

Vladimir Dženopoljac*

PRAKSA PREDUZETNIŠTVA I POJEDINAC KAO NJEN GLAVNI NOSILAC

Apstrakt: Preduzetništvo predstavlja ekonomski fenomen od suštinskog značaja za rast i razvoj, kako preduzeća, tako i nacionalne ekonomije u celini. Preduzetnik, kao glavni nosilac preduzetničkog procesa, i njegove karakteristike predstavljaju polaznu osnovu razumevanja funkcionisanja sistema malog biznisa. Pored teorijskih saznanja, veoma je bitno da se pokuša da se teorijski stavovi empirijski istraže. Ovaj rad je pokušaj postizanja oba cilja.

Ključne reči: Preduzetnik, preduzetništvo, lične karakteristike, praksa preduzetništva

Abstract: Entrepreneurship represents the economic phenomenon that is crucial for growth and development of an enterprise and the national economy, in the whole. Entrepreneur, the key factor of the entrepreneurial process, and his personal characteristics are the basis of understanding of the small business functioning. Beside theory, it is very important to try to explore theoretical points in practice. This paper is an attempt to achieving these goals.

Uvod

Usled postojanja velikih i malih razlika u posmatranju preduzetništva i preduzetnika, kao ključnog elementa preduzetničkog ponašanja, teško je dati jednu sveobuhvatnu i potpuno tačnu definiciju ova dva pojma.

Teorija je iznedrila takve poglede koji su u rasponu od posmatranja preduzetnika kao "pasivnog kapitalistu", do gledišta gde se preduzetnik definiše kao glavna pokretačka, inovativna snaga koja pokreće čitavu ekonomiju unapred, vršeći "kreativnu destrukciju". S druge strane, preduzetništvo je u nekim radovima bilo opisivano samo kao čin vlasništva nad biznisom, a u drugim i kao započinjanje nečeg novog, tj. kao inovacija u poslovanju, u najširem smislu reči.

* Asistent-pripravnik Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

Jedna od mogućih definicija preduzetnika kaže da je on "ličnost sposobna da prepozna tržišne povoljnosti i aspekte rizika, i da ulaže potrebne resurse radi korišćenja povoljnosti u ostvarivanju bogatstva" (1, str. 113). Isti autor vidi preduzetništvo kao nešto što "traži određenu percepciju, kretanje, posvećenost i ozbiljan rad u cilju identifikovanja ekonomskih pogodnosti. Preduzetništvo je, dakle, proces usmeren na stvaranje bogatstva. Da bi taj proces bio uspešan, potrebno je da se kreativno upotrebe proizvodni resursi: zaposleni, kapital, mašine, informacije i dr." (1, str. 116)

U ovom radu biće obradjeni elementi koji pomažu boljem razumevanju navedenih kategorija, odnosno, preduzetništvo će biti rasvetljeno putem analiziranja različitih pojava ovog fenomena u praksi, a pojedinac-preduzetnik će biti bliže određen pomoću navodjenja najčešće pominjanih karakteristika koje mora (ili treba) da poseduje svaki uspešan preduzetnik.

Savremeni aspekti preduzetništva

Prvi aspekt u rasvetljavanju problematike preduzetništva je pitanje da li preduzetništvo podrazumeva samo pokretanje malog i novog posla. U ranijem periodu razvoja misli o preduzetništvu akcentat je stavljan na pokretanje, tj. kreiranje malog i novog biznisa, kao aktivnosti koja sama po sebi jeste preduzetništvo. S druge strane, kasnije su se pojavila gledišta koja su starije shvatanje potisla u drugi plan, istaknuvši da nije svaki mali i novi biznis istovremeno i preduzetništvo, već da preduzetnički stil menadžmenta mogu podjednako dobro da sprovode i mali i veliki poslovni sistemi (2, str. 24).

