiti samo dio privrednog sistema ili cijelo preduzeće, akvizicije i merdžeri, franšizni poslovi gdje se kupuje razrađeni biznis po principu „ključ u bravu“. Bez obzira na to o kojem načinu pokretanja poslovne aktivnosti je riječ, ukoliko se radi o mikro i malim preduzećima, biće neophodno za investiciona ulaganja i početna obrtna sredstva kombinovati vlastita i pozajmljena finansijska sredstva. U tom slučaju jak bankarski sektor, ali i postojanje šema investitora rizičnog kapitala i garancija moraju da obezbijede pristup početnom kapitalu za takozvano start-ap preduzeće.

Literatura iz ove oblasti danas tretira odluku o postajanju preduzetnikom kao odluku o izboru profesije. Posljednja istraživanja naglašavaju značaj nekoliko varijabli koje mogu uticati na tu odluku: ograničenja kod pozajmljivanja (Hurst & Lusardi, 2004; Parker & Van Praag, 2007); ljudski kapital (Lazear, 2005; Parker & Van Praag, 2006); geografska lokacija (Acs & Armington, 2006); kognitivne pristrasnosti (Puri & Robinson, 2005); i etnička pripadnost u multietničkim zemljama (Fairlie, 2004). Nije jedini način pokretanja poslovne aktivnosti početak preduzetničkog poduhvata od nule, već je moguće nastaviti porodični biznis ili kupiti razrađen biznis. Interesantni su rezultati pojedinih istraživanja koja pokazuju snažnu korelaciju između onih koji odluču da postanu preduzetnici i njihovih roditelja koji su se samozaposlili (Lentz & Laband, 1990; Dunn & Holtz-Eakin, 2000; Stefanović, Ivanović-Đukić & Janković-Milić, 2013; Petković et al., 2017; Petković, 2017).

Parker i Van Praag (2006) su u istraživanju u Holandiji došli do zaključka, na osnovu empirijske analize dobijenih podataka, da postoje pretpostavke da će individue čiji roditelji vode porodične biznise, a koje su se školovala iz oblasti ekonomije, za nekoliko godina sa većom vjerovatnoćom preuzeti firme čiji

#### Mreža investitora

Jak bankarski sektor, ali i postojanje šema investitora rizičnog kapitala i garancija moraju da obezbijede pristup početnom kapitalu za takozvano start-ap preduzeće.

### Uzor u porodici

Pretpostavke da će neko biti preduzetnik su veće ako su takve osobe imale svoje uzore u najbližem okruženju, to jest u svojoj porodici.

vlasnici nisu njihovi roditelji, nego preduzetnici koji nisu imali roditelje koji vode biznise. Dakle, pretpostavke da će neko biti preduzetnik su veće ako su takve osobe imale svoje uzore u najbližem okruženju, to jest u svojoj porodici. Do istih rezultata došao je i Petković (2017) u istraživanju u Banjoj Luci.

Bez obzira na sve ove pretpostavke, obezbjeđenje neophodnog početnog kapitala za pokretanje vlastitog biznisa nije nimalo jednostavan zadatak. Ako individue smatraju da imaju dobru poslovnu ideju sa potencijalima tržišne eksploatacije i finansijske isplativosti, a nemaju sopstveni kapital za pokretanje biznisa od nule, moraće da ubijede investitore da ulože svoj novac u njihov poslovni poduhvat. Put za finansijsku podršku, kada se kreće od nule, počinje od manjih iznosa sopstvenog novca, uštedevine ili pomoći prijatelja i porodice i taj vlasnički kapital se zove početni ili sjemenski kapital (seed capital, engl. prim.aut.).

Obično, taj iznos kapitala je premali da bude uspješno započet poslovni poduhvat, tako da je uobičajena praksa da inicijalni kapital uključuje određena dugovanja. Tradicionalno, vlasnik treba da ima najmanje dvije trećine od traženog iznosa (Corman & Lussier, 1996).

Glavni princip za investitora koji ulaže u tuđe poslovne poduhvate je obećavajuća poslovna ideja formalno predstavljena u formi biznis plana, brz povrat uloženog kapitala i sigurnost povrata novca, uz zaradu koja premašuje sigurne marže dobiti koje je moguće ostvariti čuvajući novac u bankama. Istim principima treba da se rukovode potencijalni preduzetnici koji žele da ulože vlastita sredstva za pokretanje biznisa. Moraju da ubijede sebe, ali i investitore da će njihove poslovne aktivnosti ostvarivati profit koji će u budućnosti obezbijediti opstanak i napredak biznisa (Tracey & Tracey, 2007).

U narednim redovima ćemo iz pregleda literature identifikovati glavne forme i izvore finansijskih sredstava za podršku pokretanja poslovnih aktivnosti u razvijenim zemljama svijeta. Prethodne studije dokumentuju da su start-ap preduzeća u tradicionalnim industrijama uglavnom finansirana iz kapitala, investirano od samih preduzetnika, sa ili bez pomoći rođaka ili prijatelja, sa bankarskim kreditima i trgovačkim kapitalom (Ooghe, Manigart & Fassin, 1991; Berger & Udell, 1998). Za ovu vrstu firmi

riznični kapital nije tipično na raspolaganju u start-ap fazi kao što je to slučaj sa preduzećima iz takozvane visoke tehnologije.

Za preduzeća koja tek treba da budu formirana, potencijalni izvori finansiranja su:

- (a) porodica i prijatelji,
- (b) mikrokreditne organizacije,
- (c) javni fondovi ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova,
- (d) velika preduzeća na bazi javno-privatnog ili privatno-privatnog partnerstva i kooperacije,
- (e) fondovi rizičnog kapitala,
- (f) „anđeli“ investitori i
- (g) crowdfunding.

Start-ap kapital za početak poslovanja od nule može se nabaviti i od javnih fondova ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova. Takvih primjera ima veliki broj u razvijenim zemljama svijeta. Poslovna ideja se evaluira od strane evaluacionih komiteta koji prema unaprijed definisanim prioritetnim kriterijumima nude mogućnost finansiranja početnog kapitala za formalno otpočinjanje biznisa. Istovremeno, kreditno-garantni fondovi obezbjeđuju kolateral kod komercijalnih banaka ili mikrokreditnih institucija kod kojih potencijalni preduzetnik aplicira za početni kapital. Kada preduzeće počne sa poslovanjem prolazi nekoliko faza u svom životnom ciklusu i stiče mogućnost da dođe do dodatnog kapitala generalno sa dvije strane:

- (a) sa strane akcijskog kapitala i
- (b) sa dugovne strane.

Modele i forme finansijske podrške mikro i malih preduzeća koja su prebrodila „dječje bolesti“ poslovanja i počela da se razvijaju predstavimo i klasifikovaćemo u narednim redovima.

Finansiranje malih i srednjih preduzeća je predmet velikog interesovanja kako političara, tako i akademske zajednice zbog značaja MSP u privatnom sektoru širom svijeta i shvatanja da su ova preduzeća finansijski ograničena (Beck, Kunt & Peria, 2009). Kako navode Beck et al. (2009) u svom radu, veliki broj studija koje su uzimale u obzir komparaciju preduzeća prema veličini, pokazali su da MSP ne vide troškove kredita i pristup finansiranju kao najveću prepreku rastu i razvoju biznisa, ali ih

#### **Gdje nabaviti start-ap kapital?**

Start-ap kapital za početak poslovanja od nule može se nabaviti i od javnih fondova ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova.

svakako vide kao faktor koji usporava MSP više nego velika preduzeća (Schiffer & Weder, 2001; IADB, 2004).

Dalje, u akademskim diskusijama posljednjih godina javile su se debate o prirodi odnosa banaka i MSP. Daskora, vrijedjelo je mišljenje da su domaće i manje banke sklonije finansiranju MSP zato što su bolje prilagođene za takozvano „partnersko pozajmljivanje“, to jest za tip finansiranja primarno zasnovan na „soft“ (mekanim, engl. prev.aut.) informacijama dobijenim od kreditnih službenika kroz kontinuirane, personalizovane i neposredne kontakte sa MSP, njihovim vlasnicima i menadžerima, kao i lokalnoj zajednici u kojoj posluju (Keeton, 1995; Berger, Klapper & Udell, 2001; Sengupta, 2007).

### Nova paradigma finansiranja MSP

Posljednje studije (Berger & Udell, 2006; Berger, Rosen & Udell, 2007) kako navode Beck et al. (2009) počinju da osporavaju tradicionalnu ulogu lokalnih banaka i predlažu novu paradigmu za bankarsko finansiranje MSP.

Međutim, posljednje studije (Berger & Udell, 2006; Berger, Rosen & Udell, 2007) kako navode Beck et al. (2009) počinju da osporavaju tradicionalnu ulogu lokalnih banaka i predlažu novu paradigmu za bankarsko finansiranje MSP, tvrdeći da velike snažne inostrane banke, u odnosu na druge institucije finansiranja, mogu da imaju komparativnu prednost u finansiranju MSP kroz širokogrudu tehnologiju pozajmljivanja (na primjer pozajmljivanje bazirano na imovini preduzeća, faktoring, lizing, bodovanje kredita, i tako dalje) i centralizovanu organizacionu strukturu umjesto pozajmljivanja zasnovanog na partnerstvu.

Postoji nekoliko teorija u literaturi međusobno suprotstavljajućih koje pokušavaju da objasne modele ponašanja MSP prilikom izbora modela finansiranja (Balling, Bernet & Gnan, 2009).

*Pecking order teorija* (teorija hijerarhije, prev.aut.) tvrdi da se najjeftiniji izvor finansiranja koristi prvi. U ovoj teoriji strukture kapitala preduzeća i finansijskih odluka, preduzeća za prioritet imaju svoje izvore finansiranja (od unutrašnjih finansijskih izvora do kapitala) u skladu sa principom najmanjeg napora ili najmanjeg otpora. Prvo se koriste unutrašnja sredstva, a kada se istroše, preduzeće se zaduži, pa tek na kraju koristi kapital, to jest fiksnu imovinu za dalja eksterna zaduživanja.

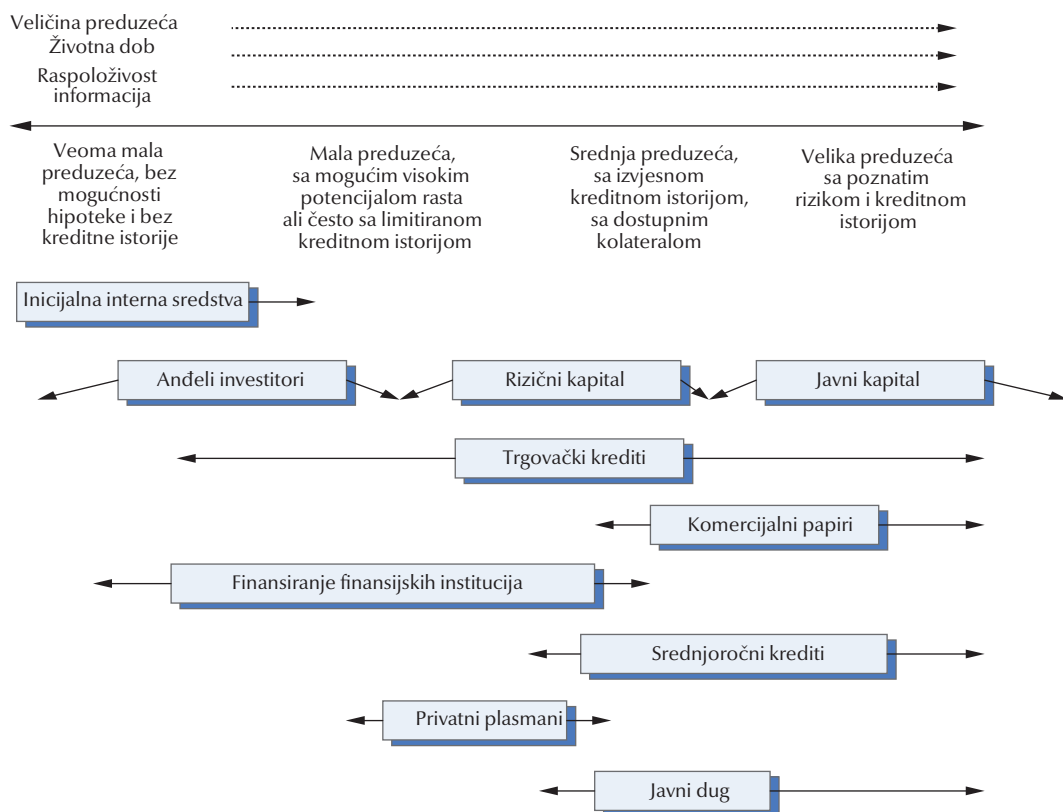
*Statična trade-off teorija* (teorija kompromisa, prev.aut.) naglašava da marginalni troškovi finansiranja usmjeravaju odluke finansijske prirode, i kao rezultat takve analize dodatni izvori finansiranja se koriste iz različitih izvora paralelno (iz duga i iz vlasničkog kapitala, to jest imovine preduzeća).



Finansiranje MSP sektora generalno zavisi od vrste djelatnosti, to jest od privrednog sektora i faze životnog ciklusa preduzeća. S ciljem rasta i razvoja, MSP moraju obezbijediti neophodna finansijska sredstva za podršku razvojnih projekata, pri čemu ciklus finansijskog rasta i potreba se mijenja u zavisnosti od faze rasta, pri čemu treba računati na korišćenje vlastite imovine preduzeća i zaduženja (Balling et al., 2009). Pitanje na koje teorija preduzetništva i privredna praksa treba da daju odgovor, a posebno u vrijeme recesije je sljedeće:

Da li u razvojne projekte u MSP ići sa konzervativnim načinom finansiranja razvojnih potreba ili je potrebno ulaziti u veće rizike i pojačati finansiranje zasnovano na založnom pravu imovine?

U zavisnosti od životnog ciklusa preduzeća, veličine i snage, različiti su i izvori finansijske podrške MSP. Na slici 15 predstavljeni su izvori finansiranja MSP u Evropi.



SLIKA 15.

### Izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća u Evropi

(Izvor: Beck et al., 2009, str. 62)

Kako mikro i malo preduzeće raste, dobija pristup posrednicima, to jest organizacijama i institucijama koje se bave finansiranjem, pozajmljivanjem novca i investiranjem kapitala. Otvaraju se mogućnosti pristupu takozvanim fondovima rizičnog kapitala (Venture Funds, engl.) sa aspekta ulaska tuđeg kapitala u biznis kroz mijenjanje vlasničke strukture, kao i sa dugovne strane, otvaraju se mogućnosti zaduživanja kod komercijalnih ili specijalizovanih banaka.

#### Finansiranje preko berze kapitala

Ako žele dalje da pomjeraju granice rasta i razvoja, mogućnost dokapitalizacije se javlja ulaskom na berze.

Rizični kapital, kao i trgovački kredit (business to business, engl.) kao način finansiranja mikro i malih preduzeća u ranoj fazi postojanja, tipično se javljaju nakon što su proizvod ili usluga uspješno testirani na tržištu i ako imaju potencijal za dalju proizvodnu i marketinšku eksploataciju. Tek nakon te faze, ako prežive, preduzeća dalje dobijaju lakši pristup tržištu kapitala i kredita. Ako žele dalje da pomjeraju granice rasta i razvoja, mogućnost dokapitalizacije se javlja ulaskom na berze preko kojih se emisijom akcija, obveznica i drugih hartija od vrijednosti, uz ili bez gubitka dijela vlasničkog udjela stiže do neophodnih novčanih sredstava za dalji rast i razvoj.

MSP u zavisnosti od definisanih prioriteta u razvojnim strategijama zemalja i nivoa razvijenosti institucija i instrumenata preduzetničke infrastrukture, do dodatnog kapitala mogu doći iz vladinih fondova i specijalizovanih razvojnih agencija kroz grantove, sufinansiranje projekata, subvencije i razne direktne podsticaje, ekstra povoljne kredite sa minimalnim kamatnim stopama, dugim grejs periodom i rokovima otplate, ali i kroz poreske olakšice i druge instrumente monetarne i fiskalne politike. Zemlje Evropske unije, zemlje kandidati i potencijalni kandidati, imaju dodatne mogućnosti pristupa raznovrsnim i bogatim zajedničkim evropskim fondovima i različitim izvorima eksternog finansiranja MSP. U narednim redovima ćemo detaljnije prezentovati mogućnosti i izvore finansiranja MSP.

### 3.3.1. Anđeosko finansiranje

Za već formirano mikro ili malo preduzeće, na početku ciklusa rasta, finansiranje zavisi prvenstveno od inicijalne imovine preduzeća (equity, engl.) i spoljnih investitora kroz, na primjer takozvano anđeosko finansiranje. Unutrašnje finansiranje ili imovina se definiše kao fondovi koje obezbijedi osnivač ili osnivači biznisa (partneri, ortaci, prijatelji, rođaci) isključivo za pokretanje biznisa, dok je anđeosko finansiranje neformalno, bez po-

srednika direktno finansiranje gdje „anđeli“, koji su po pravilu bogati pojedinci, direktno investiraju u mala preduzeća kroz ugovor o osnivanju i uzimanje dijela vlasništva preduzeća, ali bez upravljačke uloge (Sahlman, 1990). „Generalno govoreći, ovi investitori su strpljiviji od ‘venture’ kapitalista, koji često žele deset puta veći povrat investicije u manje od pet godina“ (Awe, 2006, str. 90). Vrlo često „anđeli“ rade kao male investicione grupe unutar kojih ukupnjavaju svoj kapital i koordinišu investicione odluke, te uz pomoć advokata i računovođa sklapaju ugovore i investiraju u mala preduzeća (Prowse, 1998).

U Sjedinjenim Američkim Državama postoji veliki broj ovakvih klubova investitora. Te grupe se sastaju na mjesečnoj osnovi, nekada i sedmičnoj, kako bi dale priliku vlasnicima nastajućih preduzeća da predstavljaju svoje poslovne ideje i namjere. Postoji nekoliko različitih vrsta „anđela“ investitora (Burk & Lehmann, 2006, str. 125–126):

- *Penzionisani investitori.* Ova vrsta investitora dolazi iz reda senior menadžmenta velikih kompanija i mogu da budu zainteresovani da doprinesu novim preduzećima na istom nivou. Koriste svoje otpremnine ranijeg penzionisanja ili penzione fondove da investiraju.
- *Investitori dodatne vrijednosti.* To su investitori početnog kapitala koji generalno ostaju u pozadini, ali su veoma aktivni ako nastanu problemi. Nastoje da investiraju do 250 000 US\$.
- *Profesionalni anđeli.* Ovi ulagači dolaze iz tradicionalnih profesija - advokati, doktori i računovođe. Normalno, vrlo pažljivo istražuju druge partnere prije investiranja i namjera im je da investiraju u kompanije čiji su proizvodi ili usluge iz njihovih profesija. Generalno nisu zainteresovani da budu uključeni u biznis.
- *Menadžeri ulagači.* Ovi ulagači mogu biti na raspolaganju zbog korporativnih rezanja organizacionih struktura (downsizing, engl.). Zainteresovani su da doprinesu aktivnom menadžmentu svojim vještinama. U krajnjem efektu, njihovo investiranje se može posmatrati kao kupovina njihovog posljednjeg posla na kojem su radili. Ako su preduzeća „kratka“ sa menadžerima, ovakvi investitori su veoma vrijedni.
- *Investitori preduzetnici.* Ovo je kategorija klasičnih anđela investitora koji su uspješni preduzetnici i koji žele da rein-

#### "Anđeli" investitori

Vrlo često „anđeli“ rade kao male investicione grupe unutar kojih ukupnjavaju svoj kapital.

vestiraju svoj profit u raznovrsne kompanije. Oni preten-  
duju da budu najveća i najaktivnija grupa „anđela“.

- *Socijalno odgovorni investitori.* Socijalno svjesni investitori namjeravaju da budu investitori koji njeguju vrijednosti i čije vrijednosti su u skladu sa kompanijom u koju ulažu. Ova vrsta investitora je pažljiva prilikom evaluiranja vlastitih ulaganja. Na primjer, ova vrsta investitora može da koristi osiguranje za proizvode i usluge koji su prijateljski prema okruženju.
- *Porodični investitori.* Ova vrsta investitora prezentuje skup porodica koje vrše selektivna investiranja. Obično, postoji jedna osoba koja predstavlja porodice u čije ime pregovara o investiranju.
- *Investitor posrednik.* Mnoga start-ap preduzeća imaju potrebu za opremom i uslugama koje moraju da kupe na tržištu iz kapitala koji zarade. Preduzeća mogu biti u mogućnosti da posredno nabave neophodnu opremu kroz razmjenu imovine za dobra i usluge.

Anđeli investitori u Bosni i Hercegovini ne djeluju organizovano niti se javljaju u navedenim oblicima. Inovacioni centar Banja Luka ([www.icbl.ba](http://www.icbl.ba)) je početkom 2012. godine organizovao prvo investiciono veče i formirao mrežu poslovnih anđela. Mreža poslovnih anđela Inovacionog centra Banja Luka postala je prvi punopravni bosanskohercegovački član Evropske mreže poslovnih anđela (EBAN), krovne organizacije koja okuplja 350 organizovanih mreža i grupa, 20 000 anđela i primi do 40 000 poslovnih planova godišnje.

### 3.3.2. Fondovi rizičnog kapitala

Poslovni poduhvati mogu proizaći iz briljantnih ideja ili mukotrpnog istraživačkog rada u improvizovanim uslovima, od strane pojedinaca koji imaju znanje, viziju i spremnost za rizik. Mnoge multinacionalne korporacije su započele na takav način, i to uglavnom iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija. Za takve ili slične poslovne ideje iz oblasti naprednih i obećavajućih i neistraženih tehnologija, koje mogu da ostvare potencijalno brzi rast, mogući izvor početnog kapitala su fondovi rizičnog kapitala.

#### Rizični kapital

Rizični kapital (venture capital, engl.) se odnosi na fondove investirane u nova ili visokorizična preduzeća, obično u zamjenu za vlasnički udio“.

Rizični kapital (venture capital, engl.) se odnosi na fondove investirane u nova ili visokorizična preduzeća, obično u zamjenu za vlasnički udio“ (Corman & Lussier, 1996, p.

293). „Firme rizičnog kapitala skupljaju novac privatnih investitora i očekuju visoki godišnji povrat (20 - 40%) na svoju investiciju i obično investiraju u kompanije na period od tri do sedam godina (Awe, 2006, str. 90).

Jedan od glavnih problema sa kojima se suočavaju MSP u zemljama u tranziciji je pristup povoljnim spoljnim izvorima finansiranja (OECD, 2013; IFC, 2010; Balling et al., 2009; Burk & Lehmann, 2006). Sve kompanije suočavaju se sa ovim problemom, bez obzira na to da li su to kompanije koje već imaju razvijene poslove ili one koje su start-ap biznisi. Posebno, ovaj problem se odnosi na MSP preduzeća u ranim fazama razvoja (start-ap kompanije) koje nemaju dovoljno sredstava za aktivnosti istraživanja, razvoja i komercijalizacije inovacija (Hisrich et al., 2016). Takođe je veoma teško naći izvore za finansiranje istraživanja, razvoj i inovacije projekata. Istraživanja ukazuju na to da je rizični kapital jedan od najpouzdanijih izvora finansiranja za nove poduhvate. Prema mnogim istraživanjima u različitim zemljama svijeta, rizični kapitalisti analiziraju od 100 do 200 projekata prije nego što ulože svoja finansijska sredstva, a ulažu samo u mali broj njih (Van Osnabrugge & Robinson, 2000; Benjamin & Margulis, 2001; Fiti, 2007). Međutim, rizični kapital nije pogodan za većinu novih poduhvata ili MSP (Smith, 2010). Atraktivan je za određenu vrstu novog poduhvata - onog koji ima potencijal visokog rasta i obično se odlikuje visokim stepenom rizika. Na značaj rizičnog kapitala za razvoj preduzeća ukazuje i činjenica da je u periodu između 2000. godine i 2008. godine više od jedne trećine kompanija širom svijeta koristilo sredstva iz fondova rizičnog kapitala koji nisu locirani u zemlji u kojoj ta preduzeća posluju (Schertler & Tykvova, 2009). Međutim, finansiranje kapitala je teško pogođeno finansijskom krizom. Oštar pad u dostupnosti rizičnog kapitala desio se u periodu između 2008. godine i 2009. godine. U 2010. godini, akcijski kapital se nije oporavio na nivo od 2007. godine, uprkos ukupnom pozitivnom ekonomskom trendu. „Zemlje sa visokim stopama rasta rizičnog kapitala u 2011. godini bile su Danska (+80%), Mađarska (+62%), Holandija (+56%) i Kanada (+30%). S druge strane, snažan pad evidentiran je u Portugalu (-80%), Novom Zelandu (-61%), Švajcarskoj (-37%), Švedskoj (-25%) i Irskoj (-11%)“ (OECD, 2013, str. 28).

#### Ulaganje rizičnih kapitalista

Prema mnogim istraživanjima u različitim zemljama svijeta, rizični kapitalisti analiziraju od 100 do 200 projekata prije nego što ulože svoja finansijska sredstva, a ulažu samo u mali broj njih.

Evropska centralna banka (ECB) objavila je izvještaj o rezultatima novog istraživanja o pristupu preduzeća izvorima finansira-

nja (2013). Ukupna veličina uzorka za područje EU je 8 305 preduzeća, od kojih 7 674 (92%) imaju manje od 250 zaposlenih. MSP iz EU su prijavila marginalno pogoršanje dostupnosti bankarskih kredita (-11% ispitanika, u neto smislu, u odnosu na -10% u prethodnoj rundi istraživanja). Procenat MSP koji prijavljuju pristup finansijama kao glavni problem ostaje široko stabilan (na 16%). Zemlje koje očekuju visok ekonomski rast obećavaju mnogo više mogućnosti za rizični kapital. Ovi fondovi ulažu mnogo više u kompanije koje se bave informacionim tehnologijama, mašinskim inženjeringom i biotehnologijom nego u druge industrije (Schertler & Tykvova, 2009).

Formalni rizični kapital predstavlja kapital mobilisan od penzionih fondova, osiguravajućih društava, korporacija, finansijskih institucija, akademskih institucija, pojedinaca i drugih firmi rizičnog kapitala, koji upravlja tim kapitalom i investiraju u MSP koja ne kotiraju na berzi u ograničenom periodu, kako bi ostvarili profit za sebe, investitore i preduzetnike. Postoji nekoliko vrsta formalnog rizičnog kapitala. Ramadani (2014) navodi da u zavisnosti na koji način obezbjeđuju kapital, možemo razlikovati:

- državni rizični kapital (vladu, obično je jedini investitor),
- finansijski rizični kapital (investitori su banke i druge finansijske institucije),
- korporativni rizični kapital (nefinansijske korporacije su investitori) i
- partnerski rizični (partnerstvo između tzv. institucionalnih investitora i preduzeća rizičnog kapitala).

Metric & Yasusa (2011) kako navode Petković, Ateljević & Narić (2016) su analizirali podatke o koncentraciji industrija u kojima je investiran rizični kapital za tri perioda: period prije brzog ekonomskog rasta od 1980. do 1994. godine, u periodu prosperiteta od 1995. do 2000. godine i u periodu od 2001. do 2009. godine. Podaci pokazuju dominaciju IT sektora (uključujući komunikacije, softver, hardver i poluprovodnike/elektroniku) i zdravstvenog sektora (uključujući biotehnologiju i medicinsku opremu) za investiranje rizičnog kapitala, ova dva sektora zajedno, čine oko 75% i 80% svih investicija u preprosperitetnom i postprosperitetnom periodu, respektivno. Tokom perioda prosperiteta investiranje u medije i maloprodaju imalo je kratak (i skup) uspon, ali čak i tada je glavni efekat bio ogroman porast investiranja u IT sektor u odnosu na

### Gdje ulažu rizični kapitalisti?

Podaci pokazuju dominaciju IT sektora (uključujući komunikacije, softver, hardver i poluprovodnike/elektroniku) i zdravstvenog sektora (uključujući biotehnologiju i medicinsku opremu) za investiranje rizičnog kapitala.



zdravstvenu zaštitu. U okviru širokog IT sektora, dvije najvažnije industrije u periodu u toku i nakon procvata su komunikacije i softver, zatim poluprovodnici/elektronika i hardver. U okviru zdravstvenog sektora postepeno se pojavljivala biotehnologija kao dominantna industrija, privlačeći skoro 60% ukupnih investicija u zdravstvo u nekoliko poslednjih godina (Metrick & Yasusa, 2011).

### 3.3.2.1. Definisanje koncepta fondova rizičnog kapitala

Rizični kapital (venture capital, engl.) predstavlja finansijska sredstva, obično u obliku kapitala i menadžmenta znanja, koje ulažu pojedinci i institucije u MSP, koja ne kotiraju na berzi i imaju veliki potencijal za rast. Cary (1993) definiše rizični kapital kao eksterni kapital, obično u obliku akcijskog (vlasničkog) kapitala, uloženog u visokorizične nove kompanije i nove tehnologije, koje nude mogućnost dobitka kao nadoknade za visoke rizike koji su uključeni u takve investicije. Oni posebnu pažnju obraćaju na ulaganja u mala i srednja preduzeća koja su na početku svog razvoja i koja nisu opterećena velikim brojem zaposlenih. Domaći zakon ne pravi razliku između Private Equity fondova i Venture Capital fondova<sup>5</sup> (Narić, 2014). Međutim, treba naglasiti da je Private Equity fond širi pojam od fonda rizičnog kapitala. Fond rizičnog kapitala se, u pravilu, odnosi na finansiranje preduzeća u ranoj fazi razvoja, dok Private Equity fond obuhvata rizični kapital i dodatno preuzimanje. Fondovi rizičnog kapitala su Zakonom o investicionim fondovima Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, 2006) definisani kao otvoreni investicioni fondovi rizičnog kapitala sa privatnom ponudom.

Fondovi rizičnog kapitala definišu se kao fondovi koji ulažu u preduzeća u zamjenu za udio u vlasništvu. To su firme koje investiraju novac prikupljen od privatnih investitora uz očekivanje da će ostvariti visoke godišnje povrate na svoju investiciju. Prema tome, fondovi rizičnog kapitala ulažu u inovativna preduzeća koja obećavaju uspješno poslovanje. U svome istraživanju Geronikolaou & Papachristou (2008) dokazana je uzročnost između fondova rizičnog kapitala i inovacija, gdje je utvrđeno da inovacija treba da stvori potražnju za fondovi-

#### **Zakon o investicionim fondovima Republike Srpske**

Fondovi rizičnog kapitala su Zakonom o investicionim fondovima Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, 2006) definisani kao otvoreni investicioni fondovi rizičnog kapitala sa privatnom ponudom.

<sup>5</sup> U finansijama, privatni kapital (Private Equity) je vrsta kapitala i jedna od klasa imovine koja se sastoji od vlasničkih hartija od vrednosti i duga u preduzećima koja nisu kotirana na berzi. Privatna investicija kapitala će generalno poticati od fonda privatnog kapitala, fonda rizičnog kapitala ili anđela investitora.



ma rizičnog kapitala, a ne fondovi rizičnog kapitala potražnju za inovacijama. Fondovi rizičnog kapitala obično investiraju na srednji ili dugoročan period, s tim da fond ima kontrolu nad određivanjem trenutka izlaska iz preduzeća. (Ćudić, 2012). Nakon ostvarivanja svojih ciljeva, fond će tražiti najbolji mogući način da izađe iz preduzeća, odnosno da svoj dio u preduzeću proda i na taj način ostvari povrat uložених sredstava. Jedan od najčešće navođenih razloga slabog prisustva fondova rizičnog kapitala u Bosni i Hercegovini je ograničena mogućnost ostvarivanja prodaje vlasničkog udjela preduzeća koji fond posjeduje i povrata uložених sredstava (Ćudić, 2012, str. 21).

### Vrste finansiranja

Postoje sljedeće vrste finansiranja iz fondova rizičnog kapitala:

- Seed ili sjemensko ulaganje,
- Start-up ili početno ulaganje i
- Later stage venture ili ulaganje u razvoj preduzeća.

Prema Evropskoj asocijaciji fondova rizičnog kapitala (European Venture Capital Association, 2012) postoje sljedeće vrste finansiranja iz fondova rizičnog kapitala:

- Seed ili sjemensko ulaganje,
- Start-up ili početno ulaganje i
- Later stage venture ili ulaganje u razvoj preduzeća.

*Seed (sjemensko) finansiranje* - Ova vrsta finansiranja pomaže preduzetnicima u fazi zasnivanja projekta. Sredstva se obično daju za male projekte, u ranoj fazi njihovog razvoja, prije nego što je napravljena konačna forma ili bilo kakav plan za buduće proširenje projekta. Ideja je da se pomogne početak jednog projekta, koji bi se u budućnosti mogao uspješno realizovati.

*Start-up (start-up ili početno) finansiranje* - Ovo finansiranje je namijenjeno za razvoj proizvoda i početne marketing aktivnosti. Preduzeće može da bude u procesu uspostavljanja ili može da postoji kraći period, ali još nije počelo da komercijalno prodaje svoje proizvode. To je zato što su za takva preduzeća karakteristični manji iznosi početnog ulaganja, veći rizici i veći potencijalni povrat od investiranja.

*Later stage venture (razvojno) finansiranje* - Ovo finansiranje je namijenjeno proširenju poslovanja, odnosno za razvoj preduzeća. Ovim vidom finansiranja su obično podržana preduzeća koja su se već u ranijim fazama finansirala preko fondova rizičnog kapitala. Pošto fondovi rizičnog kapitala ulažu u početna preduzeća, u kasnijim fazama razvoja sredstva iz ovih fondova mogu dobiti samo preduzeća koja su se već finansirala iz ovog izvora.

Oko 80% od organizovanog tržišta rizičnog kapitala kontrolišu nezavisne firme rizičnog kapitala. Firme rizičnog kapitala

su male organizacije, u prosjeku sa oko 10 profesionalaca, koje služe kao generalni partneri za fondove rizičnog kapitala. Fond rizičnog kapitala je ograničeno partnerstvo sa ograničenim vijekom trajanja, obično 10 godina plus mogućnost opcionog proširenja nekoliko godina (Metrick and Yasusa, 2011, str. 21). U SAD novi preduzetnički poduhvati se suočavaju sa sve raznovrsnijim skupom izvora finansiranja. Iako su se tradicionalno oslanjali na nezavisni rizični kapital (Independent VC) kao glavni izvor finansiranja, sve veći broj njih prihvata korporativni rizični kapital (Corporate VC) u posljednjih nekoliko godina (Park & Steensma, 2012). Tako, fondovi rizičnog kapitala ulažu u inovativne kompanije koje obećavaju uspješan biznis. U studiji koju je sproveo Geronikolaou & Papachristou (2008) korelacija između prisustva rizičnog kapitala i inovacija je dokazana, gdje je ustanovljeno da inovacije treba da kreiraju tražnju za fondovima rizičnog kapitala, ali ne i obrnuto. Fondovi rizičnog kapitala obično investiraju u srednjoročnom i dugoročnom periodu, pod uslovom da fond ima kontrolu nad odlučivanjem trenutka napuštanja kompanije. Nakon postizanja svojih ciljeva, fond će tražiti najbolji mogući izlaz iz kompanije, odnosno da proda svoj udio u kompaniji i na taj način ostvari povrat investicije.

Očekivanje pozitivnog uticaja rizičnog kapitala na rezultate firmi potiče iz ideje da su potencijalni investitori aktivni investitori koji pružaju ne samo finansijska sredstva, već i dodatne usluge od značaja preduzetnicima koji „su često tehnološki kompetentni, ali komercijalno neiskusni“ (Keuschnigg, 2004, str. 285). Firme rizičnog kapitala često imaju aktivnu ulogu u pomaganju novim poduhvatima da uspješno posluju pružanjem menadžerskih savjeta i davanjem preporuka potencijalnim kupcima, alijansama partnera, upravljanjem talentima i drugim investitorima (Hellmann & Puri, 2002; Hsu, 2006; Hochberg, Ljungqvist & Lu, 2007). Fondovi su dobro upoznati sa mrežom dobavljača, kupaca i drugih poslova u oblasti u kojoj ulažu svoj kapital. Generalno, rizični kapitalisti su specijalizovani u vještinama provjeravanja, ugovaranja i savetovanja (Kaplan & Stromberg, 2001). Dakle, oni su postali važni ne samo zbog kapitala koji posjeduju, nego i zbog pružanja stručne podrške kompanijama u koje ulažu, što ih čini da se veoma razlikuju od tradicionalnih bankarskih kredita.

### **Inovativne kompanije**

Fondovi rizičnog kapitala ulažu u inovativne kompanije koje obećavaju uspješan biznis.

### 3.3.2.2. Pristup rizičnom kapitalu na zapadnom Balkanu

Mnoge zemlje u tranziciji su bile socijalističke zemlje s central-noplanskom privredom. Novo preduzetničko društvo koje tek treba da se izgradi u tim zemljama trebalo bi da bude asocijacija ljudi sa izraženom individualnošću i različitim potrebama, s različitim pravima i obavezama. „Da bi se stvorili uslovi za poslovanje fondova rizičnog kapitala, potrebno je proći višeslojne promjene, od restrukturiranja proizvodnih i političkih odnosa do promjena u dominantnom sistemu vrijednosti“ (Vukmirović, 2006, str. 351).

Tržišta kapitala na području jugoistočne Evrope, u posljednje vrijeme, postaju sve značajnija. Međutim, potrebno je još mnogo toga da se uradi kako bi bili obezbijeđeni povoljniji uslovi za normalno funkcionisanje tržišta kapitala (Hisrich et al., 2016)

Ovo se posebno odnosi na zemlje zapadnog Balkana. Na teritoriji Hrvatske je 2004. godine osnovana Hrvatska Private Equity i Venture Capital Asocijacija (HVCA) koja je započela da radi 2005. godine (Narić, 2014, str. 53). Od 2008. godine je počasni član Evropske asocijacije fondova rizičnog kapitala (EVCA), te učestvuje u radu Asocijacije za zemlje centralne i istočne Evrope. Postoji nekoliko fondova rizičnog kapitala koji posluju u zemljama zapadnog Balkana. Njihove investicije prikazaćemo u tabeli 1.

#### Ulaganje u regionu

„Fratelo“ a.d. (BiH), Fabrika cementa Lukavac a.d. (BiH), „Tele2“ d.o.o. (Hrvatska), „Magma“ d.o.o. (Hrvatska), „Imlek“ a.d. (Srbija), „Bambi“ a.d. (Srbija) i dr.

Iz tabele vidimo da postoje određeni fondovi rizičnog kapitala koji su prisutni u zemljama zapadnog Balkana. Neka od preduzeća u koja je ulagano su: „Fratelo“ a.d. (BiH), Fabrika cementa Lukavac a.d. (BiH), „Tele2“ d.o.o. (Hrvatska), „Magma“ d.o.o. (Hrvatska), „Imlek“ a.d. (Srbija), „Bambi“ a.d. (Srbija) i dr. Međutim, očekuje se da će do pravog razvoja ovih fondova u ovom dijelu Evrope doći tek sa pristupanjem ovih zemalja Evropskoj uniji. ERBD i EIB su pokrenule inicijativu za osnivanje regionalnog fonda rizičnog kapitala, čiji uspjeh najviše zavisi od stvaranja povoljnog zakonskog i poreskog okruženja za razvoj preduzetništva. Za zemlje zapadnog Balkana značajno je razvijati tržišta rizičnog kapitala, jer ovaj način finansiranja preduzeća doprinosi smanjenju nezaposlenosti, povećanju konkurentnosti same privrede, privlačenju stranog kapitala, ukratko, rastu i razvoju privrede.

**TABELA 1.**

**Fondovi rizičnog kapitala koji posluju u zemljama zapadnog Balkana**

| Naziv fonda                     | Osnivan                                       | Procjena obima<br>investiranja (u<br>milijonima evra) | Broj investicija od<br>početka rada fonda<br>do 2010. god. | Status                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nexus Alpha                     | Hrvatska,<br>2007.                            | 11,0                                                  | 3                                                          | Sredstva nisu u potpunosti uložena. Fond je po procjenama obezbijedio 35 miliona evra. Procjenjuje se da fond raspolaže sa 15 miliona evra spremnih za ulaganje.        |
| Questus Private Equity Capital  | Hrvatska,<br>2003.                            | 26,5                                                  | 7                                                          | Potpuno investirana sredstva, procjenjuje se da je obezbijedeno 35 miliona evra. Fond je do sada ostvario jedan izlaz.                                                  |
| RSG Capital                     | Slovenija,<br>2008.                           | 1,5                                                   | 1                                                          | Jedna investicija u Hrvatskoj, mogućnost investiranja u svim zemljama Balkana. Obezbijedeno je 19 miliona evra, a procjene su da je 15 miliona dostupno za investicije. |
| SEAF South Balkan Fund          | Srbija,<br>Makedonija,<br>Crna Gora,<br>2005. | 7,1                                                   | 7                                                          | Sedam investicija u Srbiji, potpuno investirano, ukupno je obezbijedeno 13 miliona evra.                                                                                |
| SEAF Macedonia                  | Makedonija,<br>1998.                          | 10,4                                                  | 14                                                         | Potpuno investirana sredstva su još u portfoliju.                                                                                                                       |
| SEAF Macedonia, SIF             | Makedonija,<br>2007.                          | 1,0                                                   | 3                                                          | Uloženo u tri makedonska preduzeća. Potpuno investirana sredstva. Obezbijedeno je još dodatnih milion evra za investicije u 2011. god.                                  |
| SEAF Croatia                    | Hrvatska,<br>1997.                            | 6,3                                                   | 22                                                         | Potpuno investirana sredstva. Tri preduzeća su još u portfoliju.                                                                                                        |
| Poteza innovation & Growth Fund | Slovenija,<br>2007.                           | 1,0                                                   | 1                                                          | Jedna investicija u Hrvatskoj. Fond više ne postoji.                                                                                                                    |
| Horizonte Ventures              | Austrija,<br>2001.                            | 20,0                                                  | 8                                                          | Osam investicija u BiH, Srbiju, Hrvatsku. Izlaz ostvaren iz većine investicija.                                                                                         |
| CC paternship LP                | Poljska,<br>1997.                             | 23,0                                                  | 8                                                          | Osam investicija u BiH, Srbiju, Hrvatsku. Izlaz ostvaren iz svih investicija. Fond ne postoji više.                                                                     |
| UKUPNO                          |                                               | 107,8                                                 | 74                                                         |                                                                                                                                                                         |

(Izvor: CVCA – Croatian Private Equity and Venture Capital Association, <http://www.cvca.hr>, pristupljeno 18.9.2013. Preuzeto iz Narić, 2014, str. 54)

### 3.3.3. Krediti

Istraživanja su pokazala da su banke glavni izvor eksternih finansija za MSP u velikom broju zemalja (Beck et al., 2009; Balling et al., 2009; Burk & Lehmann, 2006). Kao alternativa finansiranju iz vlasničkog kapitala je finansiranje iz bankarskih pozajmica i li-zinga. Banke će interesovati sigurnost povrata novca, vrijeme za koje će preduzeće vratiti pozajmicu i kamatna stopa, to jest za-

rada koju će banka ostvariti. Zbog toga preduzetnici moraju da ubijede bankare dobrim biznis planom i finansijskom projekcijom da će ulaganje u njihov biznis biti sigurno i profitabilno, što u slučaju MSP, pogotovo u ranijim životnim fazama nije ni malo jednostavno. Iako se tvrdi u većini radova da banke uglavnom ne podržavaju start-ap preduzeća kreditima ili to rade vrlo oprezno, Huyghebaert & Van de Gucht (2007) dokumentuju u svom radu da su banke spremne da pozajmljuju i start-ap biznisi sa obećavajućim izgledima za rast iako takva preduzeća imaju ukupni ratio dugovanja.

#### IRB RS i start-ap krediti

U Republici Srpskoj jedino Investiciono-razvojna banka Republike Srpske nudi start-ap kredite, to jest kredite za početne poslovne aktivnosti.

Ovo nije slučaj u bankama u Bosni i Hercegovini. U Republici Srpskoj jedino Investiciono-razvojna banka Republike Srpske nudi start-ap kredite, to jest kredite za početne poslovne aktivnosti (<http://www.irbrs.org/azuro3/a3/?id=51>, 2012, pristupljeno 25.10.2012.), dok ostale komercijalne banke uglavnom ne nude početni kapital.

U najrazvijenijoj ekonomiji na svijetu Sjedinjenim Američkim Državama, gdje se preduzetništvu poklanja izuzetna pažnja, kreditno tržište za većinu MSP je postalo još konkurentnije tokom posljednje decenije, što se ogleda nastankom velikog nacionalnog tržišta kreditnih linija i kreditnih kartica i ulaskom velikih regionalnih banaka na lokalna tržišta (Ou, 2006). Generalno posmatrajući, komercijalne banke uglavnom mogu da ponude kratkoročne pozajmice malim biznisima radije nego dugoročne kredite, i banke nude limitirane izvore kada je riječ o inicijalnom kapitalu (Corman & Lussier, 1996). Finansijske institucije nude dvije vrste kredita MSP (Balling et al., 2009, str. 63-64):

- 1) kreditne kartice i kreditne linije,
- 2) hipotekarni krediti, krediti za opremu, motorna vozila i drugi tipovi kredita.

*Kreditne linije* predstavljaju namjeru banke da u budućnosti klijentu, ako to zatreba, omoguće kreditiranje poslovnih aktivnosti, uključujući kratkoročne kredite sa mogućnosti prekoračenja limita i dugoročne kredite. Hipotekarni krediti sa založnim pravom na imovinu preduzeća ili imovinu vlasnika ili suvlasnika preduzeća su način dolaska do kredita koji je vrlo čest u bankarskom sektoru. Čak i u slučaju društava sa ograničenom odgovornošću banke često traže i osiguranje pozajmice ličnom nepokretnom i pokretnom imovinom ili vrijednim hartijama od vrijednosti (akcijama, obveznicama, municipalnim obve-

znicama). „Generalno, kreditna sposobnost preduzeća ili preduzetnika lako se procjenjuje korišćenjem „kredit-jezgrovane“ tehnike, gdje se analiziraju dostupni podaci o kreditnoj istoriji, vrijednost založne imovine i lični podaci“ (Balling et al., 2009, str. 65).

MSP na raspolaganju stoji veliki broj raznih oblika kredita, koje nećemo detaljno elaborirati, već ćemo ih samo nabrojati:

- kontokorentni krediti,
- kreditne linije,
- revolving krediti,
- lombardni krediti,
- akceptni krediti,
- rambursni krediti,
- avalni (garancijski) krediti,
- vinkulacioni krediti,
- hipotekarni krediti,
- investicioni krediti,
- prodate obveznice i komercijalni zapisi.

Posebna vrsta finansijskih institucija koje rade sa preduzetnicima i MSP su **mikrokreditne organizacije**. U Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, posebno u poslijeratnom razvoju zemlje, mikrokreditne organizacije su odigrale značajnu ulogu u finansiranju start-up preduzeća, najviše preduzetničkih samostalnih djelatnosti. Iako su u suštini njihove pozajmice relativno skupe zbog visokih kamatnih stopa i kratkih rokova otplate, zbog jednostavnosti apliciranja i kratkog roka dobijanja kredita, veoma su popularni među preduzetnicima. U Sjedinjenim Američkim Državama preduzetnici mogu dobiti mikrokredite do 35 000 US\$ preko **Agencije za male biznise** (SBA-Small Business Agency, engl., [www.sba.gov](http://www.sba.gov)), za obrtna sredstva, inventar, namještaj, itd. (Burk & Lehmann, 2006). SBA obezbjeđuje i bankarske garancije, koje obezbjeđuju i do maksimalnih dva miliona US\$ isključivo za MSP kod komercijalnih banaka, ali i dugoročne kredite, sa fiksnom kamatnom stopom za velike investicije, kao što su kupovina zemlje, zgrada i opreme. U Republici Srpskoj mikrokreditne organizacije mogu plasirati maksimalno 50 000 KM po komitentu.

**Trgovački krediti** su krediti koje dobavljač daje svom klijentu u takozvanim biznis-tu-biznis (business-to-business, engl. posao za posao, prev.aut.) odnosima. Umjesto da promptno plaćaju prodavcima kupljene proizvode ili usluge, preduzeća do-

#### Mikrokrediti u Republici Srpskoj

U Republici Srpskoj mikrokreditne organizacije mogu plasirati maksimalno 50 000 KM po komitentu.



bijaju mogućnost odgode plaćanja u kraćem roku, na primjer do 90 dana što je ekvivalentno dobijanju kratkoročnog kredita. Upotreba ovih kredita zavisi od finansijskog stanja kod dobavljača, dužine otplatnog perioda i pristupa bankarskim zajmovima (Balling et al., 2009).

### Okvirni krediti

Okvirni krediti omogućavaju kratkoročno zaduživanje koje može biti korišćeno u vrlo kratkom roku sa ili bez najave da će se koristiti odobreni kreditni iznos do limita dogovorenog između banke i komitenta.

**Okvirni krediti** (overdrafts loan) su vrlo čest izvor finansiranja za MSP. Generalno posmatrano, okvirni krediti omogućavaju kratkoročno zaduživanje koje može biti korišćeno u vrlo kratkom roku sa ili bez najave da će se koristiti odobreni kreditni iznos do limita dogovorenog između banke i komitenta. Iako su znatno skuplji od bankarskih kredita, vrlo često su preferirani od strane preduzeća, jer su poprilično fleksibilni (Balling et al., 2009). Banke obično naplaćuju 8-20% kamatnu stopu za okvirni kredit kada postoji eksplicitni dogovor, a taj procenat može da bude i znatno veći ako se prekorači dogovoreni limit.

### 3.3.4. Lizing

Za razliku od bankarskih kredita, **lizing** (leasing, engl.) je jednostavan način dolaska do imovine bez gotovinskih uplata, podizanja kredita ili drugih formi finansiranja. „Lizing uključuje takozvani lease ugovor, na primjer ugovor između vlasnika nekretnine, the „lessora - davaoca lizinga“ i korisnika nekretnine, the „lesseeja - zakupca“, koji od vlasnika nekretnine prenosi pravo da koristi nekretninu ugovoreni period za ugovoreni iznos“ (Balling et al., 2009, str. 64).

Za veliki broj MSP lizing je atraktivan iz prostog razloga što omogućava korisniku lizinga da ne veže raspoloživu gotovinu u fiksnu imovinu, već da ima i operativni kapital i željenu opremu. I što je jako bitno, lizing kompanije ne traže kolateral, to jest hipoteku kao sredstvo obezbjeđenja naplate potraživanja i u situacijama kada je pristup klasičnim tradicionalnim bankarskim proizvodima ograničen i limitiran, lizing kompanije postaju dobar komplement ili alternativa finansiranja. Postoje dva osnovna oblika lizinga, a to su:

- finansijski lizing i
- poslovni (operativni) lizing.

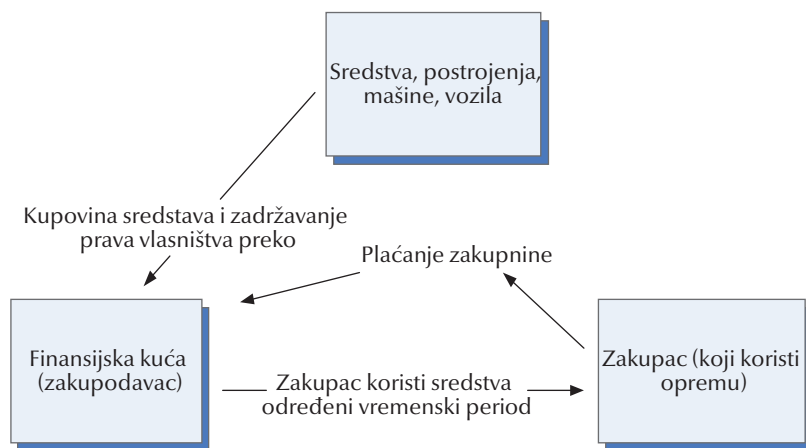
Glavne razlike između ove dvije vrste lizinga opisane su Međunarodnim računovodstvenim standardom 17 (MRS 17).

*Finansijski lizing* je oblik finansiranja koji podrazumijeva znatno prebacivanje svih vrsta rizika i koristi koji su povezani

s vlasništvom nad zakupljenim sredstvom od zakupodavca na zakupca. Potpisivanjem ugovora i isporukom zakupljenog sredstva, zakupodavac prenosi ekonomsko vlasništvo nad zakupljenim sredstvom, dok se pravno vlasništvo prenosi tek nakon isteka ugovora o lizingu, nakon uplate posljednje rate. U finansijskom lizingu zakupac koristi zakupljeno sredstvo veći dio vijeka trajanja sredstva, kao i u slučaju sa zajmovima.

*Poslovni (operativni) lizing* je vrsta lizinga u kojem svi rizici i koristi koji se odnose na vlasništvo nad zakupljenim sredstvom ostaju kod zakupodavca. U ovom slučaju zakupodavac zadržava ekonomsko i pravno vlasništvo nad zakupljenim sredstvom, dok zakupac ima samo pravo korišćenja. Nakon isteka ugovora, zakupljeno sredstvo se vraća zakupodavcu. Kod poslovnog lizinga zakupac koristi zakupljeno sredstvo kraće nego što je vijek trajanja sredstva.

Kada se radi o investicionim ulaganjima, to jest o kupovini opreme, u slučaju lizinga oprema koja se nabavi ne prelazi u vlasništvo korisnika lizinga. „Zakup je sličan kupovini na kredit po tome što vlasnik opreme (zakupodavac) prenosi pravo korišćenja opreme na korisnika (zakupca) koji mu zauzvrat plaća redovnu zakupninu u ugovorenom period“ (Mikerević, 2009, str. 207). Kada istekne rok zakupa, zakupac dobija prvenstvo kupovine opreme po povlašćenim uslovima ako je tako regulisano ugovorom, ili se sklapa novi ugovor o lizingu sa novim uslovima korišćenja opreme.



**SLIKA 16.**  
**Lizing transakcija**

(Izvor: Mikerević, 2009, str. 208)

Lizing kao način finansiranja nabavke opreme je veoma koristan ne samo finansijski instrument za MSP, već i sveobuhvatni poslovno-savjetodavni instrument, jer cijena zakupa, odnosno naknada za zakup obuhvata (Mikerević, 2009, str. 208):

Amortizaciju opreme, kamatu na sredstva data u zakup, troškove servisiranja, održavanja i zamjene dotrajalih dijelova opreme, troškove osiguranja opreme kod korisnika lizinga ako korisnik opreme ne vrši sam osiguranje i time plaća troškove osiguranja, troškove prouzrokovane pripremanjem i zaključivanjem ugovora o lizingu, troškove obuke kadrova korisnika lizinga za rukovanje opremom, a ako se korisniku lizinga prenose znanja i iskustva (know how) iz oblasti tehnike i tehnologije, uz prenos tehničke dokumentacije, naknada za te usluge se ugovora posebno, takođe ugovorom o lizingu, ali ta naknada nije sastavni dio cijene zakupa, već je odvojena od te cijene i plaća se, po pravilu, odjednom.

#### Lizing društva u Bosni i Hercegovini

U Bosni i Hercegovini trenutno posluje devet lizing društava - sedam u Federaciji BiH i dvije u Republici Srpskoj.

U Bosni i Hercegovini trenutno posluje devet lizing društava - sedam u Federaciji BiH i dvije u Republici Srpskoj. S ciljem unapređenja i razvoja lizinga, kao i drugih zajedničkih ciljeva, lizing kompanije osnovale su Udruženje društava za lizing u Bosni i Hercegovini (<http://www.leasing.org.ba/>). Udruženje je zvanično počelo da radi u aprilu 2005. godine.

#### 3.3.5. Faktoring

U velikom broju razvijenih zemalja svijeta i zemalja u razvoju faktoring postaje rastući izvor finansiranja velikih korporacija i malih i srednjih preduzeća (Balling et al., 2009). Faktoring, takođe poznat kao finansiranje potraživanja, je popularna forma dolaska do kapitala (Burk & Lehmann, 2006).

Faktorisanje je prodaja (cesija) kratkoročnih potraživanja od kupaca faktoru ili faktoring firmi...U najelementarnijem smislu suština faktoringa svodi se na to da preduzeće proda svoja kratkoročna potraživanja odmah nakon fakturisanja u cijelosti ili djelimično faktoring firmi i nakon toga može odmah ili naknadno dobiti potrebnu gotovinu (Mikerević, 2009, str. 198-199).

Ova vrsta finansiranja nije podesna za sva preduzeća, već za ona MSP koja imaju veliki obim potraživanja. Faktoring je tip finansiranja u kojem preduzeća prodaju svoja visokovrijedna

potraživanja sa popustom prije isteka roka naplate potraživanja i za to dobijaju automatski gotovinu. Faktoring nije kredit i ne zahtijeva dodatna zaduženja na strani bilansa stanja preduzeća, mada obezbjeđuje radni kapital finansiranjem (Klapper, 2005).

Factoring posebno može da bude koristan izvor finansiranja u zemljama sa slabim sudskim izvršenjima i nesavršenom evidencijom potraživanja, kao što je slučaj sa Bosnom i Hercegovinom, jer se prodaju potraživanja, a ne kolateral, i faktorisana potraživanja nisu dio stečajne mase MSP. „Factoring firma uz naknadu (proviziju od 1% do 3%) otkupljuje potraživanja prije isteka roka plaćanja, preuzima poslove naplate, opominjanja, knjigovodstvene poslove i poslove rizika naplate potraživanja“ (Mikerević, 2009, str. 199). Međutim, empirijska istraživanja pokazuju da je factoring rasprostranjeniji u zemljama sa većim ekonomskim rastom i razvojem, i razvijenim kreditnim biroima (Klapper, 2005).

Velika prednost factoringa je što se proizvodi prodaju direktno kupcu, gdje preduzeće prodavac daje trgovački kredit, a istovremeno se naplaćuje takvo potraživanje od factoring firme i stiže do neophodne gotovine koja je bila vezana u potraživanjima.

Prema Mikereviću (2009), usluge factoring firmi naročito koriste MSP, ali i neka velika preduzeća, pri čemu ugovorom o factoringu, factoring firma se može obavezati da prihvata:

- cesiju potraživanja svoga komitenta na factoring firmu, pri čemu factoring firma isplaćuje cedirana potraživanja komitentu uz diskont;
- naplatu potraživanja komitenta u svoje ime i za njegov račun uz odobrenja kredita komitentu;
- ispitivanje kreditnog boniteta kupaca komitenta;
- marketing istraživanja za račun komitenta;
- vođenje knjigovodstva komitenta.

Factoring se često koristi u srednje razvijenim zemljama, ali manje nego u razvijenim zemljama.

Na primjer, prosječan ratio factoringa u odnosu na BDP (bruto domaći proizvod) je 1,1% u srednje razvijenim zemljama, dok je prosječan ratio kredita privatnom sektoru u odnosu na BDP 55,67%. S druge strane, u visokorazvijenim zemljama prosječan ratio factoringa u odnosu na

### Factoring

„Factoring firma uz naknadu (proviziju od 1% do 3%) otkupljuje potraživanja prije isteka roka plaćanja, preuzima poslove naplate, opominjanja, knjigovodstvene poslove i poslove rizika naplate potraživanja“ (Mikerević, 2009, str. 199).

BDP je 2,56%, dok je prosječan ratio kredita privatnom sektoru u odnosu na BDP 104,05% (Klapper, 2005, str. 8).

Generalno posmatrajući, krediti i lizing se najviše koriste kao izvori eksternog finansiranja, dok faktoring još traži svoje mjesto kao alternativni izvor finansiranja.