Drugi element koji se pojavljuje u savremenoj praksi preduzetništva se odnosi na mogućnost postojanja preduzetničkog ponašanja i u vanprivredi. Preduzetničko ponašanje se često pojavljuje u okviru obrazovnih, zdravstvenih, kulturnih ili sportskih institucija. Pojedinac, zaposlen u bolnici, može da se pokaže inovativnim i kreativnim tako što će promenom režima ishrane bolesnika unaprediti bolničku uslugu i time omogućiti bržu rehabilitaciju pacijenata.

Pojam preduzetnik se često vezuje za vlasnika biznisa i stoga je potrebno posvetiti malo pažnje i ovom pitanju. U literaturi postoje oprečna mišljenja u vezi toga da li je preduzetnik, pre svega, inovator, i da li je vlasnička komponenta obavezno prisutna. Međutim, preduzetništvo niti je u svojoj suštini vezano, niti je određeno vlasništvom nad biznisom. Preduzetnik se posmatra kao inicijator, inovator i vodja, bez obzira da li je vlasnik, da li je na mestu menadžera na nekom nivou ili dolazi van preduzeća, kao konsultant.

Sledeće razmatranje posmatra preduzetnika kroz dioptriju njegovog nastupa na tržištu. U skladu sa ovim, razlikuju se četiri tipa preduzetnika prema vrsti strategije koju koriste.

Prvi tip preduzetnika je inovator. Ovaj tip preduzetnika se rukovodi strategijom "biti prvi i najbolji". U ovu kategoriju su ugrađene dve krajnosti: potpuni uspeh ili totalni neuspeh, što nedvosmisleno povlači za sobom veliki rizik (1, str. 122). Iz ovog razloga, ova strategija se najčešće izbegava. S druge strane, ona pruža i najveće potencijalne nagrade, što je čini i primamljivom.

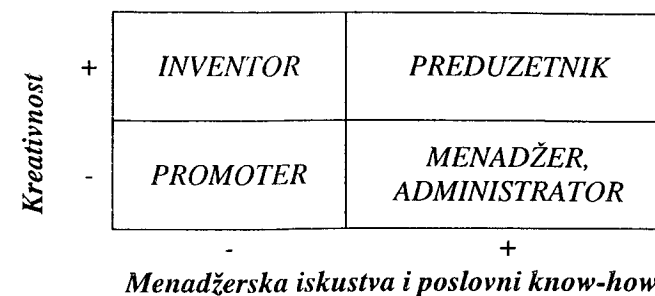
Drugi tip preduzetničkog nastupa podrazumeva kreativnog imitatora. On zadovoljava potrebe potrošača putem finaliziranja tuđe inovacije. Naime, ukoliko se javi inovacija u nekoj sferi društvenog života, a onaj koji ju je otkrio ne ume ili ne može da je adekvatno transformiše u proizvod primeren kupčevoj potrebi, kreativni imitator "uskače" sa svojim originalnim rešenjem.

Preduzetnik je takodje i aplikator inovacija čiji prvobitni tvorci nisu preterano zainteresovani za njenu primenu.

Na kraju, imamo i preduzetnika realokatora, koji stalno traga za mogućnostima zadovoljenja novih potreba tržišta, ili za mogućnostima zadovoljenja postojećih potreba na nov način. Uz ovo, preduzetnik je vodjen ciljem uspostavljanja ravnoteže između zadovoljenja zahteva tržišta i ispunjavanja svojih ličnih ciljeva.

Pitanje odnosa između uloga preduzetnika i menadžera je sledeća stavka bitna za jasnije određenje prvog. Mnogi autori su u svojim radovima pravili samo nejasnu razliku između aktivnosti preduzetnika i menadžera, dok su ih drugi jasno razdvajali. Danas se iskristalisao stav da postoji značajna razlika između njih, uz napomenu da postoje i izvesna preklapanja. Timmons je izdvojio pet različitih profila pojedinaca po osnovu dve dimenzije: nivou kreativnosti i posedovanju menadžment iskustva i poslovnog know-how (Slika 4.1).