### 3.3.6. Mezanin finansiranje MSP

Mezanin (Mezzanine, engl. mezanin) finansiranje je u osnovi dužnički kapital koji daje pozajmljivaču pravo da konvertuje dug u vlasništvo ili udio u vlasničkom kapitalu ukoliko kredit nije vraćen na vrijeme i u punom iznosu. Kao hibridna forma kapitala, mezanin dug je smješten između glavnog duga i vlasničkog kapitala u strukturi i koristi se uvijek kada postoji finansijski gap između duga i imovine (Abassi, 2004 navedeno u Laura, 2007). Ovaj izvor finansiranja je značajan komplementarni izvor finansiranja za preduzeća. Iako je upotreba mezanin finansijskih instrumenata odskora u ekspanziji, još je njihova upotreba skromna u odnosu na normalno finansiranje kreditima (Glavanits, 2007).

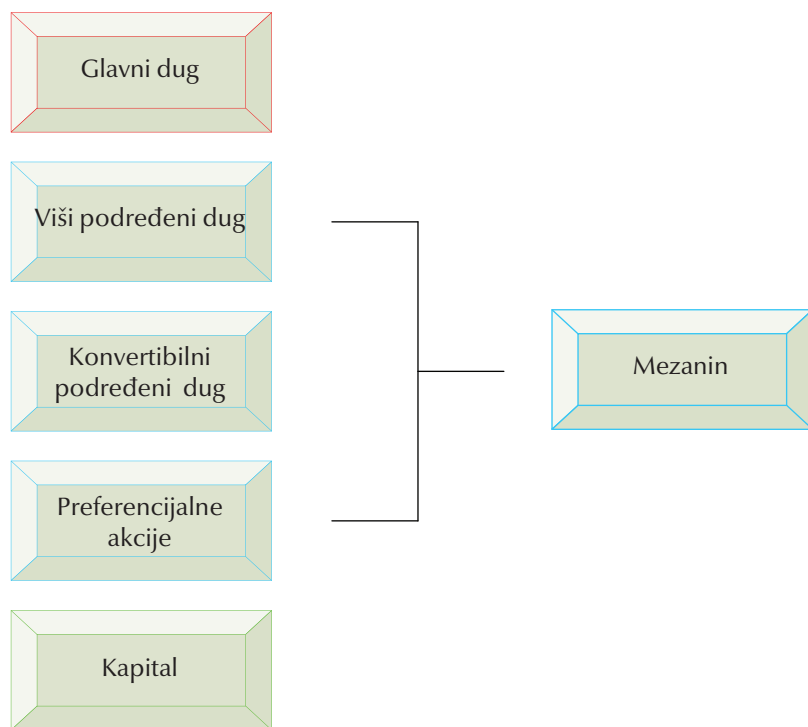
#### Hibridna forma kapitala

Kao hibridna forma kapitala, mezanin dug je smješten između glavnog duga i vlasničkog kapitala u strukturi i koristi se uvijek kada postoji finansijski gap između duga i imovine.

Upotreba ovog izvora finansiranja MSP u zemljama članicama Evropske unije različita je od zemlje do zemlje, gdje pojedine zemlje imaju bolji izbor različitih proizvoda mezanin finansiranja. Tradicionalni korisnici ove vrste finansiranja su veća i dobro kotirajuća MSP koja često traže iznose veće od dva miliona € (Glavanits, 2007). Mezanin finansiranje se odnosi na sloj finansiranja između glavnog duga preduzeća i kapitala, u tri sloja strukture kapitala preduzeća, kao što je prikazano na slici 2.9.

Svaki sloj je različit i ima svoje jedinstvene karakteristike, ali i vlastite profile rizika i nagrada (Laura, 2007, str. 15):

- Prvi sloj - glavni dug koji uključuje nizak rizik, niske troškove, kratak rok i najmanje je fleksibilan. Najčešći je oblik finansiranja potreba biznisa. Obično je to najjeftiniji oblik kapitala i prvi prioritet u slučaju likvidacije (Jamison & Bitoni, 2007);
- Drugi sloj - Mezanin dug uključuje umjeren rizik, umjeren troškove, dugoročan je i fleksibilan. Strukturno, mezanin dug je podređen u prioritetu plaćanja u odnosu na glavni dug, ali je viši u rangu u odnosu na akcije ili vlasnički kapital. Mezanin dug generalno ima veći rizik



**SLIKA 17.**

**Mezanin dug - premošćavanje gapa između duga i vlasničkog kapitala**

(Izvor: Laura, 2007, str. 15)

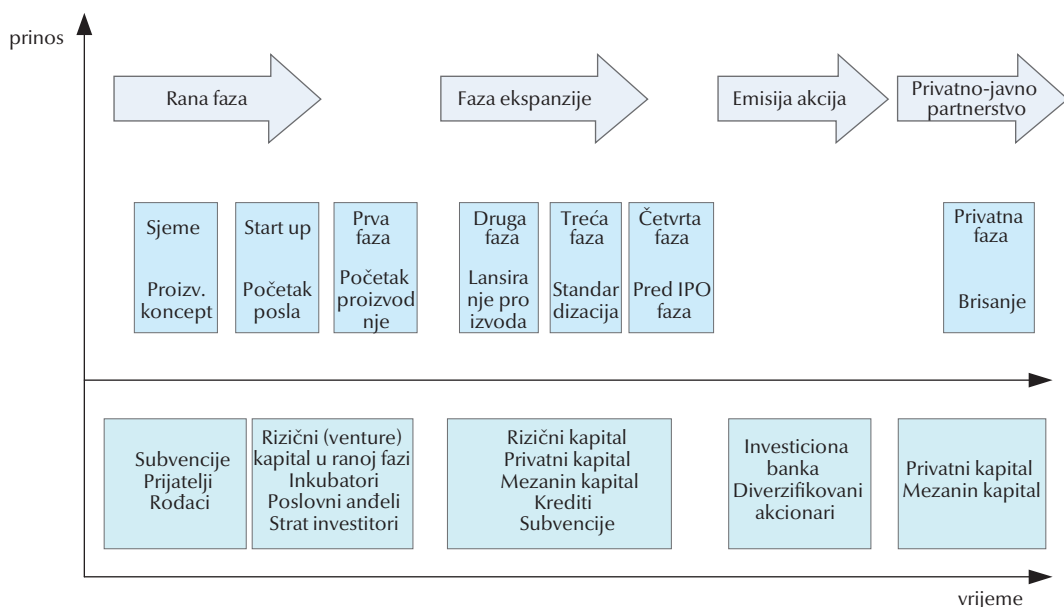
potencijalnog povratka nego glavni dug, ali manji rizik i potencijalni povratak od vlasničke imovine;

- Treći sloj - Kapital koji uključuje veliki rizik, visoke troškove, dug rok, ali i najveću fleksibilnost. Najčešći oblik mezanin duga je podređeni dug, a to je neobezbjede-ni kredit nižeg ranga u slučaju bankrota u odnosu na glavni dug (Laura, 2007).

Na slici 18 možete vidjeti mjesto i ulogu mezanin finansiranja MSP u odnosu na faze životnog ciklusa preduzeća.

Kompanije zrele za ovaj tip finansiranja su preduzeća sa konzistentnim prilivom i odlivom gotovine, sa diverzifikovanim bazom kupaca, sa portfoliom proizvoda diverzifikovanih prema prioritetnoj strukturi, na tržišnoj i/ili tehnološkoj ivici, iskusnim menadžment timom i dobro kapitalizovanim bilansom stanja (Abbasi, 2004).





SLIKA 18.

### Faze u razvoju preduzeća i finansijski instrumenti

(Izvor: European Commission, Mezzanine Finance. Final Report, Roundtable between bankers and SMEs, Enterprise Publication, 2007)

#### 3.3.7. Uloga berze u finansiranju MSP

Preduzeća u tržišnoj ekonomiji prodajom proizvoda i usluga i naplatom potraživanja, ukoliko ti iznosi pokriju ukupne troškove, ostvaruju dobit, iz koje je moguće finansirati dalji rast i razvoj preduzeća. U slučaju ne samo MSP, već i velikih privrednih sistema, isključivo finansiranje iz poslovne neto dobiti razvojnih projekata jednostavno nije moguće. Stoga, privredna realnost nalaže menadžerima i vlasnicima preduzeća da kombinuju sopstvena novčana sredstva sa tuđim kapitalom, iz raznih izvora. Nisu sva preduzeća u jednakoj mogućnosti da pristupaju različitim izvorima kapitala iz raspoloživih finansijskih sredstava.

Faktori koji utiču na mogućnost zaduživanja preduzeća su veličina preduzeća, kreditna istorija, odnos između kapitala i duga, atraktivnost proizvodno-uslužnog asortimana, organizaciono-pravna forma preduzeća. Najčešći način registrovanja novonastalih mikro i malih preduzeća je u formi društava sa ograničenom odgovornošću. Ovaj način registracije je pogodan iz razloga što je brži, jednostavniji i jeftiniji od registrovanja akcionarskog društva. Članovi društva ograničene odgovorno-

sti odgovaraju ograničeno, do iznosa uloga, za obaveze društva. Međutim, kao takvo, preduzeće nema pristup svježem novčanom kapitalu, koji bi mogao u određenim vremenskim razmacima sticati preko berze hartija od vrijednosti, i to sa aspekta dužničkog zaduživanja i promjene vlasničkog udjela, to jest zaduživanjem preko vlastitog kapitala (Mikerević & Petković, 2010).

Prvi preduslov da se do kapitala dođe preko berze je promjena pravnog statusa preduzeća, iz društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) u akcionarsko društvo (a.d.). Drugi preduslov je da preduzeće zadovolji precizne i zahtjevne kriterijume za kotizaciju na berzi hartija od vrijednosti, to jest da bude član berze, što povlači za sobom prava i obaveze. Zakon o tržištu hartija od vrijednosti („Službeni glasnik Republike Srpske“ broj: 92/06 i 34/09, 2009) član 155, stav 1 reguliše pravila na Banja-lučkoj berzi (<http://www.blberza.com>).

Kao član berze hartija od vrijednosti preduzeće generalno može doći do sredstava pozajmicom od banke (bez obzira na formu preduzeća, sva preduzeća mogu aplicirati za bankarske kredite, s tim da a.d. koja kotiraju na berzi imaju mnogo veće šanse za dobijanje povoljnijih kredita), emitovanjem akcija i obveznica. U Republici Srpskoj je samo jedno preduzeće transformisano iz d.o.o. u a.d. i primarnom emisijom akcija izvršilo je dokapitalizaciju imovine i steklo dodatni kapital. Razlozi zašto to nije pravilo su za dalja istraživanja. Mogući odgovori su nezainteresovanost ili neznanje preduzetnika o mogućnostima koje pruža berza, transparentnost poslovanja i široka dostupnost finansijskih izvještaja preduzeća koja kotiraju na berzi, visoki troškovi kotizacije, globalna finansijska kriza i pad berzanskih indeksa.

Kada se govori o dugoročnim izvorima finansiranja preduzeća, u obzir se uzimaju dva izvora, *akcijski kapital*, koji odražava sopstvena sredstva i *dug*, koji odražava pozajmljena sredstva (Erić, 2003). Takođe, preduzećima su na raspolaganju i kratkoročni izvori finansiranja u formi hartija od vrijednosti, koje ćemo ukratko predstaviti, s ciljem elaboriranja različitih mogućnosti finansijskih tržišta i berze u prikupljanju novčanih sredstava za MSP, to jest za preduzeća uopšte.

### Kako se finansirati preko berze?

Prvi preduslov da se do kapitala dođe preko berze je promjena pravnog statusa preduzeća, iz društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) u akcionarsko društvo (a.d.).

### Akcijski kapital i dug

Kada se govori o dugoročnim izvorima finansiranja preduzeća, u obzir se uzimaju dva izvora, akcijski kapital, koji odražava sopstvena sredstva i dug, koji odražava pozajmljena sredstva (Erić, 2003).

### 3.3.7.1. Finansiranje emisijom akcija

Prodajom akcija, preduzeće (akcionarsko društvo - a.d.) stiče sopstveni kapital kao trajni izvor finansiranja inicijalnom javnom ponudom (IPO - Initial Public Offer, engl.).

Primarna emisija akcija (IPO), u pravnom smislu, predstavlja pretvaranje određene kompanije u otvoreno (javno) akcionarsko društvo. Vlasnici putem mehanizma finansijskog tržišta pribavljaju neophodna finansijska sredstva, a između emitenta i investitora dolazi do razmjene vlasništva kompanije za određeni novac koji se pretvara u njen kapital (Mikerević & Petković, 2010, str. 21).

Akcionarski kapital predstavlja sastavni dio akcionarskog društva i on se uplaćuje od strane vlasnika kapitala (akcionara). Suštinu akcionarstva treba da posmatramo sa dva stanovišta: sa jednog aspekta akcije odražavaju vlasničke odnose, a sa drugog predstavljaju finansijski instrument kojim se prikuplja kapital za finansiranje poslovnih aktivnosti emitenta.

#### Nominalna vrijednost akcija

Akcionarski kapital je podijeljen na određeni broj akcija (sa nominalnim iznosom) koje su uplatili akcionari kapitala, s tim da je karakteristično za emitente akcija da samo u svom početnom razvoju prodaju akcije po nominalnoj vrijednosti (Vunjak & Kovačević, 2009)..

Akcionarski kapital je podijeljen na određeni broj akcija (sa nominalnim iznosom) koje su uplatili akcionari kapitala, s tim da je karakteristično za emitente akcija da samo u svom početnom razvoju prodaju akcije po nominalnoj vrijednosti (Vunjak & Kovačević, 2009). „Najpoznatiji tip akcija su svakako obične akcije, čijim izdavanjem emitent dolazi do sredstava za finansiranje poslovanja, dok kupci postaju novi suvlasnici firme“ (Erić, 2003, str. 330). Pošto investitori prihvataju rizik poslovanja emitenta, dobijaju pravo da učestvuju u diobi dobiti, što se isplaćuje u obliku dividende, s tim da isplata dividende ne predstavlja prioritetnu obavezu za preduzeće kao isplata kamate na emitovane instrumente duga. Razvijena tržišna privreda i razvijeno tržište kapitala u nacionalnim ekonomijama uticali su na pojavu različitih oblika akcija. Prema Vunjaku i Kovačeviću (2009), najviše je prisutna sljedeća podjela akcija:

- akcije na ime,
- akcije na donosioca,
- obične (redovne) akcije,
- akcije sa nominalnom vrijednošću,
- akcije bez nominalne vrijednosti,
- akcije sa garantovanom dividendom,
- akcije bez garantovane dividende,
- konvertibilne akcije,

- akcije sa odgođenim plaćanjem dividende,
- otvorene i zatvorene akcije,
- akcije sa većim brojem glasova,
- akcije bez prava glasa,
- osnivačke akcije i akcije naredne emisije.

Tržište hartija od vrijednosti kojima kompanije i države prikupljaju kapital naziva se primarno ili emisiono tržište (*Primary Capital Market*, engl.) i ono se značajno razlikuje od sekundarnog tržišta iako su oba međusobno čvrsto integrisana. Putem primarnog tržišta plasiraju se dugoročne hartije od vrijednosti subjekata sa velikim vrijednostima transakcija i značajnim rizikom, dok se na sekundarnom tržištu tim emitovanim hartijama od vrijednosti stalno trguje (Mikerević & Petković, 2010).

Nakon prve emisije akcija, akcije će imati svoju tržišnu vrijednost koja po pravilu, u slučaju privrednog prosperiteta i dobrog poslovanja emitenta, akcionarima garantuje rast cijena akcije i njihove vrijednosti iznad nominalne vrijednosti. Stoga, već etablirana preduzeća na berzi daljim emisijama akcija mogu pribaviti dodatni kapital namijenjen ekspanziji preduzeća, u zamjenu za smanjenje vlasničkog udjela za procenat emitovanih akcija.

Preko berze MSP mogu emisijom preferencijalnih (prioritetnih) akcija doći do dodatnih izvora kapitala. Radi se o hibridnim hartijama od vrijednosti jer imaju karakteristike povjerilačkih i vlasničkih hartija. „Sam naziv upućuje na to da se radi o prioritetnim akcionarima, a koji imaju preče pravo na dividendu i učešće u likvidacionoj masi ukoliko dođe do likvidacije preduzeća“ (Mikerević, 2009, str. 233). Prioritetne akcije imaju određene sličnosti i sa obveznicama (instrumentom dugoročnog duga), ali obaveza isplate dividende nije zakonska, pa se iz tog razloga preduzeće ne može odvesti u stečaj kao u slučaju neplaćanja kamate na obveznicu. „Međutim, prioritetni akcionari su ipak zaštićeni kroz emisiju kumulativnih akcija, što podrazumijeva da se zaostale dividende moraju isplatiti prije bilo koje isplate dividendi običnim akcionarima“ (Mikerević, 2009, str. 233-234). S obzirom na to da su sličnog rizika kao i obveznice, većina preduzeća radije izdaje obveznice nego preferencijalne akcije.

Za mala i srednja preduzeća treba da budu ključne te naredne emisije hartija od vrijednosti kojima treba da budu obezbijeđena jeftina finansijska sredstva za finansiranje budućih proje-

#### **Hibridne hartije od vrijednosti**

Preko berze MSP mogu emisijom preferencijalnih (prioritetnih) akcija doći do dodatnih izvora kapitala. Radi se o hibridnim hartijama od vrijednosti jer imaju karakteristike povjerilačkih i vlasničkih hartija.

kata. Sama inicijalna ponuda akcija (IPO) treba da im predstavlja svojevrsnu ulaznicu u sferu većih mogućnosti eksternog finansiranja kojima će smanjiti zavisnost od konzervativnog bankarstva i pojeftiniti pozajmljeni kapital, a istovremeno omogućiti i pozajmljivanje na međunarodnim finansijskim tržištima kroz emisiju hartija od vrijednosti na inostranim tržištima.

### 3.3.7.2. Finansiranje emisijom obveznica (dugom) i kratkoročnim hartijama od vrijednosti

Obveznice kao hartije od vrijednosti često se identifikuju kao instrumenti duga. Međutim, instrument duga nije samo obveznica, već su to i note, bondovi, debenture, promisorne note, zapisi, certifikati (Vunjak & Kovačević, 2009). Obveznice su samo jedan od instrumenata duga, ali istovremeno i najznačajnija dužnička hartija od vrijednosti. „Obveznica je povjerilačka hartija od vrijednosti kojom se potvrđuje da je povjerilac (investitor) platio dužničku (emitentnu) protivvrijednost obveznice i da će emitent isplatiti povjeriocu kamatu po ugovorenoj kamatnoj stopi u ugovorenim rokovima i platiti glavnicu o roku dospijeca“ (Mikerević, 2009, str. 231).

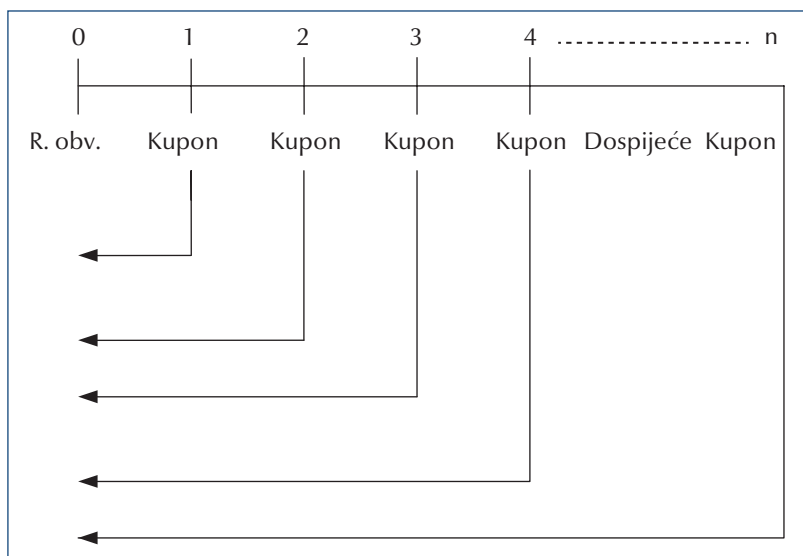
#### Obveznice

Obveznice emituju država i preduzeća.

Obveznice emituju država i preduzeća. Emisijom obveznica počela su da se bave i preduzeća, jer je ovaj oblik prikupljanja finansijskih sredstava jeftiniji od emisije akcija i radi se o dužničko-povjerilačkom odnosu bez gubitka vlasničkog udjela. Emitovanje dugoročnih obveznica od strane firmi, u većem obimu, povećalo je i njihov stepen rizika, dok je vlasnicima obveznica smanjio rizik, ali i niži nivo prinosa. Prema načinu isplate glavnice i kamate obveznice mogu biti jednokratno i višekratno isplative.

*Jednokratno isplative obveznice* su one bez kupona i u praksi se veoma rijetko emituju, dok su višekratne obveznice kupon-ske i obavezuju emitenta da u ugovorenim rokovima (najčešće polugodišnje) na dan dospijeca isplate investorima kamate u iznosima koji su jednaki rezultatu množenja kamatne stope i nominalnog iznosa obveznice (vrijednost na dan dospijeca). Kada obveznica dospije na plaćanje, vlasnik prima i glavnicu, odnosno i nominalni iznos, što se vidi na slici 19.

Na slici se vidi da svaka kupoprodaja *višekratno isplativih obveznica* pokreće određene novčane tokove kod emitenata i investitora, sa čime su povezani i rizici naplate investitora od



SLIKA 19.

**Kupoprodaja višekratno isplativih obveznica pokreće novčane tokove kod emitenata i investitora**

(Izvor: Mikerević, 2009, str. 231)

emitenta. Rizik naplate obveznice emitovane od strane države jednak je nuli, dok može biti veoma visok kod preduzeća koja su u finansijskim problemima. Zbog toga je i uloga berze u predstavljanju finansijskog zdravlja i snage preduzeća veoma bitna i može da utiče na kreditni bonitet pojedinačnih preduzeća.

„Najznačajniji finansijski instrumenti tržišta novca su upravo kratkoročne hartije od vrijednosti duga“ (Erić, 2003, str. 268). Emitenti kratkoročnih hartija od vrijednosti su različiti (država, banke i druge finansijske institucije, jedinice lokalne vlasti, država, preduzeća) a motivi za emisiju su (Erić, 2003, str. 268):

- obezbjeđenje sredstava za rješavanje problema likvidnosti i
- prikupljanje sredstava za kratkoročno finansiranje, čime se savladavaju određeni gapovi na koje emitenti nailaze u svakodnevnom poslovanju.

Postoji veliki broj kratkoročnih hartija od vrijednosti od kojih su par i na raspolaganju preduzećima. Često korišćeni instrument duga koji emituju preduzeća s ciljem prikupljanja novčanih sredstava za finansiranje svog poslovanja je *komercijalni zapis*. Riječ je o instrumentu duga koji se prodaje uz diskont, po cijeni manjoj od nominalne vrijednosti. To je neosigura-

### Komercijalni zapisi

Da bi komercijalni zapisi bili privlačni za kupce, preduzeće može izdati komercijalne zapise uz garanciju poslovne banke o isplati fiksirane ukupne sume, a banka, naravno, za to od preduzeća naplaćuje proviziju (Mikerević, 2009).

na sopstvena mjenica preduzeća sa fiksnim rokom dospijea sa kojom se imaocu komercijalnog zapisa obećava da će biti plaćena naznačena suma plus kamata na dan dospijea. Da bi komercijalni zapisi bili privlačni za kupce, preduzeće može izdati komercijalne zapise uz garanciju poslovne banke o isplati fiksirane ukupne sume, a banka, naravno, za to od preduzeća naplaćuje proviziju (Mikerević, 2009).

*Trasirana mjenica* je takva mjenica kojom izdavalac mjenice (trasant) nalaže trećem licu (trasatu) da plati mjeničnu sumu na dan dospijea licu naznačenom u mjenici (remitentu). „I ova mjenica je rezultat konkretne trgovačke transakcije. Trasirana mjenica se može izdati sa rokom dospijea: plativa po viđenju, plativa za određeni broj dana po viđenju, plativa za određeni broj dana od izdavanja i plativa na određeni dan“ (Mikerević, 2009, str. 94). Kao takva, u novčano tržište se trasirana mjenica uključuje njenim eskantom kod banke. Naravno, banka može eskontovanu mjenicu reeskontovati kod druge banke.

### 3.3.8. Crowdfunding

Crowdfunding<sup>6</sup> je relativno novi način prikupljanja neophodnih sredstava za pokretanje preduzetničkih poduhvata i formiranje start-up preduzeća baziranih na inovaciji. Započet u Velikoj Britaniji, ovaj metod traganja za kapitalom se brzo proširio u Sjedinjenim Američkim Državama i u svijetu (Hisrich & Ramadani, 2017). Crowdfunding je termin koji opisuje razvijanje alternativnog metoda finansiranja, stavljajući novi obrt na relativno stare prakse prikupljanja novca. U najširem smislu crowdfunding znači udruživanje novca grupe ljudi, uglavnom sastavljenog od veoma malih pojedinačnih doprinosa, da podrži nečiji napor da ostvari određeni cilj (Griffin, 2013).

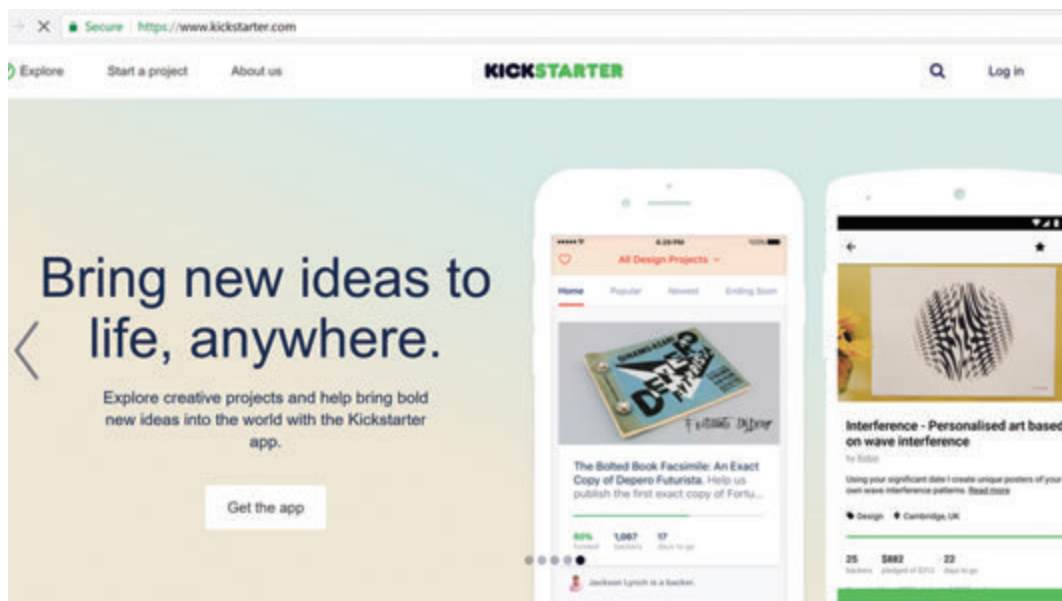
Crowdfunding je u okviru digitalne revolucije, u suštini demokratski, na internetu zasnovan mehanizam, koristeći elemente slobodne trgovine i mudrosti saradnje, ujedinjavanja ljudi i zajednice oko zajedničkog cilja. Davanjem novca i podržavanjem projekata na crowdfunding sajtovi-

### Crowdfunding i digitalna revolucija

Crowdfunding je u okviru digitalne revolucije, u suštini demokratski, na internetu zasnovan mehanizam, koristeći elemente slobodne trgovine i mudrosti saradnje, ujedinjavanja ljudi i zajednice oko zajedničkog cilja.

<sup>6</sup> Termin crowdfunding ne možemo prevesti jednom riječju. Naime, radi se o načinu prikupljanja novca preko internet platformi koje povezuju individue ili timove preduzetnih ljudi sa idejama sa jedne strane i velikog broja pojedinaca sa uglavnom manjim iznosom kapitala iz cijelog svijeta, koji koristeći mogućnosti plaćanja elektronskim putem (Paypal, VISA, Maestro, American Express kreditnim karticama) svojim sitnim donacijama ili investicijama u akcije budućih preduzeća odlučuju koji projekti će biti implementirani.





SLIKA 20.

Crowdfunding platforma Kickstarter  
(www.kickstarter.com)

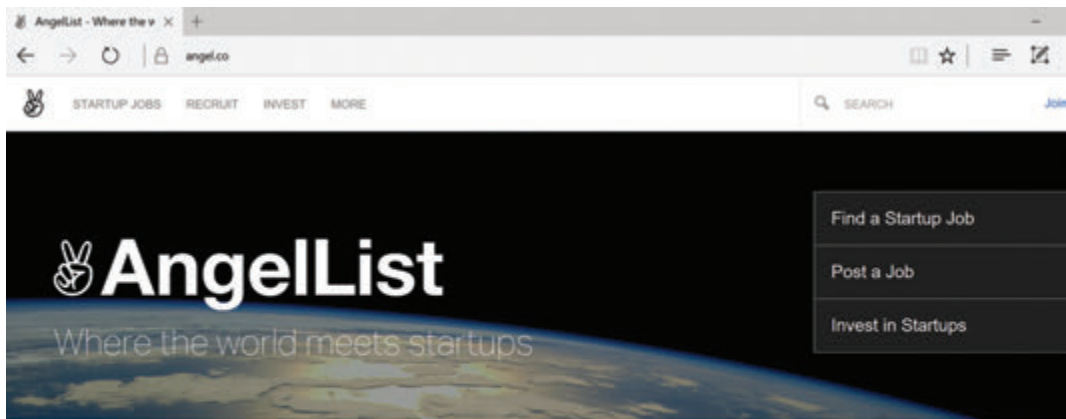
ma ljudi oblikuju društvo odlučivanjem koju ideju vrijedi sprovesti, a koja nije vrijedna podrške, i oni rade tako što upravljaju svojim resursima i vremenom, investirajući vlastiti novac (Bruntje & Gajda, 2016).

Danas postoje brojne crowdfunding platforme, odnosno tržišta zasnovana na internetu koja povezuju one koji traže sredstva sa milionima pojedinaca, većina njih sa malim iznosima kapitala.

Ove crowdfunding platforme (vebsajtovi) kao što su Indiegogo i Kickstarter drastično smanjuju troškove prikupljanja kapitala oslanjajući se na geografski i socijalni domet interneta za povezivanje onih koji traže sredstva sa milionima potencijalnih ulagača. U zamjenu, svaka platforma naplaćuje onima koji prikupljaju sredstava malu naknadu, obično u obliku procenta od prikupljenog kapitala.

Hisrich & Ramadani (2017, str. 121) navode da u osnovi postoji četiri tipa crowdfunding modela: kapital, dug, nagrade i milosrđe.

Crowdfunding sajtovi *bazirani na kapitalu* kao što su AngelList i CircleUp imaju platforme koje zapravo prodaju akcije kompanije koja traži kapital. Samo je mali dio sred-

**SLIKA 21.****Crowdfunding platforma AngelList**

(<https://angel.co/>)

stava prikupljenih do sada kroz crowdfunding u zamjenu za vlasništvo u Sjedinjenim Američkim Državama. Ovo bi trebalo da se brzo povećava nakon što vlada pravno reguliše ovu oblast.

*Crowdfunding platforme zasnovane na dugu*, koji se ponekad naziva vršnjačko (peer to peer) kreditiranje, je jedan od dijelova veće grupe „Fin Tech“ internet softvera. Dok su banke primarni nosioci finansiranja duga kroz različite vrste kredita, finansiranje duga kroz crowdfunding obezbjeđuje ljudima da pozajmljuju novac direktno onima kojima je to potrebno.

Kroz crowdfunding davaoci sredstava primaju obećanje da će dobiti nešto zauzvrat u zamjenu za pružanje sredstava, ali oni mogu ništa da ne dobiju i ostanu bez sredstava kada se tako nešto desi. Vjerovatno najpoznatiji *crowdfunding sajt koji nudi nagrade* je Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)) koji je korišćen za finansiranje razvoja i proizvodnje proizvoda, kao što su 3D štampači i pametni satovi, usluge, muzički albumi, pa čak i filmovi. Jedan MBA program želio je da prikupi novac za snimanje dokumentarnog filma, a crowd finansijeri bi za nagradu bili

izlistani na kraju filma. Veličina fonta slova kojima su bila napisana imena donatora zavisila su od iznosa donacije.... *Crowdfunding sajтови koji nudi nagrade* veoma su kreativni i pokazuju značajnu inovativnost. Pravno, ovi sajтови su posmatrani na isti način kao dobrotvorni crowdfunding sajтови s obzirom na to da ne nude udio u vlasništvu ili novac u zamjenu za novac koju su dali finansijeri (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 121)

Sa takozvanim *charity* (dobrotvornim) crowdfunding platformama, davaoci kapitala ne ostvaruju dobit, već dobar osjećaj čineći dobro koji sam po sebi predstavlja veliki povrat uloženog. Dvije dobrotvorne crowdfunding platforme Causes i Crowdrise uvijek pružaju informacije o tome koliko se novca (donacije) prikupilo i kako će se koristiti, kao i informacije o postignutim rezultatima.

## Literatura – III poglavlje

- Abbasi, F. (2004). Mezzanine Financing, an Alternative for Middle Market Companies. *Biz Voice/Indiana Chamber*.
- Acs, Z. and Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Awe, S. (2006). *The Entrepreneur's Information Sourcebook: Charting the Path to Small Business Success*. Westport, Connecticut, London: Libraries Unlimited.
- Balling, M., Bernet, B. and Gnan, E. (2009). Financing SMEs in Europe, *SUERF – The European Money and Finance Forum Vienna*.
- Beck, T., Kunt, A.D. and Peria, M.S.M. (2009). Bank Financing for SMEs: Evidence Across Countries and Bank-Ownership Types. *European Banking Center Discussion Paper No. 2009-20*.
- Benjamin, A. G. & Margulis, J. (2001). *The Angel Investor's Handbook: How to Profit from Early-stage Investing*. Princeton: Bloomberg Press.
- Berger, A. N., Rosen, R. J. and Udell G. F. (2007). Does Market Size Structure Affect Competition? The Case of Small Business Lending. *Journal of Banking and Finance* 31, pp. 11-33.
- Berger, A. N. and Udell, G. F. (2006). A More Complete Conceptual Framework for SME Finance. *Journal of Banking and Finance* 30, pp. 2945-2966.
- Berger, A., Klapper, L. and Udell, G. (2001). The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses. *Journal of Banking Finance* 25, pp.2127-2167.

- Berger, A., and Udell, G. (1998). The economics of small business finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22, pp.613-673.
- Bruntje, D. & Gajda, O. (2016). Crowdfunding in Europe. State of the Art in Theory and Practice. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer
- Burk, J.E. and Lehmann, R.P. (2006). *Financing your small business*. Naperville, Illinois: Spinx Publishing.
- Corman, J. and Lussier, R.N. (1996). *Small business management: a planning approach*. USA: Irwin.
- Ćudić, B. (2012). Fondovi preduzetničkog kapitala. *Finrar*, 11.
- Dunn, T. and Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links. *Journal of Labor Economics*, 18, pp. 282-305.
- Erić, D. (2003). *Finansijska tržišta i instrumenti*. II izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Čigoja štampa.
- European Commission Enterprise and Industry Directorate, Access to Finance. (2010). *Latest trends in SMEs access to finance and EU financial instruments* [Internet] <raspoloživo na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/index_en.htm)>, [pristupljeno 07.05.2010.].
- European Commission Enterprise and Industry Directorate. (2006). *Financing SME growth – Adding European Value* <raspoloživo na [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/risk-capital/index\\_en.htm#h2-venture-capital-across-borders](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/risk-capital/index_en.htm#h2-venture-capital-across-borders)>, [pristupljeno 23.11.2008.].
- European Venture Capital Association. (2012). Yearbook 2012, Activity Data on Fundraising, Investments and Divestments by Private Equity and Venture Capital Firms in Europe, raspoloživo na <<https://www.investeurope.eu/research/activity-data/annual-activity-statistics/>>, [pristupljeno 23.11.2013.].
- Fairlie, R. W. (2004). Does business ownership provide a source of upward mobility for blacks and Hispanics?, in Holtz-Eakin, D. and H. S. Rosen (eds.) *Public Policy and the Economics of Entrepreneurship*, MIT Press, Cambridge, MA., pp. 153-179.
- Fiti, T. (2007). Venture Capital and the financing of small and medium sized enterprises. *Annual of Faculty of Economics in Skopje*. 42, pp. 205-218 (Macedonian version).
- Geronikolaou, G. and Papachristou, G. (2008). *Venture Capital and Innovation in Europe*. Aristotle University of Thessaloniki.
- Glavanits, J. (2007). Quo vadis EU? Financing SMEs in the EU. *A chapter in Symposium for Young Researchers 2007: Proceedings*, pp. 65-77 <raspoloživo na [http://kgk.bmf.hu/system/files/Glavanits\\_Judit.pdf](http://kgk.bmf.hu/system/files/Glavanits_Judit.pdf)> pristupljeno [10.03.2008].

- Griffin, Z. (2013). Crowdfunding. Fleecing the American masses. *Western Reserve Journal of Law, Technology & the Internet*. Raspoloživo <<http://ssrn.com/abstract=2030001>> pristupljeno [30.04.2017].
- Hellmann, T. and Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: empirical evidence. *Journal of Finance*, 57, pp. 169-197.
- Hisrich, R.D., Petković, S., Ramadani, V. and Dana, L.P. (2016). Venture Capital Funds in Transition Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 23 (2), pp. 296-315, DOI 10.1108/JSBED-06-2015-0078.
- Hochberg, Y.A., Ljungqvist, Y. and Lu, Y. (2007). Whom you know matters: venture capital networks and investment performance. *Journal of Finance*. 62, pp. 251-30.
- Hsu, D.H. (2006). Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy. *Management Science*, 52, pp. 206-219.
- Hurst, E. and Lusardi, A. (2004). Liquidity constraints, household wealth, and entrepreneurship. *Journal of Political Economy*, 112, pp. 319-347.
- Huyghebaert, N. and Van de Gucht, L.M. (2007). The determinants of financial structure: New insights from business start-ups. *European Financial Management*, 13.
- IADB. (2004). *Unlocking Credit: The Quest for Deep and Stable Lending*. The Johns Hopkins University Press.
- Jamison, M. and Bitoni, G. (2007). Debt financing for the middle-market. *Journal Modern Casting*.
- Kaplan, S.N. and Stromberg, P. (2001). Venture capitalists as principals: Contracting, screening, and monitoring. *American Economic Review*. 91, pp. 426-430.
- Keeton, W. (1995). Multi-Office Bank Lending to Small Businesses: Some New Evidence, Federal Reserve Bank of Kansas City. *Economic Review*, 80, pp. 45-57.
- Keuschnigg, C. (2004). Taxation of a venture capitalist with a portfolio of firms. *Oxford Economic Papers*, 56, pp. 285-306.
- Klapper, L. (2005). The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises. World Bank Policy Research Working Paper 3593.
- Laura, G.V. (2007). Mezzanine debts: Benefits or drawbacks for firm's financing? *The Young Economists Journal*, pristupljeno preko <<http://feaa.ucv.ro/RTE/012-02.pdf>>, [06.05.2010.] pp. 14-21.
- Lazear, E.P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, pp. 649-680.
- Lentz, B.F., and Laband, D.N. (1990). Entrepreneurial success and occupational inheritance among proprietors. *Canadian Journal of Economics*, 23, pp. 563-579.
- Metrick, A. and Yasusa, A. (2011). *Venture capital and the Finance of Innovation. Second Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

- Mikerević, D. i Petković, S. (2010). Prednosti i ograničenja dokapitalizacije malih i srednjih preduzeća. *Finrar*. 8 (9), 18-25. UDK 658.5:005.21.
- Mikerević, J.D. (2009). *Finansijski menadžment*. Banja Luka: Ekonomski fakultet; Finrar.
- Narić, I. (2015). Mogućnosti i ograničenja formiranja fondova rizičnog kapitala u Republici Srpskoj. Neobjavljen master rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- OECD. (2013). Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard Final Report, raspoloživo <



- Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-28856-7, ISBN: 978-3-319-28855-0 (Print) 978-3-319-28856-7 (Online)
- Prowse, S. (1998). Angel investors and the market for angel investments. *Journal of Banking and Finance*, 22, pp. 785-792.
- Puri, M. and Robinson, D.T. (2005). Optimism, entrepreneurship and economic choice. *Duke University Working Paper*.
- Ramadani, V. (2014). Venture capital financing in the Republic of Macedonia: What is done and what should be done? *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 3 (2), pp. 27 - 46.
- Sahlman, W.A. (1990). The structure and governance of venture capital organisations, *Journal of Financial Economics*, pp. 471-521.
- Shepherd, D.A. and Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Businesses. A Resource-based Perspective*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Schertler, A. and Tykova, T. (2009). Venture Capital and Internationalization, ZEW Discussion Papers 09-055, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research.
- Schiffer, M. and Weder, B. (2001). Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results. International Finance Corporation Discussion Paper 43.
- Sengupta, R. (2007). Foreign Entry and Bank Competition. *Journal of Financial Economics*, 84(2), pp. 502-528.
- „Službeni glasnik Republike Srpske“. (2006). Zakon o investicionim fondovima Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“ broj 92/06.
- Smith, J.K. (2010). Venture Capital Approaches to Value Creation: Contracting and Deal Structure. *Strategic Change*, 19 (7-8), pp. 285-292.
- Stefanović, S., Ivanović-Đukić, M. & Janković-Milić, V. (2013). The analysis of key challenges and constraints to the stability and growth of an entrepreneurial sector in Serbia, *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 15(3), pp. 346-365.
- Tracy, T. G. and Tracy J.A. (2007). *Small Business Financial Management Kit for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Van Osnabrugge, M., & Robinson, R. J. (2000). Angel Investing: Matching Start-Up Funds with Start-Up Companies. San Francisco: Jossey Bass.
- Vunjak, N.M. i Kovačević, Lj.D. (2009). *Finansijska tržišta i berze*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Vukmirović, N. (2006). *Savremeno preduzetništvo*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci





# IV

## Institucije preduzetničke infrastrukture – „vjetar u leđa” start-ap preduzećima



### Ishodi učenja

- U razvijenim zemljama svijeta institucije preduzetničke infrastrukture imaju zadatak da podrže pokretanje preduzetničkih poduhvata, da omoguće povoljnije uslove za poslovanje preduzeća u ranim fazama i da doprinesu rastu i razvoju preduzeća od čega će imati koristi i institucije, ali i šira društvena zajednica.
- Nakon čitanja četvrtog poglavlja monografije studenti će razumjeti procese razvoja preduzetničkog poduhvata i značaj pojedinih institucija podrške i udruživanja preduzetnika.

## 4.1. Institucije preduzetničke infrastrukture

Razvoj preduzetništva, pored dejstva niza internih faktora, kao što su preduzetnički duh, spremnost na preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost, konstantnost u promjenama, zavisi i od dejstva niza eksternih faktora. Podsticajno poslovno okruženje bitan je preduslov aktiviranja internih faktora razvoja preduzetništva. Samozapošljavanje i formiranje i razvoj preduzetničkih firmi zavisi od stepena razvijenosti institucija direktne finansijske podrške start-up i rastućim preduzećima, kao i institucija kombinovane finansijske i nefinansijske podrške.

Stepen razvijenosti svih navedenih institucija, to jest institucija preduzetničke infrastrukture direktno utiče na povećanje stepena pokušaja i šansi za uspjeh MSP sektora. Razvoj preduzetništva direktno i indirektno zavisi od stepena razvijenosti nekoliko vrsta infrastrukture, kao što je izgrađenost zakonodavne, sudske i izvršne vlasti, zatim izgrađenost takozvane fizičke infrastrukture, u koju ubrajamo saobraćajnu, komunalnu, telekomunikacionu i energetske infrastrukturu.

### Institucije preduzetničke infrastrukture

Za kreiranje, održivo djelovanje i zakonitost rada instrumenata preduzetničke infrastrukture odgovorna je zakonodavna, izvršna i sudska vlast.

Za kreiranje, održivo djelovanje i zakonitost rada instrumenata preduzetničke infrastrukture odgovorna je zakonodavna, izvršna i sudska vlast. Sve institucije možemo kategorizovati u dvije glavne kategorije, a to su:

- 1) Institucije finansijske podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća;
- 2) Institucije nefinansijske i kombinovane podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća.

Uporedni pregled institucija finansijske i nefinansijske podrške razvoju preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća, sa primjerom pojedinih institucija iz Republike Srpske, dat je u tabeli 2.

Analizom preduzetničke infrastrukture u Republici Srpskoj možemo zaključiti da nemamo ministarstvo koje se isključivo bavi malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima, nemamo anđele investitore, fondove rizičnog kapitala, faktoring kompanije i tehnološke parkove (Petković & Berberović, 2013). Ostale instrumente i institucije preduzetničke infrastrukture imamo, ali su generalno nedovoljno razvijene i neravnomjerno rasprostranjene na cijeloj teritoriji Republike Srpske. Obrazovni sistem na

**TABELA 2.**

**Institucije podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća**

| Institucije finansijske podrške malih i srednjih preduzeća | Institucije nefinansijske i kombinovane podrške malih i srednjih preduzeća                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Anđeli” investitori                                       | Nadležna ministarstva i odjeljenja za privredu na lokalnom nivou                                                                                                                                                                                       |
| Fondovi rizičnog kapitala                                  | Kreditno-garantni fondovi (na primjer, Garantni fond Republike Srpske, gradski i opštinski garantni fondovi)                                                                                                                                           |
| Mikrokreditne organizacije                                 | Institucije formalnog i neformalnog obrazovanja i naučnoistraživački centri                                                                                                                                                                            |
| Specijalizovane i komercijalne banke                       | Konsultanti (agencije i eksperti individue)                                                                                                                                                                                                            |
| Faktoring kompanije                                        | Privredne komore                                                                                                                                                                                                                                       |
| Berza hartija od vrijednosti                               | Strukovna udruženja                                                                                                                                                                                                                                    |
| Penzioni i investicioni fondovi                            | Inkubatori, klasteri, tehnološki parkovi, industrijske zone, univerzitetski preduzetnički centri, inovacioni centri (na primjer, Univerzitetski preduzetnički centar Banja Luka, Inovacioni centar Banja Luka), poslovni akceleratori, poslovni habovi |
| Štednokreditne asocijacije                                 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fondovi Evropske unije                                     | Javni fondovi ili državne razvojne banke (na primjer, Investiciono-razvojna banka Republike Srpske)                                                                                                                                                    |
|                                                            | Lizing kompanije                                                                                                                                                                                                                                       |
| Crowdfunding                                               | Razvojne agencije na lokalnom i nacionalnom nivou (na primjer, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, Gradska razvojna agencija Banje Luke)                                                                                         |
|                                                            | Republički fondovi (za razvoj i zapošljavanje, ruralni razvoj i tako dalje)                                                                                                                                                                            |

(Izvor: Autori)

svim nivoima nije reformisan u mjeri da bi prihvatio evropske trendove, a tiču se uvođenja preduzetničke edukacije na svim nivoima obrazovanja. U narednim redovima predstavimo vam glavne institucije preduzetničke infrastrukture.

## 4.2. Kreditno-garantni fondovi

Prepreke sa kojima se susreću MSP u cijeloj Evropi su različite od zemlje do zemlje. Međutim, ono što je zajedničko svim MSP, a posebno novoformiranim start-up biznisima i mikro i malim preduzećima u ranim fazama rasta je činjenica da je pristup finansiranju nabavke obrtnih sredstava i opreme ograničen. Dok su u tranzicionim zemljama pristup finansiranju MSP i problemi u naplati potraživanja u vrhu barijera rasta i razvoja MSP (Szabó, 2003; Petković, 2010), u Evropskoj uniji problem limitiranog pristupa finansijama je na šestom mjestu prepreka rasta i razvoja poslovnih potencijala (Unlocking Business Potential, especially of SMEs, 2009). Da to nije rezultat slučajnosti,

već posljedica sistematskog rada vlada zemalja Evropske unije, govore i podaci iz zemalja koje su formirale šemu garancija kredita za MSP preko kreditno-garantnih fondova .

U narednim redovima navešćemo primjer barijera sa kojima se suočavaju MSP u Poljskoj i na koji način je šemom garancija kredita komercijalnih banaka, između ostalih mjera podrške MSP sektoru, u ovoj zemlji došlo do ekspanzije MSP sektora.

Barijere sa kojima se suočavaju mala preduzeća za pristup bankarskim kreditima u Poljskoj pretežno su rezultat specifičnosti takvih preduzeća (često koriste forme paušalnog poreza) i proceduralni zahtjevi koje mala preduzeća ne mogu da ispunje: potreba da se iskaže kreditna istorija preduzeća i da se obezbijede pravne garancije osiguranja povrata kredita, složene procedure, neprihvatanje visokog rizika od strane banaka zbog sistema bodovanja prilikom evaluacije kreditnih aplikacija (Kaczmarek, 2006).

Uzimajući u obzir sve probleme sa kojima se suočavaju MSP prilikom apliciranja za kredite u komercijalnim bankama, vlade zemalja Evropske unije su preduzele veliki broj inicijativa. Od 2002. godine vlada Poljske je razvila program kreditiranja i garantnih fondova za MPS, poznat kao „Kapital za preduzetništvo“ (Kaczmarek, 2006, str. 46).

Kaczmarek (2006) navodi da je glavni cilj formiranje mreže finansijskih institucija i garantnih fondova, kojih danas ima 61 u cijeloj zemlji. Iako se ne radi o direktnom finansiranju, dobijanje garancije kreditno-garantnog fonda obezbjeđuje povlačenje često povlašćenih finansijskih sredstava i osigurava djelimični ili potpuni povrat garantovanih kreditnih zaduženja MSP.

#### **Višeslojni sistem garancija u Italiji**

U Italiji kreditno-garantne institucije nastoje da formiraju višestubni i višeslojni sistem baziran na kombinaciji privatnih i javnih fondova (Zecchini & Ventura, 2008).

U Italiji kreditno-garantne institucije nastoje da formiraju višestubni i višeslojni sistem baziran na kombinaciji privatnih i javnih fondova (Zecchini & Ventura, 2008). Prema istim autorima, to nije potpun sistem, jer ne postoji međusobni ugovor ili dogovor, a tri stuba sistema mogu biti identifikovana kao:

- (a) međusobno-garantne institucije, koje predstavljaju udruženja malih preduzetnika koji žele međusobno da dijele rizik s ciljem olakšanja pristupa tržištu kredita,
- (b) banke i druge finansijske institucije, koje pružaju usluge garancija sektoru preduzeća,

- (c) javni garantni fondovi, uspostavljeni od strane regionalnih i državne vlasti, sa svrhom pružanja garancija, na primjer usluga osiguranja ili reosiguranja institucijama koje pozajmljuju MSP ili međusobno-garantnim institucijama.

Garantni fond Republike Srpske a.d. Banja Luka je osnovan na osnovu Zakona o Garantnom fondu Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske”, 2010), a organizovan je po odredbama Zakona o javnim preduzećima („Službeni glasnik Republike Srpske”, 2004).

Fond je osnovan radi ostvarenja opšteg interesa koji je izražen u pružanju podrške razvoju preduzetništva kroz olakšanje pristupa finansijskim sredstvima potrebnim za obavljanje poslovnih aktivnosti preduzetnika (pravnih i fizičkih lica) sa sjedištem u Republici Srpskoj, odnosno prebivalištem u Republici Srpskoj. Osnivač Fonda je Vlada Republike Srpske, osnivački kapital u iznosu od 30.000.000,00 KM je uplaćen i upisan, uz napomenu da je iznos za pokriće garancija Fonda 90.000.000,00 KM.

Između ostalih aktivnosti, Garantni fond Republike Srpske ima i garantnu liniju za start-ap preduzeća, što svakako predstavlja pozitivnu novinu i dalje jačanje institucija preduzetničke infrastrukture u Republici Srpskoj.

### 4.3. Poslovni (biznis) inkubatori

Pojedinci koji imaju dobre poslovne ideje, a nemaju dovoljno kapitala da pokrenu samostalno vlastiti biznis i koji trebaju snažnu podršku u ranim fazama života preduzeća, „vjetar u leđa” mogu dobiti nastanjivanjem u početnom periodu u poslovnom ili biznis inkubatoru. Biznis inkubatori su institucije koje podržavaju preduzetničke procese, pomažući da se poveća stepen preživljavanja start-ap i malih preduzeća (Vasilescu, 2008).

Za biznis inkubatore se smatra da predstavljaju efikasan instrument politika podrške rasta i razvoja tehnološki orijentisanih firmi (Soetantno & Jack, 2011). „Centralna svrha ovoga koncepta je da se zajedno dovede pod isti krov nekoliko mladih preduzeća, smanjujući na taj način opšte troškove preduzeća” (Corman & Lussier, 1996, str. 76). Prema istim autorima (Corman & Lussier, 1996), prednosti ovakvih angažmana uključuju podjelu centralizovanih usluga, kao što su sekretarske i administrativne usluge, špedicija, kompjuteri, renta objekata, instalacija

#### Garantni fond Republike Srpske

Garantni fond Republike Srpske a.d. Banja Luka je osnovan na osnovu Zakona o Garantnom fondu Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske”, 2010).

#### Biznis inkubatori

Biznis inkubatori su institucije koje podržavaju preduzetničke procese, pomažući da se poveća stepen preživljavanja start-ap i malih preduzeća (Vasilescu, 2008).

cije. U tranzicionim zemljama poslovni inkubatori su se pojavili kao velika mogućnost za mala preduzeća u najranjivijim ranim fazama života, a na nivou lokalnih zajednica, s obzirom na prijeratnu industrijsku infrastrukturu, postoje velike mogućnosti u infrastrukturnim objektima koji nisu privatizovani ili su višak, kao što je slučaj sa objektima Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine.

### Inkubatori u SAD

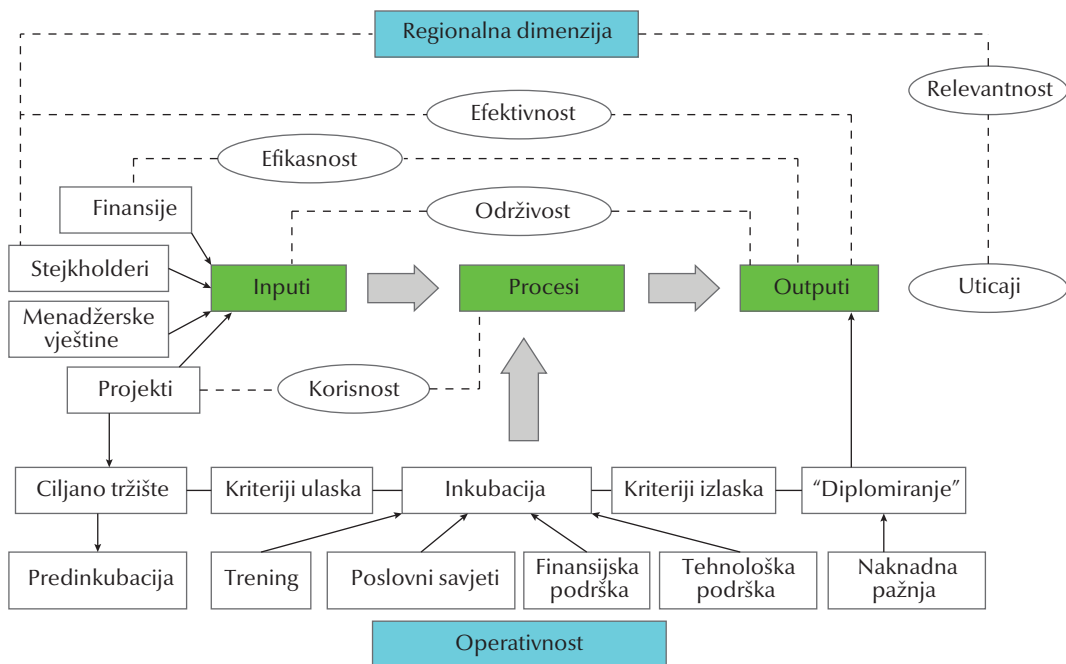
Razvoj inkubatora u Sjedinjenim Američkim Državama bio je poučan i za ostale zemlje koje su prihvatile, ali i modifikovale postojeće modele.

„Inkubatori male privrede nisu slučajevi jajeta, ali se stavlja malo ‘sjeme’ preduzeća u inkubator da bi se ispilila mala firma“ (Dostić, 2003, str. 127). Razvoj inkubatora u Sjedinjenim Američkim Državama bio je poučan i za ostale zemlje koje su prihvatile, ali i modifikovale postojeće modele. Formalni koncept biznis inkubatora se pojavio u Sjedinjenim Američkim Državama 1959. godine kada je otvoren u državi New York Batavia Industrial Center, poznat kao prvi U.S. poslovni inkubator (Vasilescu, 2008; Hackett & Dilts, 2004).

U Sjedinjenim Američkim Državama sistematskim je pristupom uspostavljena saradnja centara za razvoj malih biznisa sa univerzitetima, privatnih firmi za iniciranje malog biznisa, institucija za održavanje seminara i drugih edukativnih trening programa, predstavnika raznih industrija, predstavnika lokalnih vlada, finansijskih institucija, eksperata-pojedinaца, nevladinih organizacija (Dostić, 2003). Rezultati su vidljivi u razvijenim zemljama svijeta. Danas, u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropskoj uniji ima po oko 1 000 biznis inkubatora, a u čitavom svijetu oko 4 000, dok se u Evropskoj uniji iz tih biznis inkubatora „izleže“ oko 40 000 preduzeća godišnje od čega 90% preživi inkubacionu fazu od tri godine i nastavljaju sa svojim radom (Vasilescu, 2008).

Na slici 22 možemo posmatrati sveobuhvatni proces inkubacije malog biznisa i uticajne faktore na inkubaciju malih biznisa i njihov uspješan izlazak iz inkubatora. Kriterijumi efektivnosti, efikasnosti i održivosti treba da budu osnova svake poslovne inkubacije. Poslovni inkubatori moraju biti dizajnirani da podržavaju razvoj i rast malog preduzeća i da budu dio šire okvirne strategije razvoja MSP, bilo teritorijalno i fokusirano prema određenim prioritetima, kao što je razvoj klastera. Kako navodi Vasilescu (2008) u svom radu, u praksi treba napraviti razliku između „tradicionalnih inkubatora“ koji generalno imaju za cilj promociju javnom politikom usmjeravanih preduzeća, foku-





SLIKA 22.

### Proces i faze inkubacije malih biznisa

(Izvor: Vasilescu, 2008, str. 675)

siranih na kreaciju radnih mjesta, i takozvanih „Nju ikonomi” („New Economy”, engl. nova ekonomija, prev. aut.) inkubatora koji su virtualni, u privatnom vlasništvu, vođeni profitom i fokusirani uglavnom na visoku tehnologiju i aktivnosti bazirane na internetu. O ostalim detaljima o poslovnoj inkubaciji, kao što su vrste inkubatora, ko mogu biti stejkholderi, način finansiranja inkubatora možete pročitati u istraživanjima i radovima brojnih autora (Daskalopoulou, Liargovas & Petrou, 2009).

Inkubatori imaju tendenciju da ugoste firme od momenta osnivanja do ranih godina rasta (Soetanto & Jack, 2011). Isti autori tvrde (2011) da firme stanari biznis inkubatora tokom inkubacionog procesa imaju određene potrebe i te potrebe se reflektuju i u umrežavanju. To umrežavanje se može predstaviti kao na slici 23.

Postojanje različitih tipova inkubatora reflektuje istoriju koncepta inkubacije. U početku, inkubatori su bili sredstva za revitalizaciju devastiranih proizvodnih područja. Bili su mješovitog tipa i nudili su usluge za sve vrste preduzeća, i niskotehnološka, netehnološka, kao i preduzeća iz oblasti proizvodnje i usluga.

TABELA 3.

## Tipologija biznis inkubatora

|                               | Glavna filozofija<br>Bave se sa: | Glavni cilj                       | Sporedni cilj                                            | Uključenost sektora                           |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Mješoviti inkubatori          | Poslovna praznina                | Kreiranje start-up preduzeća      | Kreiranje zaposlenosti                                   | Svi sektori                                   |
| Inkubatori ekonomskog razvoja | Regionalni ili lokalni jaz       | Regionalni razvoj                 | Kreacija biznisa                                         | Svi sektori                                   |
| Tehnološki inkubatori         | Preduzetnička praznina           | Kreiranje preduzetništva          | Stimulisanje inovacija tehnoloških start-apa i diplomaca | Fokus na tehnologiji, npr. IT, biotehnologija |
| Socijalni inkubatori          | Socijalni jaz                    | Integracija socijalnih kategorija | Kreiranje zaposlenosti                                   | Neprofitni sektor                             |
| Istraživački inkubatori       | Jaz otkrića                      | Blue Sky istraživanja*            | Spin off                                                 | Visoke tehnologije                            |

\* Blue Sky istraživanja su zasnovana na znatiželji i bez jasno definisanog cilja istraživanja (prim. aut.)

(Izvor: Aernoudt, 2004, str. 128)

|                    |                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vrste resursa      | Materijalni (opipljivi) resursi     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Korišćenje opreme, laboratorija i istraživačkih sadržaja.</li> <li>- Grantovi i finansiranje.</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Korišćenje opreme, laboratorija i istraživačkih sadržaja.</li> <li>- Kombinovanje fizičke imovine što vodi ka formiranju novih firmi.</li> </ul> |
|                    | Nematerijalni (neopipljivi) resursi | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehnička podrška i konsultacije.</li> <li>- Informacije i znanja iz oblasti razvoja tehnologija.</li> <li>- Neformalni kontakti.</li> <li>- Poslovno partnerstvo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektna saradnja</li> <li>- Poslovno partnerstvo.</li> </ul>                                                                                   |
|                    |                                     | Eksterni (npr. univerziteti i istraživački centri)                                                                                                                                                                    | Interni (npr. druge firme u inkubatoru)                                                                                                                                                   |
| Tipovi umrežavanja |                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |

SLIKA 23.

## Okvir razumijevanja mreža u biznis inkubatoru

(Izvor: Soetantno & Jack, 2011, str. 4)

Biznis inkubator je prvi put postao instrument za promovisanje raznovrsnije osnove za regionalne ekonomije, a kasnije je postao sredstvo za poboljšanje regionalne konkurentnosti podsticanjem razvoja tehnološki orijentisanih preduzeća. To je razlog zašto su inkubatori počeli da traže uspostavljanje bližih kontakata sa institucijama visokog obrazovanja i javnim naučnoistraživačkim institucijama (Aernoudt, 2004). Postoji više vrsta poslovnih inkubatora, kao i različitih tipologija podjela inkubatora.

U tranzicionim zemljama, kao što je već rečeno, mogućnost otvaranja poslovnih inkubatora u napuštenim ili neiskorišćenim objektima je veća nego u razvijenim zemljama, koja vrlo često idu i na drugi model, a to su preduzetnički inkubatori sa razvojnom strategijom stvaranja novih proizvoda i to:

- a) državni inkubatori,
- b) inkubatori korporacija,
- c) inkubatori franšizinga,
- d) inkubatori kao privatna preduzeća i
- e) univerzalni poslovni inkubatori.

(a) S ciljem rekonstrukcije lokalne privrede, državne institucije osnivaju inkubatore. Poseban cilj je kod ovog oblika organizovanja povećanje broja zaposlenih. Državne i lokalne institucije učestvuju tako što daju na korišćenje besplatno ili uz simboličnu naknadu prostor za preduzetničke inkubatore, obezbjeđuju inicijalna finansijska sredstva, animiraju velika preduzeća, privredne komore i udruženja inkubatora preduzetnika da pruže pomoć.

(b) Korporacije razvijaju inkubatore s ciljem povećanja tehničke i izvantehničke pomoći u inovacijama. Na ovaj način korporacije povećavaju konkurentsku snagu malih preduzeća, ali i vlastitu. Tako mnoga mala preduzeća postaju i njihovi poslovni partneri. Cilj korporacija je da stimuliše zaposlene da se odlučuju za nove poslovne poduhvate, koji će u slučaju uspjeha povećati i profit korporacije.

(c) Inkubatori u franšizingu imaju veliki broj preduzeća koje karakteriše to da proizvode iste proizvode, koriste ista tehnološka rješenja u proizvodnji, imaju istu organizaciju, te svako za sebe djeluje na omeđenom prostoru. Stoga se može reći da je za reprodukciju ovakvog sistema najpogodniji sistem franšizinga, jer najbolje pogoduje sistematskom uspostavljanju malog i srednjeg biznisa.

(d) Velika preduzeća koja u dovoljnoj mjeri ne koriste svoje kapacitete mogu da koriste preduzetničke inkubatore na profitnom principu. Osnovni, ali specifični cilj u ovakvim poslovnim vezama je svakako maksimiziranje profita, pa stoga prihvataju u inkubator svakog preduzetnika za koga procjena kaže da potencijalno može donijeti profit.

(e) Poseban oblik su univerzitetski preduzetnički inkubatori, koji se osnivaju sa ciljem pružanja pomoći u nastojanju da ide-

je mladih ljudi - studenata prerastu u preduzetnički poduhvat. Ova vrsta inkubatora se odnosi na proizvode visoke tehnologije. Oni su ujedno i prethodna faza u uspostavljanju takozvanih tehnoloških parkova.

I pored toga što se inkubatori sa stanovišta vrste i tipova dosta razlikuju sa stanovišta organizacije i funkcionisanja, njihovi efekti su značajni za razvoj lokalnih zajednica.

Znači, preduzetnički inkubatori predstavljaju značajnu polugu za lokalni razvoj, naročito u našim uslovima velike nezaposlenosti, tehnološkog zaostajanja i „odliva“ mladih obrazovanih stanovnika.

S obzirom na to da se ekonomski razvoj u lokalnom okruženju u osnovi zasniva na rastu malih i srednjih preduzeća, to lokalne vlasti imaju odlučujuću ulogu u stvaranju povoljnih uslova za takav razvoj. U Bosni i Hercegovini, do kraja 2012. godine, egzistiralo je 12 poslovnih inkubatora. U gradu Banjoj Luci djeluju Inovacioni centar Banja Luka ([www.icbl.ba](http://www.icbl.ba)) i Univerzitetski preduzetnički centar (<http://upc.unibl.org>) kao poslovni inkubatori.

### Studija slučaja

**Studija slučaja: od poslovnog inkubatora do preduzetničkog**  
sna – „DVC Solutions“ Banja Luka <http://dvcsolutions.com/>

(Izvor: Bojan Vuković, osnivač i vlasnik)

### Osnivanje i početak rada

Interesantna je činjenica da je preduzeće „DVC Solutions“ osnovano sasvim slučajno kao kratkoročna potreba za realizaciju projekta na temu razvoja vebshop sistema. S obzirom na to da sam u tom momentu već bio zaposlen u najvećoj kurirskoj službi u Bosni i Hercegovini na poziciji rukovodioca IT sektora i nisam do tada imao potrebu za vlastitim biznisom, na preporuku radnog kolege registrovao sam dodatnu djelatnost kao samostalni preduzetnik pod nazivom „DVC Solutions“, vl. Bojan Vuković s.p. Ubrzo poslije dobijenog odobrenja za obavljanje djelatnosti nastavio sam komunikaciju sa klijentom zbog čijeg projekta je i registrovan DVC, da bi poslije nekoliko dana klijent otkazao saradnju zbog zatvaranja sopstvene firme. Po dobijanju ove informacije planirao sam odmah da ugasim uslužnu djelatnost, kako nisam imao drugih klijenata za koje bih radio, a

ujedno i paušalni troškovi su nadolazili, nisam vidio dalji smisao postojanja i potrebe za vlastitim biznisom. Sa druge strane bio sam zaposlen u odličnoj domaćoj kompaniji, sa veoma povoljnim radnim uslovima i drugim benefitima koji se nisu sretali svakodnevno na domaćim prostorima. Ipak poslije nekoliko dana razmišljanja odlučio sam da zadržim svoju registrovanu „firmu” i pokušam ponuditi usluge izrade veb stranica domaćem tržištu kome sam imao pristup putem ranije ostvarenih kontakata kroz posao i dobijenih e-mail lista od kolega iz komercijalne službe.



**SLIKA 24.**

Bojan Vuković, vlasnik i osnivač „DVC Solutions” sa saradnicom

Već prve newsletter kampanje dale su rezultate i za dvadesetak dana rada dobio sam tri klijenta sa zahtjevom za izradu veb stranica. Kako je vrijeme polako odmicalo, uvidio sam da me privatni biznis mnogo više privlači od posla koji sam trenutno obavljao i u januaru 2014. godine odlučio sam i zvanično da napustim firmu u kojoj sam bio zaposlen te se maksimalno posvetim svom biznisu. Međutim, stvari su se ubrzo promijenile i posla je bilo sve manje, zbog čega sam odlučio da pokušam uraditi sopstveni projekat pod nazivom „Biznis mapa Bosne i Hercegovine”, koja je ujedno bila i moj prvi proizvod. Nažalost, ovaj projekat nije zaživio u mjeri u kojoj sam ja očekivao, ali je obezbijedio dalju budućnost i razvoj „DVC Solutionsa”. Prva tri klijenta DVC-a



**SLIKA 25.**

ICBL Microsoft – Banja Luka Software City

(izvor: <http://banjaluka.net/banjaluka-postaje-sof-tver-siti/>, 21.09.2016)

su i danas naši klijenti i uspješno sarađujemo gotovo četiri godine što je rezultat kvaliteta i istrajnosti.

Preduzeće „DVC Solutions“ je osnovano 2013. godine, a bavi se razvojem kompleksnih veb i mobilnih aplikacija baziranih na open source tehnologijama. U početku obavljanja svoje djelatnosti sjedište preduzeća je bilo u Inovacionom centru u Banjoj Luci [www.icbl.ba](http://www.icbl.ba), gdje je prostor dobijen kao nagrada, odnosno podsticaj za inovativnost u IT-u i to konkretno kao podsticaj za razvoj proizvoda „Biznis mapa Bosne i Hercegovine“. Inovacioni centar Banja Luka je IdeaLab partner koja je uspješno implementirala EU Tempus projekat „Fostering students' entrepreneurship and open innovation in university-industry collaboration – iDEA LAB“.

Vremenom, fokus preduzeća se okreće ka vršenju usluga razvoja softvera po narudžbi te je dalji rast uglavnom baziran na tom osnovu. S obzirom na to da smo uspostavili veoma disciplinovan i odgovoran biznis model, klijenti širom svijeta su prepoznali naše kvalitete i ostvarili smo uspješnu poslovnu saradnju sa velikim brojem preduzeća iz SAD, Švedske, Austrije, Njemačke, Ujedinjenih Arapskih Emirata i mnogih drugih zemalja svijeta.

Danas, preko 90% našeg poslovanja se odnosi na poslove za inostranstvo. Sredinom 2016. godine selimo se u sopstvene prostorije, takođe u Banjoj Luci, te broj zaposlenih dostiže cifru od 17 stručnjaka uključenih u poslovanje preduzeća. Nakon ostvarenja zacrtanih kratkoročnih ciljeva postavljenih još po osnivanju samog preduzeća, a koji se uglavnom odnose na formiranje kvalitetnog razvojnog tima, zauzimanje stabilne tržišne pozicije i izgradnju jakog i stabilnog poslovnog sistema kroz realizaciju



SLIKA 26.

„DVC Solutions“, Banja Luka

<http://dvcsolutions.com/>

projekata po narudžbi, koje karakteriše kraći period implementacije projekta i brži obrt kapitala, preduzeće svoj dugoročni razvoj planira zasnivati na razvoju sopstvenih proizvoda.

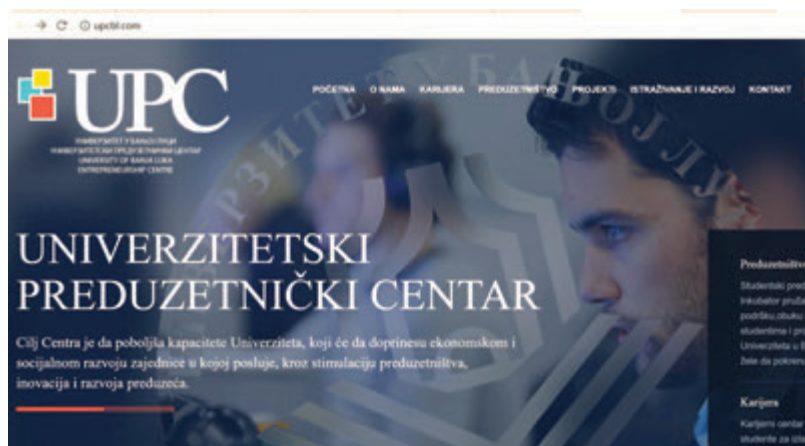
Pod sopstvenim proizvodima podrazumijevamo veb i mobilne aplikacije koje smo samostalno kreirali, a koje karakteriše visok nivo kompleksnosti i konstantna interakcija softwarea i korisnika. Biznis model kojim ćemo se voditi u implementaciji budućih vlastitih projekata će se uglavnom sastojati od prodaje naših softwarea po osnovu licenciranja, gdje ćemo klijentima ustupati licence za korištenje izdate na mjesečnom, polugodišnjem ili godišnjem nivou. Na ovaj način obezbjeđujemo sebi dugoročni konstantan priliv sredstava po ovom osnovu, a ujedno motivišemo sami sebe da radimo još bolje i još više, kako bi software konstantno bivao unaprijeđen, obogaćen novim funkcionalnostima, kako bi informacije bile što sigurnije i na taj način bismo obezbijedili svakodnevno širenje mreže naših klijenata. Takođe, jedno od naših budućih ciljnih tržišta je auto-industrija, i to njemačka auto-industrija, gdje već imamo određeno iskustvo i reference, a koje smo stekli radeći na projektima za prestižnog proizvođača automobila BMW.

Treba napomenuti da je naš tim veoma mlad, po čemu smo posebno prepoznatljivi među našim interesnim grupama, a što s druge strane garantuje motivisanost za rad, fleksibilnost, entuzijazam i ambicioznost. Prilikom implementacije projekata koristimo agilnu metodologiju rada, koja omogućava podjelu kompletnog projekta na manje iteracije i izradu više modula istovremeno, čime utičemo na povećanje produktivnosti. Projekt menadžeri zaposleni u DVC-u obučeni su za rad po PMP/PMI standardu. Takođe, naši zaposleni posjeduju brojne sertifikate izdate od strane najpoznatijih svjetskih sertifikacionih kuća, a sve sa ciljem stvaranja ostvarenja što bolje i kvalitetnije poslovne saradnje i stvaranja osjećaja sigurnosti i povjerenja kod klijenata. Trenutno smo u procesu implementacije i sertifikacije ISO 9001:2015 i ISO 27001:2013 standarda kvaliteta, čime dodatno želimo da učvrstimo organizaciju poslovanja koju smo uspostavili, prikazemo se sadašnjim i budućim klijentima u najboljem svjetlu, te uspostavimo sigurne i stabilne procese unutar samog preduzeća. Standardizacija se vrši u saradnji sa sertifikacionom kućom TUV SUD iz Minhena. Iz svega navedenog može se zaključiti da je preduzeće relativno mlado, ali isto tako da se veoma brzo razvija, što potvrđuje ispravnost i kvalitet našeg rada te



dobar izbor business modela. Trudimo se da naš rast bude „organski“, odnosno da bude kako horizontalan tako i vertikalni, čime kreiramo svojevrstan eko-sistem okupljen oko „DVC Solutionsa“, tj. okupljamo cjelokupnu zajednicu oko samog preduzeća, a ta zajednica uključuje različite interesne grupe, počev od naših dobavljača i kupaca, preko stanovništva, obrazovnih institucija, državnih institucija, institucija lokalne uprave i samouprave i mnogih drugih. Time sebi gradimo poziciju i reputaciju u svijetu IT-a i još se više približavamo našem dugoročnom cilju poslovanja, a to je da budemo vodeća IT kompanija na Balkanu, kada je u pitanju razvoj kompleksnih veb i mobilnih aplikacija. U drugoj polovini 2016. godine odlučili smo i zvanično nastupiti na globalnom tržištu, te smo u septembru osnovali firmu „DVC Solutions AB“ u Halmstadu (Švedska) gdje je trenutno šest zaposlenih u prodaji, projektnom menadžmentu i online marketingu, a 15.12.2016. godine osnovan je „DVC Solutions Inc.“ u Čikagu (SAD) gdje trenutno imamo jednog zaposlenog i u toku je proces formiranja tima po uzoru na tim u Švedskoj. Trenutna vrijednost kompanije je oko 3 miliona €.

Predstavljamo Univerzitetski preduzetnički centar Univerziteta u Banjoj Luci (UPC) <http://upc.unibl.org>. UPC je osnovan 2009. godine. Prvi direktor UPC-a je koautor monografije mr Mario Milanović. UPC je IdeaLab partner i IdeaLab je instalirana u UPC-u.



SLIKA 27.

Univerzitetski preduzetnički centar (UPC)

[www.upc.unibl.org](http://www.upc.unibl.org)

UPC je posvećen promovisanju inovativnosti i preduzetničkog duha među studentima i nastavnicima. Cilj Centra je da poboljša kapacitete Univerziteta koji će doprinijeti ekonomskom i socijalnom razvoju zajednice, kroz stimulaciju preduzetništva, inovacije i razvoj preduzeća.

Takođe, Univerzitetski preduzetnički centar posreduje u ostvarivanju saradnje između Univerziteta i privrede, pruža podršku inovatorima i preduzetnim mladim ljudima u razradi i razvoju poslovnih ideja, podržava razvoj tehnoloških parkova, inovacionih centara i inkubatora, realizuje istraživačke i razvojne projekte nacionalnog, međudržavnog i međunarodnog karaktera, pruža konsultantske usluge i dr.

---

## 4.4. Poslovni akceleratori i coworking space

Formalna definicija start-ap ili sjemenskog akceleratora prvi put se spominje u radovima Kohena (Cohen, 2013) i Hokberga i Kamata (Hochberg & Kamath, 2012), kao vremenski ograničenog, grupnog programa, koji uključuje mentorstvo i obrazovnu komponentu, koji kulminira u javnom pitch događaju (događaju ubjeđivanja), često nazvan „demo dan.” Poslovni akceleratori su relativno noviji koncept podrške start-ap preduzetničkim poduhvatima u ranim razvojnim fazama poslovne ideje na putu ka komercijalizaciji poslovne ideje na tržištu. Razlikuju se od inkubatora i po tome što pored mentora koje preduzetnički timovi ili start-api imaju, imaju mogućnost dobijanja takozvanog sjemenskog kapitala (seed capital) u zamjenu za vlasnički udio u start-apu. „Mnogi akcelerator programi, mada ne svi, obezbjeđuju stipendije ili manje sjemenske investicije (\$26,000, prosječno, sa rasponom \$0 do \$150,000) svojim start-apima i zauzvrat dobijaju vlasnički udio u portfoliju društva, obično od 5% do 7%” (Hochberg, 2016, str. 32). Takođe, prednost ovog koncepta je i tzv. coworking space (zajednički radni prostor), odnosno mogućnost dijeljenja prostora sa drugim start-apima, freelancerima (frilenseri – honorarci) i pojedincima koji razvijaju svoje poslovne ideje. Prvi akcelerator, Y Combinator, pokrenut je 2005. godine, brzo se pozicionirajući u Silikonskoj dolini u Kaliforniji (Silicon Valley) kao prvi program te vrste (Hochberg, 2016).

### Sjemenske investicije

„Mnogi akcelerator programi, mada ne svi, obezbjeđuju stipendije ili manje sjemenske investicije (\$26,000, prosječno, sa rasponom \$0 do \$150,000) svojim start-apima i zauzvrat dobijaju vlasnički udio u portfoliju društva, obično od 5% do 7%” (Hochberg, 2016, str. 32).

Posljednjih godina svjedoci smo pojave novog institucionalnog oblika u preduzetničkom ekosistemu: start-ap ili

sjemenski akcelerator. Ovi na određeno vrijeme, kampovi za obuku grupe start-apa nude obrazovne i programe mentorstva za osnivače start-apa, izlažući ih raznim mentorima, uključujući bivše preduzetnike, rizične kapitaliste, anđele investitore i direktore korporacija, i kulminiraju u javnom događaju „ubjeđivanja“, ili „Demo danima“, tokom kojih „sazrela“ grupa start-ap kompanija predstavlja svoje biznise velikoj grupi potencijalnih investitora. U praksi, akcelerator programi su kombinacija prethodno različitih usluga ili funkcija koja svaka pojedinačno košta preduzetnika da je pronađe i dobije (Hochberg, 2016, str. 25).

Akceleratori često pokušavaju da budu organizovana verzija „deal makera (dogovarača)“ opisanih u radu Feldman & Zoller (2012), opisujući zajednicu zajedničkom i kreirajući društveni kapital koji okružuje preduzetničke napore. Pretpostavke su da danas funkcionise u svijetu preko 3 000 poslovnih akceleratora (Hochberg, 2016). Neki od najpopularnijih akceleratora u našem regionu su SeedCamp (<http://seedcamp.com/>) i Startup-BootCamp (<https://www.startupbootcamp.org/>).

Coworking space ili zajednički radni prostori su sve popularniji način obezbjeđenja preduzetnicima i frilenserima (freelancer, engl. Honorarci) zajedničkog radnog prostora. U zajedničkom prostoru preduzetnici uz određenu fleksibilnu nadoknadu mogu da rade i da se druže u kreativnom radnom okruženju, da učestvuju u edukacijama, treninzima i da razvijaju svoje proizvode i usluge. Zajednički radni prostori zanimljivi su i zbog takozvanog networkinga, to jest umrežavanja i mogućnosti akceleracije biznisa.

### Studija slučaja

#### Qlab Coworking space Banja Luka

<http://qlab.space/coworking/>

(izvor: Srđan Sukara, suvlasnik i osnivač)

Da biste imali bolje shvatanje Qlaba, šta mi predstavljamo u stvari i za koje se vrijednosti zalažemo, potrebno je da počnemo sa jednom kratkom pričom našeg nastanka. Brend JSguru <http://jsguru.io/> koji stoji iza Qlaba se bavi razvojem vrhunskih softverskih rješenja za klijente širom svijeta. Naša priča počinje

tako što smo shvatili da ljudi koji se druže i vole provoditi vrijeme jedni sa drugima mogu puno više napraviti i produktivnije raditi u takvom okruženju, u okruženju gdje razumijemo jedni druge i bodrimo da istraujemo bez obzira na poteškoće.

Novac shvatamo samo kao posljedicu vrhunski odrađenog posla, to se za sada pokazalo kao jako dobra strategija. Trenutno JS Guru zapošljava više od 20 ljudi i svakim danom postajemo sve veći i veći, korak po korak.

Qlab je naš način da doprinesemo okruženju, to je jedan način razvoja socijalnog preduzetništva. Qlab je u stvari mjesto gdje se u našem gradu sastaju kreativni ljudi gdje će brže i bolje realizovati svoje ideje, ali prije svega ovo je mjesto edukacije iz IT-a i preduzetništva, pa tek nakon toga sve ostalo.

Prostor za zajednički rad je dobio sekundarni fokus, na prvo mjesto stavljamo događaje i kurseve koje organizujemo, a razlog tome jeste povezivanje većeg broja ljudi. Događaji imaju za cilj da vam doprinesu u razvoju vašeg znanja ili da pomognu da napredujete kao osoba, želimo da vam pokažemo da je pored stručnosti potrebna hrabrost, samouvjerenost, mudrost pa i nekada da doživite „fail” u vašim projektima kako biste sutra bili spremnija i bolja osoba.

Veliki dio Qlaba jesu i start-api iz oblasti IT-a. JSU je novi dio naše priče i on predstavlja univerzitet za start-ape, funkcioniše tako što se start-ap prijave i ako prođu selekciju dobijaju kroz period od četiri do šest mjeseci intenzivne edukacije i mentorstva iz svih oblasti koji su jednom mladom start-apu potrebni, a to su: business development, programiranje, računovodstvo, pravno re-



SLIKA 28.

Qlab Banja Luka coworking space atmosfera



SLIKA 29.

Qlab Banja Luka - Radionice



SLIKA 30.

Qlab Banja Luka coworking space

gulisanje poslovanja. Na kraju ta mlada firma dobija kompletno potrebno znanje i priprema se za „pitch“ ideje stranim investitorima.

Postojimo od decembra 2016. godine i do sada je kroz događaje prošlo više od 1 000 ljudi, što nam pokazuje da Banja Luka i te kako želi da drži korak sa trendovima, ali pokazuje i da su ljudi željni znanja i konekcija. Takođe u samom prostoru pored našeg JS Guru tima je boravilo više od 25 ljudi u manje od šest mjeseci postojanja. To su profesionalci raznih zanimanja, često programeri, ali i dizajneri, marketing stručnjaci, video i foto editori, arhitekta i slično. Ti ljudi ovdje vide produktivnu atmosferu, prilike da nauče nešto novo i najvažnije steknu vrijedne konekcije.

Naš smisao jeste da bude stvorena atmosfera opuštenosti i samosvjesnosti, gdje čovjek sam sebi određuje tempo rada, obaveza i odgovornosti. Smatramo da je to budućnost poslovanja, a ne usmjerenost na kontroli i kazni. Qlab će svoje putovanje nastaviti sa jačim naglaskom na edukaciju i motivaciju, svi start-upi koji imaju neku komponentu IT-a su dobrodošli i željeli bismo da u Banjoj Luci napravimo takav ambijent gdje se vrlo lako razmjenjuju ideje, lako dolazi do kvalitetnog znanja i stvaraju vrhunski start-upi koji će ostaviti trag prvo na naše okruženje pa onda i šire.

---

## 4.5. Klasteri

Definisanje klastera zavisi od djelatnosti i segmenata u kojima preduzeća i kompanije djeluju, funkcije koje obavljaju i strategije koje koriste. „Klasteri, ili klasične mase neuobičajenog konkurentskog uspjeha u specifičnim poslovnim područjima, su upečatljiva karakteristika praktično svake nacionalne, regionalne, državne, pa čak i ekonomije velegrada, posebno u naprednijim nacijama“ (Porter, 2000, str. 15). Klasteri su moćni motori ekonomskog razvoja i pokretači inovacija u Evropskoj uniji (EU u daljem tekstu). Globalizacija je, iako paradoksalno zvuči, ojačala ulogu klastera i unaprijedila njihov razvoj (European Commission, 2013). „Riječ klaster potiče od engleske riječi *cluster* što u prevodu znači „grozd“ ili „jato“ sličnih ili komplementarnih malih preduzeća okupljenih oko zajedničkih službi za poslovne transakcije, distribuciju, izvoz, marketinšku promo-

### Motori ekonomskog razvoja u EU

Klasteri su moćni motori ekonomskog razvoja i pokretači inovacija u Evropskoj uniji.



ciju i drugo“ (Vukmirović, 2006, str. 371). Koncept klastera prvi put uveo je Majkl Porter (Michael Porter) 1990. godine. Porter je klastere predstavio kao osnovu „nove konkurentске ekonomije“, naglašavajući njihov značaj za povećanje konkurentnosti preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu. On ih definiše kao „geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi iz srodnih djelatnosti, i sa njima povezanih relevantnih institucija (univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koje u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i saraduju“ (Porter, 2000, str. 15). Prema Zakonu o razvoju malih i srednjih preduzeća („Službeni glasnik Republike Srpske“, 2013) „klaster je oblik preduzetničke infrastrukture koju na jednom geografskom području čine međusobno povezani privredni subjekti koji posluju u istim, srodnim ili različitim djelatnostima i sa njima povezani specijalizovani dobavljači, pružaoci usluga, obrazovne i naučnoistraživačke institucije, agencije i drugi“. Vila & Antoneli (Villa & Antonelli, 2009, str. 2) citiraju definiciju klastera iz European Cluster Observatory Reporta (2007): „MSP klasteri se definišu kao skup proizvođača, pružalaca usluga, edukativnih i istraživačkih organizacija, finansijskih institucija i drugih privatnih i vladinih institucija lociranih na jednom prostoru i međusobno povezanih različitim tipovima veza“.

U EU između 30% i 40% svih zaposlenih u nefinansijskom poslovnom sektoru koncentrisano u preduzećima koja su članovi industrijskih klastera, približno 38% svih zaposlenih Evropljana radi u preduzećima koja su komponente nekih od klastera uopšte, dok više od 21% zaposlenih pripada regionima koji su više od dva puta specijalizovani u pojedinim kategorijama klastera nego regioni bez snažnih klastera (European Commission, 2013, str. 7). Koncept klastera mnogo je širi od prostog povezivanja preduzeća jer, pored saradnje preduzeća, uključuje i razmjenu znanja, informacija i vještina (OECD, 1999). Udruživanjem u klastere, MSP olakšan je pristup lokalnim, regionalnim i međunarodnim tržištima. Klaster je takav model udruživanja firmi u kojem se pokreće razvoj MSP, a time se podstiče i privredni razvoj na lokalnom i regionalnom nivou. Prema Porteru (2000), prednosti koje klaster donosi su povećanje produktivnosti kompanija u klasteru, povećanje broja inovacija i stimulisanje stvaranja novih biznisa. U isto vrijeme, snažan regionalni klaster može da omogućiti rast novoosnovanih firmi. Ključni faktori za osnivanje

### **Klasteri i zaposlenost**

U EU između 30% i 40% svih zaposlenih u nefinansijskom poslovnom sektoru koncentrisano u preduzećima koja su članovi industrijskih klastera.

klastera su s jedne strane lokalna vlast i država, a sa druge strane privatna inicijativa. Istraživanja su pokazala (Delgado, Porter & Stern, 2010; Petković, Trivić & Latinović, 2015) da snažan klaster može da poveća produktivnost članica klastera, što omogućava povećanje opstanka novih biznisa, omogućavajući bolji pristup inputima neophodnim za uspješnu prodaju proizvoda i usluga. Isti autori (Delgado et al., 2010) su zaključili da snažno okruženje klastera povećava nivo zaposlenosti u mladim start-up preduzećima (do pet godina starosti) u regionu, odnosno industriji, što sugerise da klasteri olakšavaju srednjoročni opstanak novoformiranih preduzeća. Lokalni poslovni klasteri, tj. geografska koncentracija međusobno povezanih preduzeća, specijalizovanih dobavljača, pružalaca usluga i povezanih institucija, dobijaju sve veću pažnju akademske zajednice i kreatora politika, jer brišući uticaj prostora, firme u globalnoj ekonomiji znanja sve više se oslanjaju na lokalnu sredinu za poboljšanje njihove konkurentnosti, dok su inovativnost i preduzetničke aktivnosti značajno koncentrisane u prostoru (Temouri, 2012). Danas, kada internet i tehnologije zasnovane na primjeni interneta prvi put omogućavaju relativno ravnopravnu tržišnu utakmicu između malih i velikih, lokalnih i globalnih igrača, geografska udaljenost između prodavaca, dobavljača, naučnoistraživačkih institucija, konkurenata i kupaca, ne igra dominantnu ulogu ostvarivanja konkurentne prednosti. Primjer uspješnih klastera predstavljaju virtuelni ili internet klasteri, sastavljeni od direktnih i indirektnih učesnika. Virtuelni imaju neke prednosti nad geografskim klasterima, omogućavajući uključivanje preduzeća iz šireg regiona, brže povezivanje sa svijetom, bržu i jeftiniju razmjenu informacija i rad na zajedničkim projektima (Mičić, 2010, str. 62).

#### **4.5.1. Klasifikacija klastera i njihov značaj za privredni razvoj zemlje**

MSP su dominantna forma poslovanja u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju (Harvie, Narjoko & Oum, 2013; OECD, 2013) i igraju glavnu ulogu ekonomskog razvoja, posebno u zemljama u razvoju (IFC, 2010). Ona predstavljaju 95-99% od ukupnog broja preduzeća, i u zavisnosti od zemlje do zemlje, direktno su „odgovorna“ za kreiranje 60-70% radnih mjesta u OECD zemljama (OECD, 2006).



MSP čine kičmu EU28 ekonomije. U 2015. godini oko 23 miliona MSP generisalo je 3,9 triliona € dodate vrijednosti i zapošljavalo je oko 90 miliona ljudi. U 2015. godini oni čine dvije trećine EU28 ukupne zaposlenosti i nešto manje od tri petine EU28 dodate vrijednosti u poslovnim nefinansijskom sektoru. Velika većina MSP su mikropreduzeća sa manje od 10 zaposlenih – takva veoma mala preduzeća čine gotovo 93% od ukupnog broja preduzeća u nefinansijskom poslovnim sektoru (European Commission, 2016).

MSP u privredi EU nisu prepuštena stihiji tržišta, već su predmet finansijske, nefinansijske i još češće, kombinovane sistematske podrške. Preduzetništvo je jedna od glavnih poluga ekonomija u modernim društvima i dobija čak i veći značaj sa trenutnom krizom koja je počela sredinom 2007. godine i koja se razgranala u raznim formama (Adriano, Fernandes, Sampaio & Lopes, 2013). Širom svijeta fokus se sve više stavlja na promociju preduzetništva. Strategije zasnovane na klasterizaciji zauzele su centralno mjesto u industrijskim politikama, ali takođe i vezu sa regionalnim i politikama razvoja nauke na nivou EU (Ketels, Lindqvist & Sölvel, 2012). Isti autori navode u svom izvještaju (Clusters Observatory Report, 2012, str. 5) ...da postoji pozitivna korelacija između regionalnog BDP po glavi stanovnika i 1) zapošljavanja u snažnim klasterima (klasteri visokozaustupljeni u oblasti) i 2) regionalnog miksa klastera (mjeri koliko regiona ostvaruje koristi iz efekata miksa klastera u odnosu na snažne performanse unutar bilo kojeg pojedinačnog klastera). Međutim, efekti klasterizacije kao modela udruživanja preduzeća u zemljama tranzicije, bez obzira na relativno veliki broj objavljenih radova iz ove oblasti, nisu dovoljno istraženi.

Izučavajući klasterne i njihove specifičnosti, teoretičari su dali veći broj klasifikacija, u zavisnosti od kriterijuma koji se posmatra. Posmatrajući različite uloge članova klastera i interakcije koje postoje među njima, (Markusen, 1996. kako navodi Boja, 2011, str. 4) definisao je četiri dominantna modela klastera, u koje se ubrajaju:

1. *Maršalianski tip klastera* (nazvan po Alfredu Maršalu, engleskom ekonomisti, koji je u svojoj knjizi „Principi ekonomije” uveo pojam industrijski distrikt, sinonim za klasterne) koji se sastoji od malih i srednjih preduzeća u lokalnom vlasništvu, u zanatsko baziranim, visokotehno-

### MSP - kičma EU ekonomije

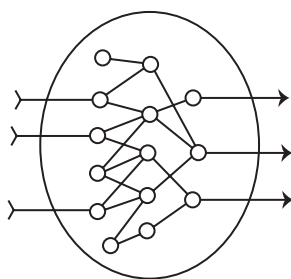
MSP čine kičmu EU28 ekonomije. U 2015. godini oko 23 miliona MSP generisalo je 3,9 triliona € dodate vrijednosti i zapošljavalo je oko 90 miliona ljudi.

### Dominantni tipovi klastera

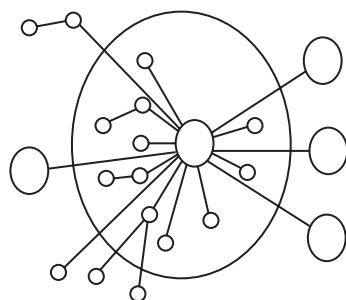
Posmatrajući različite uloge članova klastera i interakcije koje postoje među njima, (Markusen, 1996. kako navodi Boja, 2011, str. 4) definisao je četiri dominantna modela klastera.

loškim ili industrijama koje proizvode usluge. Održiva razmjena se obavlja između preduzeća. Specijalizovane usluge, tržište rada i institucije se razvijaju kako bi uslužile preduzeća u klasteru. Preduzeća svjesno ulaze u mreže radi rješavanja problema, a državna politika evoluira kako bi se unaprijedila konkurentnost klastera.

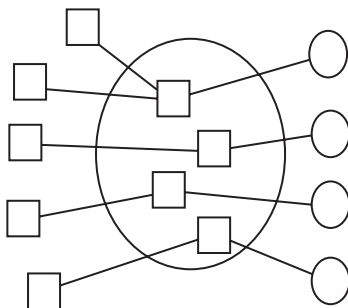
2. „*Hub and spoke*“ („čvorište i krakovi“, prev.aut.) tip klastera u kome dominira jedno ili nekoliko velikih preduzeća okruženih mnoštvom malih dobavljača ili na neki način povezanih preduzeća. Mala preduzeća evoluiraju u klasteru na način da prodaju ili kupuju od velikog centralnog preduzeća ili da imaju koristi od aktivnosti povezanih sa prisustvom takvog preduzeća.
3. *Satelitske platforme* su industrijski klasteri u kojima dominiraju poslovne jedinice preduzeća koja posjeduju više poslova u drugim industrijama. Ove poslovne jedinice su velike i relativno nezavisne.



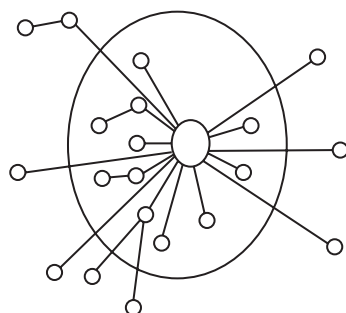
1. Maršalianski



2. „Hub and spoke“



3. Satelitske platforme



4. Klasteri formirani oko tip klastera javnog preduzeća

### SLIKA 31.

#### Modeli klastera

(Jiang & Fallah, 2011, str. 947)

4. *Klasteri formirani oko javnog preduzeća* su regioni u čijim lokalnim privrednim strukturama dominira javni ili neprofitni entitet (vojna baza, univerzitet, državna kancelarija i sl.). Dobavljači i uslužni sektor se razvijaju oko ovih javnih preduzeća, ali su ove lokalne firme relativno nevažne za razvoj ovakvih klastera.

Hopkinson (Hopkinson, 2003) je, kako je naveo Mičić (2010, str. 62) izvršio najjednostavniju klasifikaciju industrijskih klastera na:

1. horizontalne klastere – partneri na istom nivou u lancu stvaranja dodatne vrijednosti koji koriste zajedničko tržište, tehnologiju, prirodne resurse, i radnu snagu;
2. vertikalne klastere – povezuju preduzeća iz industrije i drugih djelatnosti u lanac stvaranja vrijednosti;
3. regionalni klasteri – partneri iz regionalnog industrijskog sektora;
4. klasteri u branši – partneri u specifičnom polju djelovanja;
5. preduzetnički klasteri – partneri MSP i preduzetništva;
6. međunarodni klasteri – preklapajuće industrijske mreže klastera.

U novije vrijeme najznačajniju vrstu klastera čine klasteri visoke tehnologije koji se bave proizvodnjom kompjuterske opreme, informaciono-komunikacionih tehnologija, softvera, internet i veb (web, engl.) tehnologije. Značajni su i klasteri u oblasti biotehnologije, nanotehnologije, energetske tehnologije itd. Važnu komponentu u opstanku i razvoju svakog klastera imaju inovacije kao i stalna razmjena informacija sa poslovnim okruženjem, zaposlenima, saradnicima i sl. Prema „*Triple-Helix*” modelu, koji je razvio 2002. godine prof. Henri Eckovic (Henry Etzkowitz), transfer znanja je definisan sa odnosom između tri faktora koja su važna za razvoj klastera: obrazovanje i istraživanje, poslovno okruženje i vlada (Trotta, 2012). Svaka od ove tri komponente je nezavisna od drugih, ali one se zajednički preklapaju u pogledu inovacija i transfera znanja i svaka od njih predstavlja generator inovacija. Triple-Helix model se bazira na bliskoj saradnji između tri faktora (Boja, 2011, str. 39):

1. Univerziteti i istraživački centri uključeni su u projekte koji su finansirani od strane privatnog sektora preko isporuke tehnologija, znanja i inovacija.

2. Poslovno okruženje uključuje visoko obrazovanje u istraživačke projekte i podržava samostalno preduzetništvo.
3. Vlada finansira istraživanja.

CIPM model klastera (The Cluster Initiative Performance Model, engl.) se koristi da se opiše detaljan uticaj faktora za razvoj klusterskih inicijativa koje podržavaju klastere ili koje mogu dovesti do razvoja novih klastera. U ovom modelu postoje četiri faktora koji imaju međuzavisnu ili uzročno-posljedičnu vezu (Sölvell et al., 2003), a klusterske inicijative se pomoću ovog modela evaluiraju u sljedećim kategorijama: 1) broj i kompleksnost veza između industrije i istraživanja, 2) povećan nivo konkurentnosti na međunarodnom nivou, 3) stepen inovativnosti dostignut kroz razvoj novih tehnologija i 4) stepen dostignutih ciljeva.

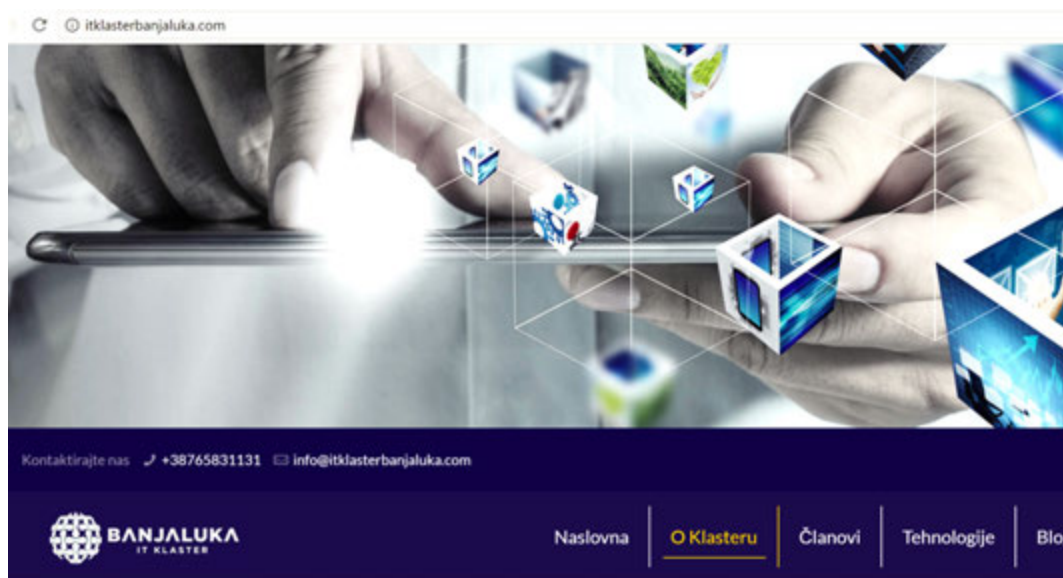
Klasteri informacionih tehnologija (IT) predstavljaju značajan tip tehnoloških klastera i na globalnom planu su primjer najuspješnijih i najefikasnijih klastera. U SAD, IT klasteri su u 2008. godini učestvovali sa 0,8% udjela u nacionalnoj zaposlenosti i zaposleni u IT klasterima imali su drugu najvišu prosječnu platu u SAD, što je dvostruko više od nacionalnog prosjeka (Boja, 2011).

### Studija slučaja

#### IT Klaster Banja Luka

<http://itklasterbanjaluka.com/>

IT Klaster Banja Luka osnovan je 2016. godine, a okuplja 10 preduzeća koja se bave djelatnostima iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija na području grada Banja Luka. IT Klaster je osnovala grupa entuzijasta iz nekoliko IT start-apa iz Banje Luke. Podršku osnivanju IT Klastera Banja Luka dali su Centar za projektni menadžment Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci – CPME <http://www.cpme.ef.unibl.org/> (prof. dr Saša Petković, profesor Ekonomskog fakulteta i rukovodilac CPME, jedan je od osnivača i član UO IT Klastera Banja Luka), Gradska razvojna agencija Banja Luka <http://ci-dea.org/> i Agencija za informatičko društvo Republike Srpske <https://www.aidrs.org/sr/>. Prosječna starost preduzeća u Klasteru je sedam godina, a u strukturi prihoda najviše otpada na sopstvene proizvode 53,5%. Od toga na IT usluge otpada 32,5%



SLIKA 32.

### IT Klaster Banja Luka

<http://itklasterbanjaluka.com/>

prihoda, na prodaju ICT opreme 8% te 6% na ostalo, a članice klastera izvoze 50% svojih proizvoda i usluga. U preduzećima članicama Klastera zaposleno je 85 osoba, od toga 32 ICT specijalista, 20 zaposlenih ima srednju stručnu spremu i 38 ih ima višu ili visoku stručnu spremu, a neka preduzeća sklopila su tehnološka partnerstva s Microsoftom. *IT Klaster pokriva široko područje djelatnosti:* razvoj i implementacija informatičkih sistema, sistemi za upravljanje dokumentacijom i arhiviranje, izrada web stranica, web aplikacija, (cms, webshop), grafički dizajn, proizvodnja softvera, prodaja hardvera, izrada mreža, poslovni software, multimedija, internet marketing

Misija BL IT klastera je zajednički nastup na tržištu sa ciljem postizanja veće konkurentnosti sopstvenih proizvoda i ostvarivanja sinergijskih učinaka na dobrobit svih članica i zajednice. Vizija BL IT Klastera je usklađivanje i integracija metoda i resursa s ciljem stvaranja organizacije koja se može na tržištu pojaviti kao autoritet i regionalni lider te ostvariti sve složenije projekte u okruženju.

#### 4.5.2. Evropska iskustva u formiranju i razvoju klastera

Pioniri u pokretanju regionalnih klaster inicijativa bili su Škotska, Baskija i Katalonija, koji su još od 1992. godine započeli politiku klasterizacije. Primjera lokalizovanog klasteringa sa sinergetskim efektima ima dosta, a prepoznatljivo je da se klasteri ubrzano razvijaju na specifičnim lokalitetima, u blizini najvažnijih resursa za biznis i tržišta robe finalne potrošnje (tako su nastali klasteri na bazi drveta, metala, kamena, plastike, tekstila, itd). U zemljama EU klasteri su označeni kao glavni izvor inovativnosti i konkurentnosti preduzeća, a najuspješniji industrijski klasteri nalaze se u: Italiji, Španiji, Velikoj Britaniji, Austriji, Francuskoj, Njemačkoj, Belgiji, Švajcarskoj i skandinavskim zemljama (European Commission, 2013). Klasterizacija je naročito prisutna u oblastima: auto-industrije, avionske industrije, elektronske i mašinske industrije, hemijske i farmaceutske industrije, proizvodnji tekstila i konfekcije, kod prerade drveta i plastike, itd. Sektori koji uključuju proizvodnju hrane, zdravstvenu njegu, energiju i „tzv. zelenu“ tehnologiju su u usponu, djelimično reflektujući povećani politički fokus na te sektore (Ketels et al., 2012, str. 19).

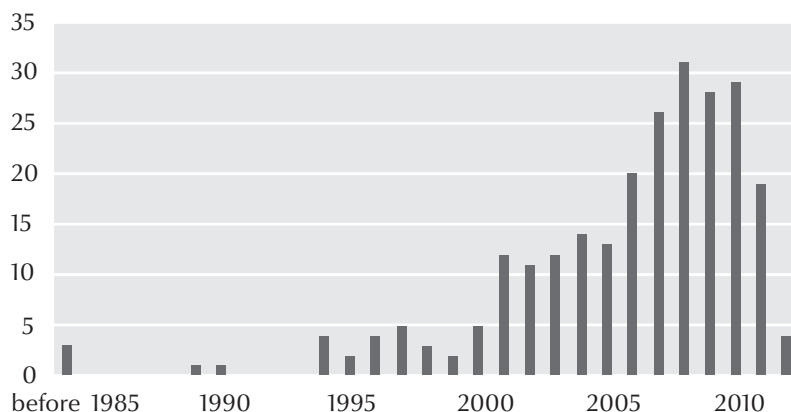
Čest je slučaj osnivanja klastera od strane dvije evropske zemlje s ciljem korišćenja prednosti koju pružaju razvijeni privredni, infrastrukturni i ljudski resursi u pograničnim područjima (klaster proizvođača hemijskih proizvoda lociran u Njemačkoj i dijelu Švajcarske ili klaster biofarmacije u pograničnoj regiji Danske i Švedske) (Mičić, 2010, str. 63).

Većina klaster asocijacija u Evropi nastala je nakon objavljivanja Porterove knjige „Konkurentna prednost država“ 1990. godine, a podaci ukazuju da je vrhunac dostignut u periodu od 2008. godine do 2010. godine. Polovina klaster inicijativa nastala je u 2007. godini ili kasnije (Ketels et al., 2012).

Proces klasterizacije značajno je doprinio razvoju pojedinih regija i država u zemljama EU, a kao glavne prednosti možemo izdvojiti (Bošković & Kostadinović, 2011, str. 61):

1. značajno je porasla industrijska proizvodnja;
2. započelo je pozitivno restrukturiranje industrije;
3. podstaknut je razvoj preduzetništva i sektora MSP;
4. povećan je izvoz;
5. omogućeno je oživljavanje tradicionalno nerazvijenih regiona;
6. stvorene su mogućnosti integracije sa drugim klasterima.





### SLIKA 33.

#### Inicijalna godina klaster inicijative

(Ketels et al., 2012, str. 15)

Danas postoji obilje dokaza koji ukazuju da su inovacije i ekonomski rast snažno geografski koncentrisani. Ekonomski prosperitet među regionima u Evropi povezan je sa stepenom snage klastera (Sölvell, Ketels & Lindqvist, 2009). U 2012. godini, u bazi podataka na <http://www.clusterobservatory.eu/> evidentirano je oko 1 400 klasteriskih inicijativa širom Evrope. Podaci iz Evropske klaster opservatorije (Cluster Observatory) otkrivaju značajnu vezu između regionalne specijalizacije (stepena klasterizacije) i inovativnih performansi (mjerene brojem patenata) (Sölvell et al., 2009, p. 15). Zahvaljujući klasterima, mnogi evropski regioni razvili su konkurentne prednosti u specijalizovanim aktivnostima, kao što su finansijske usluge (London), petrohemija (Antverpen), cvijeće (Holandija), biofarmacija (dansko-švedski pogranični regioni) (European Commission, 2013).

Prema bazi podataka o klasterima, koja sadrži podatke za 27 država članica EU, Island, Norvešku, Švajcarsku i Tursku, najviše klastera ima Njemačka (397), pa Italija (222). Njemačka je, također, vodeća prema vrstama klastera u odnosu na ostale članice EU (16 automobilskih klastera, 12 biofarmaceutskih klastera, 7 klastera hemijskih proizvoda, 35 tehnoloških klastera, 37 distribucionih klastera, 40 klastera finansijskih usluga, 25 klastera za preradu hrane, 10 klastera koji proizvode opremu za osvjetljenje, 21 klaster koji se bavi proizvodnjom medicinskih sredstava, 21 klaster proizvodnje metalnih proizvoda, 17 klastera

#### Njemačka i Italija

Prema bazi podataka o klasterima, koja sadrži podatke za 27 država članica EU, Island, Norvešku, Švajcarsku i Tursku, najviše klastera ima Njemačka (397), pa Italija (222).

plastike, 12 energetske klastera, 7 klastera za proizvodnju dječje sportske opreme itd.). Njemačka postaje jedna od vodećih evropskih zemalja u biotehnologiji zahvaljujući finansijskoj podršci biotehnoškim klasterima i privatnog i javnog sektora. Takođe, u Njemačkoj su razvijeni svjetski centri grafičke industrije zahvaljujući udruživanju preduzeća u klasterne. Među novim državama članicama EU najveći broj klastera ima Poljska (29 vrsta klastera). U Poljskoj su najzastupljeniji drvni klasteri (14). Proizvodnja namještaja je jedan od osnovnih sektora poljske industrije, sa značajnim udjelom u ukupnoj zaposlenosti, prodaji i izvozu. Češka spada među najuspješnije nove članice EU. Na privredni rast Češke uticala su strana ulaganja i izvoz, a bitnu ulogu imali su i klasteri (Tijanić, 2009, str. 11-13).

Na osnovu elaboriranih evropskih iskustava i empirijskih dokaza o klasterizaciji kao poželjnom modelu reindustrijalizacije i restrukturiranja privrede, sve više se nalazimo na stanovištu da klasterizacija postaje nova paradigma, koja će doprinijeti bržem rastu i razvoju privrede tranzicionih zemalja.

#### 4.5.3. Klasterizacija u privredama malih zemalja i tranzicionim zemljama

Veličina zemlje utiče na razvoj klastera preko obima „kritične mase“, raznolikosti domaćeg tržišta, odnosa u međunarodnoj trgovini, dostupnosti i tokova resursa i sl. Tako npr. SAD kao velika ekonomija imaju značajnu konkurentsku prednost u oblasti ljudskih resursa zbog privlačenja stranih talenata. Velike ekonomije su manje zavisne od inostranih tržišta, trpe manje konkurentske pritiske i mogu sebi priuštiti više eksperimentisanja. Međutim, proces globalizacije i razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija mogli bi značajno da smanje omjer prednosti koje imaju velike privrede u odnosu na male. S druge strane, male privrede više zavise od inostranih tržišta i generalno izlažu se većim institucionalnim troškovima. Procesom internacionalizacije i prilivom tehnologije, i male zemlje sa ograničenim resursima mogu postići značajne uspjehe (kao što su npr. Finska ili Irska) (Andersson, Serger, Sörvik & Hansson, 2004). U tranzicionim ekonomijama i zemljama u razvoju proces klasterizacije odlikuje visok stepen heterogenosti. Tako npr.

#### Male ekonomije

Procesom internacionalizacije i prilivom tehnologije, i male zemlje sa ograničenim resursima mogu postići značajne uspjehe (kao što su npr. Finska ili Irska) (Andersson, Serger, Sörvik & Hansson, 2004).

jedna privreda koja je u razvoju obično sadrži tri vrste klastera koji imaju različite perspektive (Andersson et al., 2004, str. 109):

1. Klasteri nastali udruživanjem mnogo malih firmi koje je jedva preživljavaju.
2. Klasteri koji su organizovani oko masovne proizvodnje.
3. Klasteri bazirani na transnacionalnim korporacijama.

Prvi od ova tri tipa klastera obično se nalazi u teškoćama, suočen sa malim mogućnostima tehnološkog opremanja i jakim konkurencijom, a njihov napredak može proizaći jedino povećanjem domaće tražnje i jačanjem napora samih preduzetnika. Drugi i treći tip klastera imaju veće šanse za tehničko osavremenjavanje opreme i pristup rastućim tržištima, ali njihov broj generalno je mali. U zemljama u razvoju i tranzicionim zemljama ekonomska politika je tipično centralizovana na nacionalnom nivou i obično postoji mala podrška za jačanje konkurentnosti i klastera. Inicijative za formiranje klastera obično dolaze od strane donatorskih organizacija (Ketels, Lindqvist & Sölvel, 2006). Klasične slabosti MSP su naročito izražene u tranzicionim zemljama, a tu se misli na pouzdanost transakcija, nedostatak odgovarajućih stručnih usluga na tržištu, regulatorne uslove, ali i tradicionalni sistem vrijednosti i stavove koji održavaju loše obrazovanje i obuku. Generalno, interakcija između preduzeća i ostalih aktera na tržištu je otežana i komplikovana zbog činjenice da su osnovni institucionalni, regulatorni i tržišni uslovi nestabilni, nerazvijeni i nepovoljni. Takođe, kod zemalja u razvoju prisutan je veliki broj inostranih impulsa kod transakcija, alokacije resursa i klasterizacije, što se na kraju odražava i na ekonomski rast i konkurentnost. Zemlje u tranziciji još se suočavaju sa problemima privatizacije, što otežava uspješan prelazak na tržišnu privredu. Razvoj MSP sektora je pomogao mnogim zemljama istočne Evrope da usješno započnu novu fazu u privredi i povećaju zaposlenost stanovništva kao što je bio slučaj sa Poljskom, Češkom, Mađarskom, Slovenijom. I zemlje zapadnog Balkana koristeći ova iskustva, procesima klasterizacije MSP mogu bar ublažiti goruće probleme loše ekonomske situacije, prije svega smanjiti nezaposlenost.

#### **Razvoj MSP sektora u istočnoj Evropi**

Razvoj MSP sektora je pomogao mnogim zemljama istočne Evrope da usješno započnu novu fazu u privredi i povećaju zaposlenost stanovništva kao što je bio slučaj sa Poljskom, Češkom, Mađarskom, Slovenijom.

#### **4.5.4. Organizacija klastera u Bosni i Hercegovini**

U tranzicionim i ekonomski slabije razvijenim zemljama kao što je i BiH, MSP ostvaruju skroman izvoz na inostrana tržišta, a dobijanje svjetskih sertifikata za kvalitet ili posjećivanje sajmo-

va u stranim državama gotovo nemoguće je obezbijediti sopstvenim ulaganjima i samostalnim nastupom. Upravo pomoću klasterizacije mala preduzeća bi sebi mogla priuštiti ove i druge aktivnosti kao što su jeftinija promocija, istraživanje tržišta, saradnja sa univerzitetima i naučnoistraživačkim institucijama, itd. Možemo reći da su vlasti u našoj zemlji konačno prepoznale kakve pozitivne efekte može proizvesti klasterizacija MSP, te je ovo pitanje uključeno i u neke od strateških dokumenata privrednog razvoja u Republici Srpskoj i BiH, kao što su:

- Strategija razvoja BiH 2010-2014.
- Strategija razvoja nauke u BiH 2010 -2015.
- Strategija razvoja rasta izvoza BiH 2010-2020.
- Strategija razvoja Republike Srpske 2012 -2016.
- Projekt „Razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Federaciji BiH 2009 -2018“
- Program promocije i razvoja klastera Republike Srpske 2012.

Međutim, pitanje je koliko su strategije implementirane i kao što se može primijetiti, koliko su ažurirane sa novim strategijama i konkretnim razvojnim politikama.

Trenutno postoji nekoliko klastera na nivou BiH i Republike Srpske koji su aktivni, dok su se drugi nažalost, nedugo nakon osnivanja ugasili. Najbrojniji su Klaster plastičara i alatničara BiH koji trenutno okuplja 27 preduzeća iz različitih gradova (Tuzla, Zenica, Čitluk, Modriča, Sarajevo, Banja Luka i drugi), dok je na teritoriji Republike Srpske najbrojniji klaster „Drvo“ iz Prijedora koji trenutno okuplja 40 članova. Klaster plastičara i alatničara BiH osnovan je 2007. godine od strane privatnog sektora s misijom povezivanja mikro, malih, srednjih i velikih preduzeća u sektoru prerade plastike i alatničarstva. Klaster drvne industrije i industrije namještaja „Drvo“ iz Prijedora, trenutno je najuspješniji klaster u Republici Srpskoj. Osnovan je 2005. godine na inicijativu lokalnih preduzeća i uz pomoć Agencije za ekonomski razvoj opštine Prijedor - PREDA. Klaster „Drvo“ trenutno broji 40 članova koji su smješteni u pet susjednih opština i gradova (Banja Luka, Kostajnica, Kozarska Dubica, Novi Grad, Prijedor). Firme članice klastera se bave aktivnostima primarne prerade drveta, proizvodnjom građevinske stolarije, namještaja i ostalih proizvoda od drveta. Cilj klasterizacije je da bude ojačana konkurentnost drvne industrije i industrije namještaja, te poboljšana saradnja članova klastera sa ostalim zaintereso-

### Klasteri u BiH

Najbrojniji su Klaster plastičara i alatničara BiH koji trenutno okuplja 27 preduzeća iz različitih gradova (Tuzla, Zenica, Čitluk, Modriča, Sarajevo, Banja Luka i drugi), dok je na teritoriji Republike Srpske najbrojniji klaster „Drvo“ iz Prijedora koji trenutno okuplja 40 članova.

vanim institucijama i organizacijama. Klaster „Drvo” Prijedor je zajedno sa klasterima drvne industrije iz Srbije, Austrije, Slovenije, Hrvatske i Makedonije osnovao mrežu klastera koja ima za cilj razvoj ovog sektora na nivou cijelog Balkana. U Republici Srpskoj postoji i više udruženja koja predstavljaju potencijalne klastere, a to su: Zajednica živinara Republike Srpske, Udruženje vinogradara i vinara istočne Hercegovine „Vinos” Trebinje i Pčelarska zadruga „Žalfija” iz Bileće. Kako se ističe u Programu promocije i razvoja klastera Republike Srpske (2012, str. 8-10), najveći broj klastera i pokrenutih klusterskih inicijativa je u oblasti prerade drveta i proizvodnje namještaja, zatim metalne i elektroindustrije, prehrambene industrije i industrije tekstila, kože i obuće. Najaktivniji klasteri su: Klaster Drvo Prijedor, Drvo klaster Banjaluka i Drvo-G Gradiška.

Broj klastera u Republici Srpskoj i BiH nije na zadovoljavajućem nivou, posebno ako se poredimo sa razvijenim evropskim zemljama. Šta o radu postojećih klastera misle preduzeća članovi klastera, a koliko preduzeća koja nisu članovi klastera poznaju mogućnosti i ograničenja klasterizacije, saznaćemo u narednim redovima, u kojima ćemo predstaviti rezultate empirijskog istraživanja sprovedenog u Republici Srpskoj u 2013. godini.

## 4.6. Tehnološki parkovi

Transfer znanja u realni sektor zavisi od saradnje između naučnoistraživačkih i institucija visokog obrazovanja i preduzeća (Lajšić, 2016). Komercijalizacija inovacija i transfer novih tehnologija u industrijski sektor znatno je olakšana ako se ovom problemu pristupi sistematski i organizovano. Razvijene zemlje svijeta, ali i privatni sektor, to jest multinacionalne kompanije, prepoznale su potrebu razvoja konkurentnosti zasnovanu na razvoju tehnološki orijentisanih malih i srednjih preduzeća. Tehnološki parkovi u razvijenim zemljama osnivaju se uz pomoć države i velikih preduzeća i predstavljaju veoma bitan stub među institucijama preduzetničke infrastrukture. Nažalost, u Republici Srpskoj za sada imamo samo jedan tehnološki park, u fazi mirovanja, a nalazi se u okolini Banje Luke.

IASP (International Association of Science Parks – Svjetska asocijacija naučnih/tehnoloških parkova) definiše naučni, odnosno tehnološki park kao organizaciju kojom upravljaju spe-

cijalizovani profesionalci, čiji je osnovni zadatak da povećaju blagostanje zajednice, promovišući kulturu inovativnosti i konkurentnosti udruženih preduzetnika i istraživačkih institucija. Za postizanje ovih ciljeva tehnološki park stimulise i upravlja protokom znanja i tehnologija između univerziteta, istraživačko-razvojnih institucija, preduzeća i tržišta; olakšava stvaranje i rast na inovacijama zasnovanih kompanija kroz inkubacione i *spin-off* procese i pruža druge dodatne usluge zajedno sa uslugama visokokvalitetnog ambijenta i opreme

#### Naučnoistraživački rad

Tehnološki parkovi daju naglasak razvoju i naučnoistraživačkom radu.

Tehnološki parkovi daju naglasak razvoju i naučnoistraživačkom radu. Osnivaju se u blizini univerziteta ili naučnoistraživačkih centara koji se bave visokim tehnologijama. Tehnološke parkove finansiraju velike multinacionalne kompanije (na primjer IBM, „General Motors“ i druge) kao i moćni vojni kompleksi (na primjer NASA). U tehnološkim parkovima stvaraju se izvanredno povoljni uslovi za rad i život naučnika, čime se velikim kompanijama olakšava prikupljanje ljudskih resursa i organizacija naučnih projekata.

Naučnotehnološki park predstavlja pojam koji se koristi da opiše raznovrsne pokušaje podsticanja razvoja preduzetništva putem osnivanja malih i srednjih preduzeća, zasnovanih na znanju. Ovaj naziv ima mnogo sinonima, od kojih su najčešći *naučni park*, *naučnotehnološki park*, *istraživački park* i *tehnopolis*.

#### Planski organizovan prostor

Tehnološki park je u pravilu planski organizovan, infrastrukturno opremljen te u ekološki uređenom prostoru nudi različite pogodnosti i usluge.

Tehnološki park je u pravilu planski organizovan, infrastrukturno opremljen te u ekološki uređenom prostoru nudi različite pogodnosti i usluge. Nasuprot poslovnim parkovima, koji su prvenstveno okrenuti biznisu i proizvodnji, tehnološki parkovi naglasak daju razvoju i naučnoistraživačkim aktivnostima. Osnivaju se, uglavnom, u blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara, odnosno značajnih privredno-tehnoloških sistema, te privlače vrhunske stručnjake, ali i mlade talente koji se u njima dalje usavršavaju i obrazuju. Tehnološki parkovi su svojevrsni inkubatori u kojima se osigurava koncentracija znanja, visoke tehnologije, obrazovanja i povezanosti s nacionalnim i svjetskim obrazovnim institucijama (Lajšić, 2016).

Tehnološki parkovi postoje u Sjedinjenim Američkim Državama od ranih pedesetih godina prošlog vijeka i od tada se inicijativa za njihovim osnivanjem proširila po svijetu, uzrokujući konstantnu pojavu novih tehnoloških parkova. Prvobitno je po-



jam tehnološki park imao veoma ograničeno značenje, zasnivano na aspektu koncepcije nekretnina parka, gdje su univerziteti u stvari izdavali nekretnine, poslovni prostor ili istraživačke kapacitete za razne poslove. Pojam se razvijao, te sada uključuje mnogo širi obim funkcija, uključujući i ekonomski razvoj i transfer tehnologije.

„Među prvim osnovanim parkovima bio je Menlo park u Kaliforniji, osnovan 1948. godine, a 1951. godine nastao je Stenford industrijski park, takođe u Kaliforniji” (Mesarić, 2005, str. 395). „Prvi naučni park osnovali su na Stenford univerzitetu (SAD) pedesetih godina talentovani pojedinci (profesori, istraživači, studenti) koji su radili u laboratorijama i istraživačkim centrima” (Vukmirović, 2006, str. 395).

Stenford park, na prostoru od 200 ha, udaljen 8 km od Univerziteta, svoj razvoj zasniva na visokoj tehnologiji, te stvara ambijent uspješnog i kvalitetnog preduzetništva. Upravo iz Stenford industrijskog parka kasnije se razvila Silicijumska dolina, koja predstavlja osnovni model uspješnog tehnološkog parka. Silicijumska dolina, smještena u sjeverozapadnom dijelu Santa Klare u Kaliforniji, dom je mnogobrojnim firmama iz sfere visoke tehnologije, kao i desetinama hiljada visokokvalifikovanih inženjera i naučnika. Triangl istraživački park nastao je 1958. u Sjevernoj Karolini (Lajšić, 2016, str. 18).

Već 1969. godine došlo je do osnivanja prvog tehnološkog parka u Evropi. To je tehnološki park Sophia Antipolis u Francuskoj. Ali ni ostale zapadnoevropske zemlje nisu mnogo zaostajale (Lajšić, 2016). Za drugu polovinu 20. vijeka karakterističan je nagli rast nauke i tehnologije. Tokom sedamdesetih godina prošlog vijeka osnovani su prvi tehnološki parkovi u većini zemalja zapadne Evrope, da bi se tokom osamdesetih pa do danas njihov broj povećavao iz dana u dan. Trend rasta postoji u svim zemljama Evropske unije, gdje se možda kao najprogresivnije zemlje u ovoj oblasti ističu Njemačka, Španija, Italija, Francuska i Velika Britanija.

## Studija slučaja

### Razvoj tehnoloških parkova u Austriji

(Lajšić, 2016, str. 20-21)

Austrija ima veoma razvijenu tržišnu ekonomiju, brz privredni rast i visoku konkurentnost, koju je obezbijedila putem malih preduzeća, uglavnom uslužne ili turističke djelatnosti, malih industrijskih pogona, zanatskih radionica, prodavnica ili poljoprivrednih gazdinstava (Borojević, 2011). Uspješna mala preduzeća karakteriše visok stepen organizovanosti, članstvo u klasterima i drugim udruženjima. Pozitivni efekti najviše su se ostvarivali kroz povećanje ukupnog godišnjeg prihoda preduzeća, pojačanog intenziteta istraživanja, povećanje saradnje sa univerzitetima, rasta preduzeća, te povećanje broja zaposlenih. Privredni razvoj u Austriji temeljio se na podršci preduzetništva i izgradnji tehnoloških parkova. U tom smislu, odnosno u razvoju i primjeni nauke, prednjače Štajerska i bečka regija. U Štajerskoj su prepoznali značaj preduzetničke infrastrukture i mogućnosti koje mogu da iskoriste njenim razvojem. U bečkoj regiji je smješteno više od četvrtine preduzeća koja posluju u Austriji. Brojni izazovi sa kojima se ova zemlja suočila za vrijeme nedavne ekonomske krize, prevaziđene su kroz obrazovne reforme, efikasniji sistem finansiranja istraživanja, poboljšano upravljanje u istraživačko-razvojnom sektoru, te promovisanje visokog nivoa javnog i privatnog ulaganja. S obzirom na to da su pokretači privrede mala i srednja preduzeća, austrijsko Ministarstvo finansija dodijelilo je ovim preduzećima 1/3 ukupnih podsticaja za privredu. Pored toga, strategijom za 2010. godinu, koja se odnosi na perspektive za istraživanja, tehnologiju i inovacije u austrijskoj privredi, predviđena je nova strateška orijentacija koja predviđa povećanu saradnju između nauke i industrije, kroz razvoj tehnoloških parkova.

Naučni park u Gracu <http://sciencepark.at/> počeo je sa radom 2002. godine i koncipiran je tako da pruži svu podršku koja je potrebna da se poslovna ideja pretvori u poslovni uspjeh. Nastao je na inicijativu svih akademskih institucija u istraživanju i obrazovanju smještenih na području Graca.



**SLIKA 34.**

Naučni park u Gracu, Austrija

(Izvor: preuzeto sa <http://sciencepark.at/>, 07.05.2017. godine)

„Do 2012. godine, u naučnom parku u Gracu organizovano je 335 različitih događaja, održano 117 radionica, obavljeno je oko 407 intervju sa preduzetnicima i potpomognuto je 197 start-ap preduzeća, otvorena su 384 nova radna mjesta, a 42 patenta uspješno su registrovana.“ Takođe, ovaj park ima veoma jak mentorski program, putem koga menadžeri i profesori univerziteta pružaju svoje usluge besplatno. Te usluge podrazumijevaju savjetovanje i obuku novih preduzetnika, sa ciljem povezivanja privrede i univerziteta. Ovaj park je usmjeren na jačanje inovacija i tehnologija u Austriji. Naučni park u Gracu organizuje razna takmičenja, radionice, predavanja, sajmove za studente i diplomce sa univerziteta da bi podstakli preduzetnički duh među njima. „Najbolji primjer (za naše prilike) kako jedna država svojom politikom podstiče razvoj i nastanak malih preduzeća je Austrija.“ Po uzoru na ovu zemlju i njena pozitivna iskustva u ovoj oblasti, Republika Srpska, odnosno republičke vlasti, treba da pruže finansijsku podršku MSP kroz različite vidove pomoći, kao što su povoljni krediti, razne subvencije, carinske olakšice, poreske podsticaje, edukativne programe, tehnološke informacije te unapređenje preduzetništva kroz izgradnju preduzetničke infrastrukture, u kojoj ključnu ulogu imaju tehnološki parkovi.

---

## Literatura – IV poglavlje

- Andersson, T., Serger S.S., Sörvik, J. and Hansson, E.W. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. IKED, Dostupno na [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/916\\_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/916_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf), pristupljeno [15.10.2014.].
- Adriano, J., Fernandes, P., Sampaio, H. and Lopes, J. (2013). Academic Entrepreneurship Framework: The Best Practices of Bragança Polytechnic Institute, In Ferreira, J.M., Raposo, M., Rutten, R. and Varga, A. (Eds.), *Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer*, ch. 9 (pp. 163-177). New York, USA: Springer Link.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 2, pp. 127-135.
- Boja, C. (2011). Clusters Models, Factors and Characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1 (1), pp. 34-43.
- Borojević, K. (2011). *Preduzetništvo i preduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja MMP*. Banja Luka: Grafopapir.
- Bošković, G. i Kostadinović, I. (2011). Klasteri malih i srednjih preduzeća - ključ ekonomskog razvoja. *Škola biznisa*, (4), pp. 54-68.
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology | Governance | Organizations* 8 (3- 4, Summer- Fall): 19- 25.
- Corman, J. and Lussier, R.N. (1996). *Small business management: a planning approach*. USA: Irwin.
- Daskalopoulou, I., Liargovas, P.G. and Petrou, A. (2009). A comparative study of business incubators and techno parks in the EU. Paper provided by University of Peloponnese, Department of Economics in its series Working Papers with number 00038. <raspoloživo na <http://ideas.repec.org/p/uop/wpaper/00038.html>>, [pristupljeno 11.05.2010.].
- Delgado, M., Porter, M.E. and Stern, S. (2010). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10, pp. 495-518.
- Dostić, M. (2003). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Drugo izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- European Commision. (2016). Annual Report on European SMEs 2015/2016. SME recovery continues. Dostupno na [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2015-16.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf), pristupljeno [30.04.2016.].
- European Commision. (2013). Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support. Dostupno na [[http://www.central2013.eu/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Tools\\_Resources/Cluster.pdf](http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Tools_Resources/Cluster.pdf)], pristupljeno [14.11.2014.].
- Feldman, M. and Zoller, T.D. (2012). Dealmakers in Place: Social Capital Connections in Regional Entrepreneurial Economies. *Regional Studies*, 46 (1), pp. 23-37.

- Hackett, S.M. and Dilts, D.M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 55-82.
- Harvie, C., Narjoko, D. and Oum, S., (2013). Small and Medium Enterprises' Access to Finance: Evidence from Selected Asian Economies, *ERIA Discussion Paper Series*, Dostupno na [http://www.eria.org/ERIA-DP-2013-23.pdf], pristupljeno [13.03.2014.]
- Hochberg, Y.V. (2016). Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. *Innovation Policy and the Economy*, 16 (1), pp. 25-51.
- Hochberg, Y.V. and Kamath, K. (2012). Seed Accelerator Rankings. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems. Seed Accelerator Rankings Project. [http://yael-hochberg.com/Accelerator %20Companion%20FINAL .pdf](http://yael-hochberg.com/Accelerator%20Companion%20FINAL.pdf).
- International Finance Corporation, (IFC). (2010). Scaling - Up SME Access to Financial Services in the Developing World, Washington, D.C.: World Bank, Dostupno na [http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/G20\_Stocktaking\_Report\_0.pdf], pristupljeno [13.03.2014.]
- Jiang, H. and Fallah, M.H. (2011). *The typology of technology clusters and its evolution – Evidence from the hi-tech industries*. Hoboken: Sevens Institute of Technology.
- Kaczmarek, A. (2006). Polish Entrepreneurs: Access to Capital // The SME Financing Gap, 2, Proceedings of the Brasilia Conference, p. 46
- Ketels, K., Lindqvist, G. and Sölvel, Ö., (2012), *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe. The Role of Cluster Organization*. The Cluster Observatory. Stochkolm: Stochkolm School of Economics, Center for Strategy and Competitiveness.
- Ketels, C., Lindqvist, G. and Sölvel, Ö. (2006). Cluster initiatives in developing and transition economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Dostupno na [http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=e9ef3ed1-2e9b-4f5f-8938-85cd5edc4bad], pristupljeno [14.10.2014.]
- Lajšić, T. (2016). Uloga tehnoloških parkova u transferu tehnologija u preduzećima Republike Srpske. Neobjavljeni master rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- Mesarić, M. (2005). Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije – analiza Manuela Castellsa. *Ekonomski pregled*. 56, 5-6, pp. 389-422.
- Mićić, V. (2010). Klasteri - faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije. *Ekonomski horizonti*, 12 (2), pp. 57-74.
- OECD. (2013). Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard Final Report, Dostupno na [https://www.google.ba/#q=OECD.+(2013).+Financing+SMEs+and+Entrepreneurs%3A+An+OECD+Scoreboard+Final+Report.++], pristupljeno [14.10.2014.]

- OECD. (1999). *Managing National Innovation Systems*, dostupno na [http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/managing-national-innovation-systems\_9789264189416-en], pristupljeno [14.10.2014.]
- OECD. (2006). *Financing SMEs and Entrepreneurs. Policy Brief*, OECD Publishing, Paris.
- Petković, S., Trivić, J. i Latinović, B. (2015). Klasterizacija – nova paradigma ili još jedan teorijski model. *Acta Economica*. 13 (22), pp. 113-150. DOI: 10.7251/ACE1522113P.
- Petković, S. i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci. ISBN 978-99938-46-52-9.
- Petković, S. (2010). *Mala i srednja preduzeća u funkciji uspjehnosti privređivanja (Projektovano na Republiku Srpsku)*. Neobjavljena doktorska disertacija. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), pp. 15-34.
- „Službeni glasnik Republike Srpske“. (2013). Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća. Banja Luka: „Službeni glasnik“ broj 50/13.
- „Službeni glasnik Republike Srpske“ (2006). *Zakon o javnim preduzećima*. Banja Luka: Službeni glasnik broj: 75/04.
- „Službeni glasnik Republike Srpske“. (2010). *Zakon o Garantnom fondu Republike Srpske*. Banja Luka: „Službeni glasnik“ broj: 50/10.
- Soetantno, D.P. and Jack, S.L. (2011). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer*, pp. 1-22.
- Sölvell, Ö., Ketels, C. and Lindqvist, G. (2009). The European Cluster Observatory EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe, Center for Strategy and Competitiveness, CSC.
- Szabó, A. (2003). The development of the SME sector in the countries in transition and emerging market economies in the UNECE region, World Conference of the International Council for Small Business, Belfast, <dostupno na [www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2003/](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2003/)> pristupljeno [14.04.2008.].
- Temouri, Y., (2012), The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2012/13, OECD Publishing. Dostupno na [http://dx.doi.org/10.1787/5k94ghq8p5kd-en], pristupljeno [22.11.2014.].
- Tijanić, L., (2009), Politika EU u formiranju klastera. *Ekonomika istraživanja*, 22 (1). Dostupno na [http://hrcak.srce.hr/38204], pristupljeno [02.11.2014.]
- Trotta, L. (2012). The Asian Boom and Australia's proximity Clusters and Automotive Districts Potential cooperation between South Au-



- stralia and Piedmont. Working Paper. Of Government of South Australia. Dostupno na [<http://dpc.sa.gov.au/sites/default/files/publicimages/documents/office-for-international-coordination/15%20-%20Trotta.pdf>], pristupljeno [23.11.2014.]
- Unlocking Business Potential, especially of SMEs. (2009). METIS GmbH, <dostupno na [http://cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/Unlocking\\_Business\\_Potential\\_SMEs.pdf](http://cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/Unlocking_Business_Potential_SMEs.pdf) pristupljeno [29.06.2010.].
- Vasilescu, L.G. (2008). Business Incubators in CEE Countries–New Coordinates for Development. *Anal. of Computational Economics*, 2 (36), pp. 674 – 684.
- Villa, A. and Antonelli, D.(2009). *A Road Map to the Development of European SME Networks Towards Collaborative Innovation*, London: Springer.
- Vukmirović, N. (2006). *Savremeno preduzetništvo*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- Zecchini, S. and Ventura, M. (2008). Public Credit Guarantees and SME Finance. Working paper n. 73 <dostupno na [http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/VenturaZecchini\\_PCGand-SMEfinance.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/VenturaZecchini_PCGand-SMEfinance.pdf)>, [pristupljeno 27.10.2009.].



# V

# Planiranje preduzetničkog poduhvata



## Ishodi učenja

- Konačno, kada smo izabrali koju ćemo ideju pokušati komercijalizovati, preduzetničko putovanje i avanturu realizacije snova i vizije osnivača biznisa formalizovaćemo kroz izradu biznis plana.
- Bilo da se radi o pokretanu novog preduzetničkog poduhvata, proširenju postojećih kapaciteta, uvođenju novih proizvoda, plasiranju postojećih proizvoda na nova tržišta, uvođenju novih tehnologija i organizacije proizvodnje ili pružanja usluga, neophodno je da planiramo.
- Nakon čitanja ovoga posljednjeg poglavlja, studenti će biti osposobljeni da razumiju značaj planiranja, da razumiju kontekst poslovnog plana i da znaju da izrade poslovni plan.

## 5.1. Pojam i cilj poslovnog planiranja

Planiranje obuhvata poslove utvrđivanja ciljeva i očekivanih rezultata, zatim utvrđivanje i definisanje budućih zadataka. Planiranje se svodi na predviđanje budućih zadataka firme i određivanje uslova pod kojima treba da se izvršavaju. Zato se ciljevi planiranja mogu izraziti preko sljedećih predviđanja (Babić & Stavrić, 1996, str. 320):

- vrste, obima i strukture poslovanja;
- obima i strukture angažovanog kapitala;
- iznosa i strukture troškova biznisa;
- uslova pod kojima se ostvaruje poslovanje;
- odnosa firme prema tržišnom i ukupnom okruženju.

### Ključni aspekt planiranja

Ključni aspekt poslovnog planiranja je definisanje jasnih i mjerljivih poslovnih ciljeva prema kojima će biti definisana poslovna strategija.

Ključni aspekt poslovnog planiranja je definisanje jasnih i mjerljivih poslovnih ciljeva prema kojima će biti definisana poslovna strategija. „Strategija obuhvata izradu plana za stvaranje i poslovanje novog i /ili rastućeg preduzeća profitabilno kroz sticanje i razvoj vanjskih i unutrašnjih resursa koji će biti u stanju da se usklade sa okruženjem“ (Hisrcih & Ramadani, 2017, str. 19). U procesu poslovnog planiranja koji podrazumijeva mapiranje strategije ostvarivanja vizije preduzetnika, izvršenja misije poslovne organizacije na putu ostvarenja preduzetnikove vizije i dostizanju poslovnih ciljeva, moglo bi biti korisno započeti proces planiranja traženjem odgovora na sljedeća pitanja:

- Gdje želimo biti?
- Gdje smo sada?
- Kako ćemo doći do željene destinacije?
- Šta smo do sada naučili?
- Na šta sljedeće treba da se fokusiramo?

Poslovni ciljevi treba da budu specifični (S), mjerljivi (M), dostižni (A – achievable, engl.), relevantni (R) i vremenski ograničeni (T – time bound, engl.), to jest treba da budu takozvani SMART ciljevi.

Planiranjem se predviđaju:

- a) rezultati poslovanja koje biznis treba da postigne,
- b) iznos potrebnih ulaganja da bi planirani rezultati mogli biti ostvareni i
- c) odnosi između planiranih rezultata i planiranih ulaganja.

Iz ovog proizlazi da se pri planiranju treba rukovoditi osnovnim principom ekonomije, koji glasi: *ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja*. Ciljevi poslovnog planiranja su:

1. *Da obezbijedi putokaz za obavljanje posla*

Koga biznis opslužuje, kome su proizvodi, odnosno usluge potrebni, kako navesti potrošače da kupuju proizvode ili usluge, koliki kapital je potreban za pokretanje posla, šta treba da uradite da bi bio ostvaren dobitak? Konačno, ovo je dokument koji pokazuje da je posao izvodljiv, kako onome koji izrađuje biznis (poslovni) plan ili zainteresovanim ulagačima.

2. *Da pruži podatke potrebne za potencijalne finansijere poslovnog poduhvata da procijene poslovnu ideju prije nego što odluče da li da preduzetniku omoguće pozajmicu ili ne ili da uđu u suvlasnički partnerski odnos?*

Kakva vrsta kapitala se unosi u posao, koliko je potrebno novčanih sredstava da se započne sa realizacijom očekivanog projekta, koliki je planirani obim prodaje i na čemu je plan prodaje zasnovan, od koga i pod kojim uslovima ćete nabavljati sirovine i repromaterijale, i sva druga pitanja na koja treba odgovoriti u vezi sa finansijskim aspektom posla.

Sadržaj funkcije planiranja u osnovi se svodi na aktivnosti menadžmenta i na zadatke planske službe. Funkciju planiranja uglavnom imaju srednja i velika preduzeća. Kada obim posla postane toliko veliki da vlasnik koji je i menadžer malog biznisa ne može da drži sve konce poslovnog odlučivanja u svojim rukama, neophodno je razmišljati o uvođenju funkcionalne organizacione strukture, pa samim tim i uspostavljanje planske službe. Funkcija menadžmenta u procesu planiranja poslovanja kao fazi upravljanja obuhvata sljedeće aktivnosti:

- utvrđivanje ciljeva firme;
- izbor strategije tekućeg poslovanja i razvoja;
- formulisanje mjera poslovne politike;
- definisanje zadataka nosilaca funkcije izvršenja;
- praćenje realizacije planiranih ciljeva, a radi rebalansa planova u slučaju promjene uslova poslovanja.

Funkcija planiranja i analize obavlja zadatke instrumentalizovanja planskih odluka menadžmenta i ocjene njihovog izvrše-

### Funkcija planiranja

Funkciju planiranja uglavnom imaju srednja i velika preduzeća.

nja. Ovi poslovi se svode na sljedeće aktivnosti (Babić & Stavrić, 1996, str. 320):

- prikupljanje informacija o kapacitetima firme;
- obradu izvještaja o prethodnom periodu;
- razradu metodologije planiranja;
- sistematizovanja kvalitativnih pokazatelja o veličini potrebnih ulaganja i rezultata, kao i uslova poslovanja firme u narednom periodu;
- izradu planova tekućeg poslovanja;
- utvrđivanje proporcije raspodjele rezultata poslovanja;
- razradu godišnjih na operativne planove;
- izradu rebalansa planova;
- izradu srednjoročnih i dugoročnih planova kao operacionalizacije strateških ciljeva firme.

Za uspješno vođenje biznisa *biznis plan* predstavlja glavnu polugu svakog preduzetnika. Kreiranje i izgradnja uspješnog preduzeća zahtijeva efektivno planiranje (Trusts & Estates, 2013). Danas postoje različiti modeli i forme poslovnih planova koji zajedno teže da daju odgovor na sljedeća pitanja:

- Na koji način identifikovati potrebe na tržištu i efikasno ih preobličiti u isplativu proizvodnju proizvoda ili proces pružanja usluga?
- Kako predvidjeti rizike poslovanja i odgovoriti na prilike i izazove koji se nalaze pred preduzetnicima?
- Kako obezbijediti dugogodišnji profit kao osnovu za rast i razvoj preduzeća?

### Ko treba da izrađuje poslovni plan?

Biznis plan, pored preduzeća koja počinju od nule, treba da izrađuju sva preduzeća, bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave.

Biznis plan, pored preduzeća koja počinju od nule, treba da izrađuju sva preduzeća, bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave, za svaki poslovni poduhvat koji planiraju da implementiraju. To mogu biti sljedeće aktivnosti koje će zahtijevati pažljivo izrađene *biznis planove*:

- Uvođenje novih proizvoda ili usluga na postojeće tržište.
- Uvođenje postojećih proizvoda na nova tržišta.
- Ulazak u strateška partnerstva i poslovne alijanse.
- Uvođenje novih tehnologija u preduzeće i tome slično.

Mnogo bitnije od dokumenta koji će preduzetnici napraviti je sam proces planiranja i vrijeme koje preduzetnici potroše na razvijanje poslovnog plana i dobijanje odgovora na kritična pitanja.



## 5.2. Načela planiranja i klasifikacija poslovnih planova

Proces planiranja je svjesna aktivnost koja se zasniva na određenim principima i načelima kojih se treba pridržavati da bi bila obezbijedena efikasnost firme u ostvarivanju njenih ciljeva. Stoga se nosioci aktivnosti u procesu planiranja, prilikom utvrđivanja planskih ciljeva i pri izradi planova, moraju pridržavati sljedećih načela:

- realnosti,
- homogenosti,
- istovremenosti,
- kontinuiteta,
- elastičnosti i
- verifikacije.

Planiranje je proces kreiranja i prevođenja strategije u konkretne aktivnosti sa determinisanim načinima djelovanja, vremenskim rokovima implementacije i neophodnim resursima za implementaciju aktivnosti. Planiranjem preduzetnici i menadžeri konkretnim aktivnostima nastoje da realizuju misiju i viziju vlastitog biznisa.

Često finansijske institucije zahtijevaju od preduzetnika da im predstave svoje planove (strateške, finansijske, biznis, marketinške, investicione ili druge planove). Međutim, mnogo bitnije od same forme plana je proces planiranja. Stoga preporučujemo preduzetnicima i menadžerima da se posvete izradi poslovnih planova, bez obzira na to da li se to traži od njih ili ne.

Plan kao instrument procesa planiranja predstavlja razradu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja o zadacima koji proizlaze iz ciljeva poslovanja firme. Stoga je plan firme jedan od bitnih instrumenata funkcije menadžmenta. To proizlazi iz same činjenice da je glavni nosilac funkcije planiranja u firmi, menadžment firme. U slučaju mikro i malog preduzeća najčešće se radi o vlasniku-preduzetniku. U preduzećima srednje veličine preduzetnici-vlasnici uključuju i druge menadžere i članove upravnog odbora u proces planiranja.

Kako je proces planiranja veoma složena i obimna aktivnost, koja bitno utiče na efikasnost poslovanja, to navedene okolnosti uslovljavaju potrebu izrade više vrsta planova, kako za firmu u cjelini, tako i za pojedine poslovne funkcije. Složenost procesa planiranja uslovljava potrebu klasifikacije planova firme po više

### Realizacija misije i vizije

Planiranjem preduzetnici i menadžeri konkretnim aktivnostima nastoje da realizuju misiju i viziju vlastitog biznisa.

kriterijuma, koji se međusobno isprepliću i dopunjavaju. Ovi kriterijumi klasifikovanja planova formiraju se u vezi sa potrebama menadžmenta, kao glavnog nosioca funkcije planiranja.

U ekonomskoj teoriji i u praksi poslovanja firme iskristalisali su se, uglavnom, sljedeći kriterijumi klasifikovanja planova:

- period;
- elementi proizvodnje;
- poslovne funkcije.

Planovi kao instrumenti procesa planiranja donose se za kraći ili duži period, u zavisnosti od ciljeva koji se u njemu predviđaju. Tako se razlikuju:

- (1) strateški planovi;
- (2) osnovni planovi;
- (3) operativni planovi.

(1) *Strateškim planovima* razrađuju se srednjoročni i dugoročni ciljevi razvoja firme. Srednjoročni planovi se donose za period od pet godina, dok se dugoročnim planovima obuhvata period od deset i više godina. Ovi planovi se donose na osnovu saznanja do kojih se dolazi naučnoistraživačkim aktivnostima. To je uslovljeno ciljevima firme, za čije postavljanje treba sagledati niz faktora koji utiču na poslovanje firme u dužim periodima.

(2) *Osnovni planovi* sadrže razradu tekućeg poslovanja i donose se za godinu dana. Osnovna karakteristika ovih planova je detaljna razrada svih relevantnih činilaca za poslovanje firme. Ovi planovi predstavljaju osnovne planove za godinu dana, zato što se u ovoj vremenskoj jedinici u poslovanju firme mogu sagledati sva potrebna ulaganja i svi rezultati. Stoga je praksa da se u svim firmama godišnje rade završni računi kojima se utvrđuje realizacija ciljeva iz osnovnih planova.

(3) *Operativni planovi* predstavljaju određenu razradu osnovnog plana za pojedine kraće periode i za pojedine operacije. Oni se obično donose za mjesec ili kvartal, i u njima se precizira:

- koje operacije, dijelove i proizvode treba uraditi, u kom periodu i za koje vrijeme,
- na kojim radnim mjestima treba operacije obaviti, kojim redoslijedom, te koliko treba da bude njihovo trajanje.

Ovim planovima treba obezbijediti da sva radna mjesta budu na odgovarajući način opterećena, da svi radnici budu optimalno zaposleni i da proces rada između pojedinih mjesta bude usklađen.

Proces poslovanja se odvija kroz odgovarajuću, planski usmjerenu, kombinaciju elemenata proizvodnje proizvoda ili ponude usluga:

- (1) ljudskih resursa,
- (2) materijala i
- (3) sredstava za rad.

(1) *Plan menadžmenta ljudskih resursa* je plan upravljanja ljudskim potencijalom, koji obuhvata utvrđivanje potrebnih ljudskih resursa po određenim kvalifikacionim profilima, kao i upravljanje razvojem zaposlenih. Broj i kvalifikaciona struktura ljudskog potencijala utvrđuje se u planu radne snage u skladu sa trošenjem elemenata proizvodnje. Stalni razvoj tehnike i tehnologije nameće potrebu stalnog usklađivanja broja i kvalifikacionog profila sa zahtjevima zadatka. Stoga se i donošenje plana ljudskog potencijala zasniva na politici upravljanja ljudskim resursima firme, koja predstavlja jedan od bitnih elemenata aktivnosti menadžmenta. S obzirom na specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalom u MSP, najčešće plan ljudskih resursa sadrži, pored definisanog obima i neophodne kvalifikacione strukture zaposlenih, elemente plana edukacija, treninga, prekvalifikacija, plan regrutovanja i plan fluktuacije ljudskih potencijala.

(2) *Plan materijala* sadrži razradu utrošaka ovog elementa proizvodnje i cijena po kojima se pojedine vrste materijala nabavljaju. U ovom planu utvrđuju se troškovi materijala prema načinu na koji učestvuju u procesu poslovanja. Tako se posebno sastavljaju:

- (a) plan osnovnog materijala;
- (b) plan pomoćnog materijala i
- (c) plan režijskog materijala.

(a) Plan osnovnog materijala utvrđuje se na osnovu normativa koji su determinisani tehnološkim uslovima i karakteristikama proizvoda, te na osnovu nabavnih cijena po kojima se materijal nabavlja.

(b) Plan pomoćnog materijala radi se na osnovu karakteristika tehnološkog procesa i karakteristika proizvoda, kao i nabavnih cijena materijala koji se nabavlja. Troškovi pomoćnog materijala utvrđuje se u zavisnosti od troškova osnovnog materijala.

(c) Plan režijskog materijala utvrđuje se na osnovu planiranog obima poslovanja, s obzirom na to da je visina troškova

režijskog materijala uslovljena kapacitetom firme. Stoga se visina troškova režijskog materijala utvrđuje u globalnom iznosu, najčešće određeni procenat u odnosu na troškove osnovnog i pomoćnog materijala.

(3) *Plan sredstava za rad* sačinjava se u skladu sa utvrđivanjem kapaciteta firme. Kako sredstva za rad zadržavaju svoje upotrebne karakteristike kroz više ciklusa reprodukcije, uz fizičko habanje, nakon čega ona postaju neupotrebljiva, njihovo trošenje se planira u vidu troškova sredstava za rad - amortizacije.

Posebnu pažnju u procesu planiranja neophodno je posvetiti menadžmentu rizika. Za planiranje i upravljanje rizicima menadžerima su na raspolaganju brojni kvantitativni i kvalitativni metodi.

### 5.3. Podjela planova prema poslovnim funkcijama

Plan firme kao cjeline razrađuje se i po pojedinim poslovnim funkcijama. Tako se razlikuju planovi:

- (1) marketinga;
- (2) proizvodnje;
- (3) finansiranja i
- (4) istraživanja i razvoja.

Pored planova poslovnih funkcija, donose se i planovi pojedinih organizacionih jedinica, kao što su planovi:

- pogona,
- poslovnica,
- predstavništava,
- stovarišta,
- prodavnica i slično.

Svaki od ovih planova ima svoje specifičnosti. Međutim, oni se moraju sačinjavati primjenom principa planiranja i u skladu sa metodologijom, prema kojoj se rade planovi poslovanja firme, kao cjeline.

### 5.4. Biznis plan i njegova struktura

U uvodnom dijelu ovoga poglavlja naveli smo da postoji nekoliko formi biznis plana. Svaka finansijska institucija koja se bavi ulaganjem novčanih sredstava ili koja se bavi kreditiranjem,

od potencijalnog partnera ili komitenta tražiće na uvid izrađen biznis (poslovni) plan. Bez obzira na broj poglavlja od kojih se sastoji biznis plan, svi modeli biznis plana služe kao putokaz za dolazak do odredišta, a to je u slučaju biznisa osigurano tržište i naplaćena potraživanja od kupaca. Ipak, najčešći razlog pisanja poslovnog plana u ranim fazama razvoja start-apa je dolazak do neophodnih finansijskih sredstava (Boni, 2012). Druga svrha poslovnog plana je da budu utvrđeni svi resursi potrebni za pokretanje i rast poslovanja (Hisrich & Ramadani, 2017). Treća svrha poslovnog plana je da obezbijedi pravac za novi preduzetnički poduhvat (Enman, 2013). U razvoju, promociji i rastu poduhvata postoji mnogo različitih pravaca i mogućnosti na raspolaganju. U narednim redovima predstavimo vlastiti model biznis plana, koji je jednostavan za korišćenje. Strukturu biznis plana predloženog modela sačinjavaju sljedeća poglavlja:

- Pregled rada (Sažetak).
- Opis posla.
- Istraživanje tržišta.
- Marketinška strategija.
- Menadžment.
- Finansijska sredstva.
- Dodaci.

Naime, čitalac ovog dokumenta treba da odgovara na postavljena pitanja iz biznis plana i biće u mogućnosti da izradi vlastiti biznis plan.

#### 5.4.1. Pregled rada

Ovaj dio biznis plana piše se nakon završetka izrade ostatka plana i treba da sadrži do jedne stranice teksta. U finansijskim institucijama, a posebno u komercijalnim bankama koje dobijaju veliki broj zahtjeva za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, kreditni analitičari najčešće čitaju ovaj dio biznis plana i ako ih impresionira sadržaj koji je napisan, prelaze na detaljnu analizu poslovnog plana. Stoga, pregled rada ili sažetak treba pisati jasnim i konciznim rečenicama, nedvosmislenim izrazima potkrijepljenim činjenicama i dokazima dobijenim istraživanjem tržišta. Pregled rada može se napisati u četiri paragrafa.

*Paragraf 1* – Navedite naziv vašeg poslovnog projekta, način organizovanja, početni datum ili datum kada treba da počnete zvanično sa poslom, gdje ćete obavljati poslovnu aktivnost,

čime se posao bavi i koje su jedinstvene osobine vašeg proizvoda, odnosno usluge.

*Paragraf 2* – U tri do četiri rečenice navedite kakvi su rezultati i zaključci koje ste dobili istraživanjem tržišta.

*Paragraf 3* – U nekoliko rečenica opišite kako ćete postići prodaju (marketinška strategija) i u jednoj rečenici opišite vaš cilj do kraja poslovne godine, kao i projekciju prodaje za naredne tri godine.

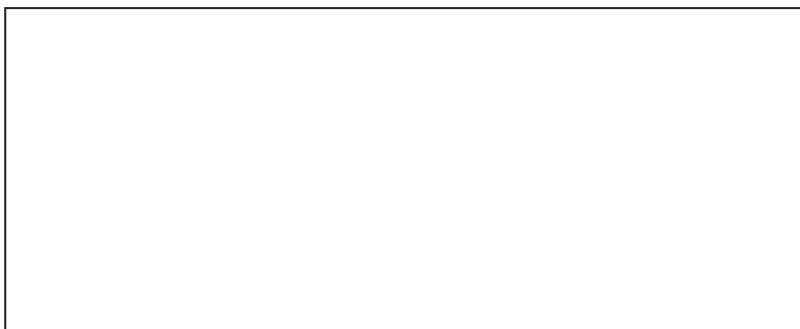
*Paragraf 4* – Navedite koliko novca trebate, za šta i zašto? Predstavite finansijsku strukturu izvora neophodnih ulaganja.



### 5.4.2. Opis posla

Ovaj dio biznis plana treba da sadrži jednu do dvije stranice teksta. U pet paragrafa treba da opišete posao, odnosno poslovni poduhvat koji želite da ostvarite.

*Paragraf 1* – Pravno ime poslovnog projekta, kad je počeo da radi ili kada će početi? Navedite da li će vaš posao biti samo u vašem vlasništvu, partnerstvo ili korporacija, sa neograničenom ili ograničenom odgovornošću, to jest u kojoj formi će biti ili je registrovano. U najviše tri ili četiri rečenice opišite čime će se vaš posao baviti.



*Paragraf 2* – Gdje će posao biti smješten i zašto: poštanska adresa, brojevi žiro računa, brojevi telefona i faksa, e-mail adresa, www adresa, Facebook/Instagram/Twitter.



*Napomena: Paragraf 3 ćete uraditi nakon upoznavanja sa sekcijom 6 biznis plana: Finansijska sredstva.*

*Paragraf 3* – Poslovni ciljevi: Ako ste se već bavili biznisom, navedite vaša dostignuća u prodaji u novčanim iznosima u prethodnom periodu. Zatim objasnite i opišite šta se nadate da ćete postići u narednih od tri do pet godina poslovanja. Uzmite u obzir sljedeće stavke za svaku godinu:

- usluge koje očekujete da ćete pružati i/ili proizvode koje ćete proizvoditi: opišite poboljšanja koja planirate napraviti svake godine.

- prodaja: količina prodatih jedinica - bilo da se radi o proizvodima ili satima pružanja usluga, i novčana vrijednost ovih prodaja, to jest ukupan prihod.
- cjelokupni profit koji se očekuje za svaku godinu poslovanja.

*Napomena: Paragraf 4 ćete uraditi nakon upoznavanja sa sekcijom III biznis plana: Istraživanje tržišta! Kada uradite istraživanje tržišta, u ovom paragrafu ćete izvući najbitnije dijelove i napisati sažetak vaše poslovne strategije.*

*Paragraf 4 – Opišite kako ste identifikovali ovu poslovnu ideju. Govorite o potrebama i tražnji. Šta vas izdvaja, šta vam daje prednost ili oštrinu u odnosu na konkurenciju na tržištu? Praktično, kako će vaš posao da se takmiči sa konkurencijom?*

*Paragraf 5 – SWOT ili TOWS analiza poslovnog poduhvata - opišite koje su to snage, jake strane vašeg posla, a koje su slabosti? Koje su prilike, odnosno šanse koje dolaze iz vašeg poslovnog okruženja, a koje su to prijetnje?*

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.). 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.

U matricu se unose svi faktori koji utiču ili mogu uticati na realizaciju poslovnog poduhvata. Početni biznisi, mikro i mali

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

### SLIKA 35.

#### SWOT matrica podsjetnik

(Izvor: prilagođeno iz Hill & Jones, 2010, str. 485)

biznisi neće analizirati sve navedene elemente iz matrice, već one koji se tiču realizacije sopstvenih biznisa, shodno njihovoj veličini i specifičnostima.

### 5.4.3. Analiza tržišne tražnje

Istraživanje tržišta je sistematsko prikupljanje, analiza i interpretacija dobijenih podataka s ciljem dobijanja validnih i vrijednih informacija na osnovu kojih se donose poslovne odluke. S obzirom na to da svi tržišni akteri nemaju jednak pristup informacijama, a tržište je promjenljivo, dinamično i turbulentno, prilikom donošenja odluka strateškog karaktera, neophodno je sprovesti aktivnosti istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta podrazumijeva analizu primarnih i sekundarnih podataka, o čemu ćemo više reći u poglavlju o marketingu u malim i srednjim preduzećima. Za potrebu izrade biznis plana neophodno je uraditi sljedeće analize:

- sektorsku analizu,
- analizu okruženja – PEST analizu,
- analizu konkurencije i
- opis ciljanog tržišta.

#### 5.4.3.1. Sektorska analiza

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.

#### 5.4.3.2. Analiza okruženja – PEST analiza

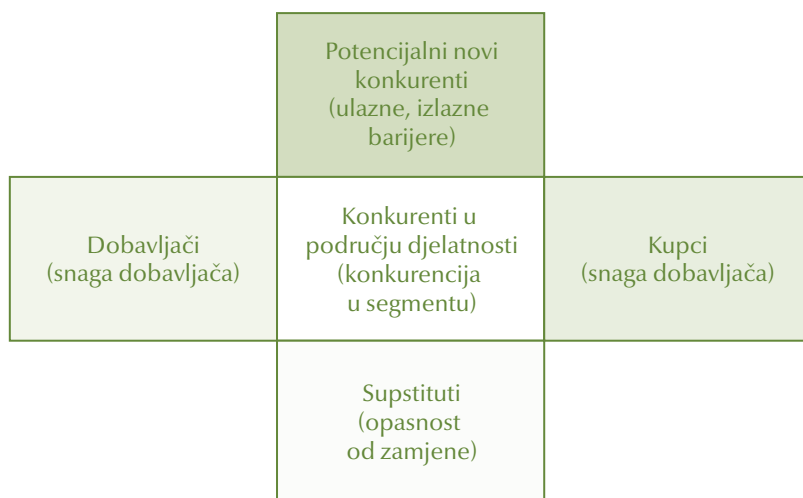
PEST, PESTE ili PESTEL analiza je metod analize poslovnog okruženja. Predstavlja akronim (političko-pravno, ekonomsko, sociološko-kulturološko, tehnološko, ekološko okruženje). Kakve trendove možete očekivati? Koji uslovi (politički, ekonomski, društveni, ekološki, tehnološki) će direktno i indirektno 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 trendove. Traženi podaci su dostupni na internet sajtovima, kao što su sajtovi Investiciono-razvojne banke Republike Srpske, Republički zavod za statistiku, specijalizovani portali za biznis. Svi podaci bitni sa spektra dolaska do odgovora na sljedeće pitanje: Na koji način ekonomsko okruženje utiče na realizaciju planiranih poslovnih poduhvata?
- *Tehnološka okruženja.* Mogu li biti od pomoći ili predstavljati problem? Pratite li tehnološke inovacije i jesu li one primjenljive u vašem poslu?
- *Političko-pravna okruženja.* Analizirati propise i zakone koji utiču na posao, to jest: dozvole, patentni, ekološka pravila (pravila za očuvanje okoline), legislacija 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?

#### 5.4.3.3. Analiza konkurencije

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. Konkurentne 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 konkurentna 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 36.**

**Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta**

(Izvor: 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 omogućice vam da opišete vaš proizvod i željeno tržište i daće vam ideju za tržišnu cijenu vašeg proizvoda ili usluge koju pružate.

#### 5.4.3.4. 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 ciljanoj populaciji 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.*



#### 5.4.4. Marketinška strategija

Marketinška strategija je plan na koji način ćete privući kupce da koriste vaše usluge, odnosno da kupe proizvod. U narednim redovima neophodno je integrisati elemente marketing miksa, a radi se o donošenju odluka o proizvodu, odnosno usluzi, cijeni, distribuciji i promociji.

##### 5.4.4.1. Proizvod/usluga

Opišite u potpunosti sastav vašeg proizvoda, odnosno usluge, i to:

- fizički sastav proizvoda,
- sve karakteristike i odlike vašeg proizvoda, odnosno usluge.

Ovaj opis treba da bude sažet i jasan. U opisu ćete objasniti zašto ste kao proizvođač jedinstveni na tržištu i po čemu se razlikujete od konkurenata na tržištu.

##### 5.4.4.2. Cijena

- Koliko cijenite proizvod, odnosno uslugu po satu ili po komadu?
- Na osnovu čega ste odredili tu cijenu?
- Da li određujete cijenu na osnovu cijene koju imaju vaši konkurenti ili koristite druge raspoložive metode formiranja cijene. Elaborirajte?
- Ako povećavate ili smanjite cijenu, kako ste došli do postotka promjene cijene?
- Da li ćete davati garancije i pružati postprodajne servise i usluge i na koji način?

##### 5.4.4.3. Distribucija

Ovaj dio objašnjava način na koji ćete privući mušterije, kako ćete prodati proizvod, odnosno uslugu, i kako ćete vršiti distribuciju.

- Navedite vaše posrednike i kanale distribucije;
- Formulшите vaše radno vrijeme da što bolje odgovara vašim kupcima;
- Formulшите da li usluge nudite na lokaciji koja odgovara korisnicima, umjesto da oni dolaze kod vas;
- Obrazložite zašto ste izabrali lokaciju koju ste izabrali;
- Elaborirajte tok saobraćaja;

- Pristupačnost lokacije biznisa;
- Parking i
- Vidljivost.

Uzmite u obzir:

- Potrebe i stav vaših potencijalnih mušterija;
- Tip robe, odnosno usluge;
- Imidž;
- Brend i
- Pristupačnost potrošaču.

#### 5.4.4.4. Promocija

Ovaj dio biznis plana objašnjava kako ćete doći do mušterija koje ste definisali kao ciljnu potrošačku grupu.

Ovaj dio treba da vam pojasni kako ćete da:

- Informišete potrošača o vašem proizvodu, odnosno usluzi;
- Ubijedite kupca da kupi vaš proizvod, odnosno koristi vašu uslugu;
- Podsjetite potrošača na vaš proizvod, odnosno uslugu.

Navedite način promovisanja koji ćete koristiti da povećate prodaju i mjesto koje zauzimate na tržištu. Neki od načina promovisanja vašeg proizvoda su:

- Izložbe na sajmovima;
- Usmenim prenošenjem (informacija o proizvodu, odnosno usluzi);
- Reklamiranje na TV;
- Oglašavanje u novinama;
- Bilbordi;
- Oslíkana dostavna i službena vozila;
- Leci;
- Kuponi;
- www;
- Facebook i
- Twitter.

Navedite jednogodišnji plan promovisanja vaših proizvoda i budžet potreban za svaki od načina promovisanja. Uzmite u obzir sezonska industrijska sniženja, kao i sezonske fluktuacije.

### 5.4.5. Menadžment

Ovaj dio biznis plana objašnjava osnovne detalje potrebne za vaš posao, kao što su:

- radnici koji su vam potrebni,
- dobavljači koje ćete koristiti,
- kakvi radni objekti su vam potrebni i
- tehnologija.

Navedite profile radnika koji su vam potrebni. Ako nemate u planu da ikoga zaposlite, podijelite vaše iskustvo direktno u vezi sa vašim poslom. Na koji način vlasnik ili partner doprinosi na polju obrazovanja i profesionalizma. Ideja za ovaj dio je da finansijeru olakša i objasni ko vodi računa o vođenju poslova i administracije. Rezime vlasnika i zaposlenih priložite u dodatku i pomenite da se kopija rezimea nalazi u Dodatku.

Ako počinjete sa vašim poslom, navedite listu stvari koje treba da obavite prije nego što možete da započnete posao sa cijenama za svaku stavku. To će biti tok aktivnosti i pojedinosti koje treba da obavite prije nego što započnete vaš posao. Stvari koje treba da obavite su:

- Registrovanje firme;
- Nabavka dozvola;
- Ugovor sa zakupodavcem i cijena zakupnine;
- Ugovori sa bankama o kreditima;
- Porez;
- Materijal za promociju i poštarina;
- Izrada pečata i loga firme;
- Vizit kartice, memorandumi, brošure;
- Telefonski i internet priključak;
- Dozvole od nadležnih ministarstava ukoliko su neophodne;
- Zapošljavanje i obuka radnika;
- Utvrđivanje lokacije i tome slično.

Tabelarnim pristupom prikazati potencijalne dobavljače sa svim podacima o dobavljačima, kao i cijenama i uslovima isporuke.

Shematski predstaviti poslovne zgrade, lokaciju, dokumente o zakupnini ili ugovore o vlasništvu nekretnina (kopija treba da bude u vašem dodatku), uređenje prostorija, izgled skladišta.

Tok pružanja usluge (ukoliko su primjenljivi). Navedite sve korake koji su uslijedili nakon promocije proizvoda do potpisivanja ugovora o prodaji.

Blok-dijagram proizvodnje: navedite sve korake koji su uslijedili od nabavke sirovog materijala do izrade proizvoda i distribucije proizvoda.

#### 5.4.6. Finansijska sredstva

U ovom dijelu biznis plana potrebno je dati odgovor na dva osnovna pitanja:

*1. Koliko će iznositi cjelokupno ulaganje i na koji način ćete to finansirati?*

*2. Koliko novca ćete zaraditi i koliki je potencijalni profit?*

Navedite sve uređaje i sav namještaj potreban za vaš posao. Nabrojite svaki komad opreme i detaljno navedite koliko je stara pojedina oprema, najniža cijena na tržištu i da li je potrebno novo ulaganje ili ne.

Navedite sve troškove rada i mjesečno planirane sume novca, uključite zalihe i raspoloživa sredstva (ako je primjenljivo).

Planirana prodaja i protok gotovine za najmanje 12 mjeseci (Cash Flow tabela). Ove informacije će se zasnivati na pregledu rezultata istraživanja tržišta i očekivanim rezultatima promotivne strategije. Vaš opticaj novca treba prikazati da ćete imati uspjeh u radu u roku od šest mjeseci i da ćete moći da povratite uloženi novac.

U ovom dijelu poslovnog plana navedite klasifikaciju prihoda, cijene i planiranu prodaju zasnovanu na broju prodatih jedinica ili broju radnih sati. Takođe objasnite prognozu opticaja novca pomoću sljedećih uputstava:

- Koliki je porast cijene po svakom komadu, odnosno jedinici proizvoda?
- Porast prodaje, kada i zašto?
- Troškovi prodane robe?
- Troškovi rada usljed porasta prodaje?
- Kamata na bankovni zajam?
- Porezi i doprinosi?
- Neto dobit poslije oporezivanja?
- Inflaciona stopa?

Pripremite plan opticaja novca za 12 mjeseci i navedite mjesečno planiranu prodaju u svakoj podjeli prihoda. Priložite plan opticaja novca u dodatku.

Analiza praga ekonomičnosti (break even analysis, engl.). Kolika je minimalna prodaja koju treba ostvariti s ciljem pokrivanja troškova?

Početni bilans stanja i planirani bilans uspjeha (koristiti standardni obrazac Bilansa stanja i Bilansa uspjeha).

#### 5.4.7. Dodaci

(Stavke označene sa\* koristite ukoliko su primjenljive na vaš posao)

U Aneks/Dodaci ćete priložiti sve dokumente koji idu u prilog vaših tvrdnji iz prethodnih stavki biznis plana (ugovori, primjeri anketnih listića, dozvole, potvrda o registraciji, itd.), i to:

- \* Pisma preporuke;
- \* Pismo namjere o kupovini;
- \* Ugovori;
- \* Ugovor o zakupnini;
- \* Sporazumi o partnerstvu ili o udjelu ako se radi o akcionarijima;
- \* Ime na koje se registruje firma;
- \* Dozvole i licence i
- \* Finansijske izjave o prethodnim poslovanjima (ako su primjenjive).

#### *Procjena rizika*

Razmotrite nepredvidive situacije i probleme koji bi se mogli pojaviti u vašem poslu, navedite kako ćete spriječiti njihovo pojavljivanje i objasnite plan djelovanja ukoliko se ovi problemi ipak pojave.

Primjeri:

- Bolest i onemogućenost da se radi;
- Pojava nove konkurencije, velike ili male;
- Manja prodaja nego očekivana što dovodi do problema s opticajem novca;
- Veća prodaja nego očekivana, stoga problemi s isporukom i nabavkom, te problemi s opticajem novca;
- Problemi sa radnicima i
- Promjena kamate ili promjena na kursnoj listi.

## Literatura – V poglavlje

- Babić, M. i Stavrić, B. (1996). *Organizacija preduzeća*. Beograd: KIZ Centar.
- Boni, A. A. (2012). The pitch and business plan for investors and partners. *Journal of Commercial Biotechnology*, 18(2), 38–42. doi:10.5912/jcb.509.
- Enman, C. (2013). Plan for growth; it won't happen by accident. *Security Distributing & Marketing*, 5, 42.
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Nine Edition*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Hisrich, R.D. & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Cham, Switzerland: Springer.
- Kotler, P. i Keller, K.L. (2008). *Upravljanje marketingom*. XII izdanje. Zagreb: Mate.
- Trusts & Estates. (2013). A look inside the estate planning industry: Key findings from key findings from the 6th annual industry trends survey. Dostupno sa <https://www.naepc.org/journal/issue14c.pdf>, pristupljeno 07.05.2017. godine.





# Spisak tabela i slika

Grafikon 1. Inovacijski grafikon 62

Slika 1. Anatomija preduzetnika 21

Slika 2. Interakcija između znanja i preduzetničke orijentacije na učinke malih preduzeća 27

Slika 3. Fabrika namještaja „TESLA“ d.o.o. Modriča - <http://www.tesla.ba/> 51

Slika 4. Solarna elektrana na krovu fabrike 52

Slika 5. Pogled na fabriku u Modriči 52

Slika 6. Perky Jerky 56

Slika 7. Mapiranje poslovne lokacije u lokalnoj zajednici upotrebom Google pretraživača 59

Slika 8. Preduzetnički koraci na komercijalizaciji inovacija: teme iz postojeće literature 64

Slika 9. Primjer vizuelizacije „uzrok-posljedica“ analize primjenom problemskog stabla 66

Slika 10. Model procesa preduzetništvo/menadžment malog biznisa 69

Slika 11. Postupak odlučivanja prilikom kupovine postojećih preduzeća 71

Slika 12. Tradicionalni pristup za određivanje cijene potencijalne kupovine 73

Slika 13. Prednosti i nedostaci kupovine postojećeg biznisa 73

Slika 14. Analiza faktora izbora lokacije biznisa upotrebom internet servisa 89

Slika 15. Izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća u Evropi 107

Slika 16. Lizing transakcija 121

Slika 17. Mezanin dug - premošćavanje gapa između duga i vlasničkog kapitala 125

Slika 18. Faze u razvoju preduzeća i finansijski instrumenti 126

Slika 19. Kupoprodaja višekratno isplativih obveznica pokreće novčane tokove kod emitenata i investitora 131

Slika 20. Crowdfunding platforma Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)) 133

Slika 21. Crowdfunding platforma AngelList (<https://angel.co/>) 134

Slika 22. Proces i faze inkubacije malih biznisa 147

Slika 23. Okvir razumijevanja mreža u biznis inkubatoru 148

Slika 24. Bojan Vuković, vlasnik i osnivač „DVC Solutions“ sa saradnicom 151

Slika 25. ICBL Microsoft – Banja Luka Software City 151

- Slika 26. „DVC Solutions”, Banja Luka, <http://dvcsolutions.com/> 152
- Slika 27. Univerzitetski preduzetnički centar (UPC) – [www.upc.unibl.org](http://www.upc.unibl.org) 154
- Slika 28. Qlab Banja Luka coworking space atmosfera 157
- Slika 29. Qlab Banja Luka - Radionice 157
- Slika 30. Qlab Banja Luka coworking space 157
- Slika 31. Modeli klastera 162
- Slika 32. IT Klaster Banja Luka - <http://itklasterbanjaluka.com/> 165
- Slika 33. Inicijalna godina klaster inicijative 167
- Slika 34. Naučni park u Gracu, Austrija 175
- Slika 35. SWOT matrica podsjetnik 193
- Slika 36. Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta 196
- 
- Tabela 1. Fondovi rizičnog kapitala koji posluju u zemljama zapadnog Balkana 117
- Tabela 2. Institucije podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća 143
- Tabela 3. Tipologija biznis inkubatora 148



CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

005.5

ПЕТКОВИЋ, Саша, 1973-

Laboratorija ideja : Od ideje do preduzetničkog poduhvata / Saša Petković, Mario Milanović. - Banja Luka : Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, 2017 (Banja Luka : Grafid). - 208 str. : ilustr. ; 25 cm

“Monografija je rezultat EU TEMPUS Projekta “Fostering students’ entrepreneurship and open innovation in university-industry collaboration - iDEA LAB”” --> impresum. - Tiraž 750. - Napomene uz tekst. - Bibliografija uz poglavlja.

ISBN 978-99938-46-72-7

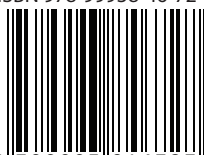
1. Милановић, Марио, 1968- [аутор]

COBISS.RS-ID 6589208



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union

ISBN 978-99938-46-72-7



9 789993 846727