Inventor je pojedinac koji poseduje stvaralački talenat, ali mu nedostaju poslovna znanja i iskustvo, što obično rezultira u postojanju ogromnog broja ideja koje nikad ne ugledaju svetlost dana kao finalni proizvod.



Slika 4.1 Odnos kreativnosti i menadžerskih iskustava i poslovnog know-how (2, str. 29)

Promoter je osoba niskih stvaralačkih sposobnosti i skromnog menadžerskog iskustva i poslovnog know-how. Orijentisani su na obavljanje konkretnog posla i nedostaje im dugoročnost u poslovanju.

Menadžeru je osnovni cilj efikasnost i efektivnost. Posедуje značajan nivo poslovnog znanja i iskustva, ali nisu preterano kreativni.

Administratoru je, za razliku od menadžera, primarna efikasnost, odnosno želi da stvari uradi "na pravi način". Obično radi u birokratskim organizacijama gde kreativnost nije poželjna i gde postoji izrazito jak otpor promenama.

Preduzetnik predstavlja idealnu kombinaciju kreativnosti i poslovnog iskustva i znanja. Kreativnost mu omogućava da uoči šansu i da je iskoristi, dok mu biznis znanja i iskustvo pomažu da svoj zamišljeni poduhvat na pravi način dovede do komercijalnog uspeha.

Dolazimo do zaključka da su uloge preduzetnika i menadžera razdvojene i da se preduzetnik i menadžer pojavljuju kao dve različite ličnosti. Medjutim, savremene okolnosti poslovanja u mnogome menjaju taj tradicionalni stav. Može se reći da preduzetnik može da bude (ali ne mora) vlasnik kapitala, treba da poseduje određena menadžment znanja i veštine, da može biti pojedinac ili tim. S druge strane, savremeni menadžer mora da inovira tradicionalni stil upravljanja, pri čemu dolazi do transformacije menadžmenta u preduzetnički menadžment. Takav preduzetnički menadžer ima sposobnosti uočavanja šanse, adekvatnog kombinovanja resursa, vođenja i motivisanja ljudi, kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja preduzeća.

Pojedinac kao preduzetnik

U savremenoj praksi preduzetništva ne može da se kaže da postoji jedan pravi profil uspešnog preduzetnika. Preduzetnici dolaze sa različitim nivoom obrazovanja. potiču iz različitih porodica, poseduju različito radno iskustvo. Potencijalni preduzetnik može da bude medicinska sestra, sekretarica, radnik na montažnoj traci, običan prodavac, domaćica, auto-mehaničar, inženjer, pravnik. Potencijalni preduzetnik može biti i muškog i ženskog pola, bilo koje nacionalnosti (3, str. 67-68).

Ovde ćemo razmatrati nekoliko aspekata koji određuju preduzetnika kao "vanserijskog" pojedinca. Prvo ćemo se skoncentrisati na tzv. preduzetnička "osećanja", odnosno na odnos preduzetnika prema tri komponente: lokusu kontrole, potrebi za nezavisnošću i preuzimanju rizika. Drugi deo će se odnositi na uticaj faktora kao što su porodica iz koje potiču, obrazovanje, lične vrednosti, starost, radno iskustvo. Na kraju ćemo da damo prikaz nekoliko profila uspešnih preduzetnika, zajedno sa prikazom analize domaćim, lokalnim, preduzetnikom.

Preduzetnička "osećanja"

Preduzetnička "osećanja" obuhvataju tri elementa: lokus kontrole, potrebu za nezavisnošću i uspehom, i sklonost ka riziku.

Lokus kontrole bi se mogao definisati kao osećanje kontrole nad sopstvenim životom (3, str. 68). Osoba koja poseduje visok nivo lokusa kontrole (preduzetnik) poseduje sledeće karakteristike: za njega ne postoje situacije kada "ništa ne može da se učini", uspeh ne gleda kao proizvod spleta srećnih okolnosti, odlučan je u sprovođenju planiranog, ne plaši se nepoznatog, ne obazire se na kritike okoline, ne čeka da mu se nešto da već sam uzima. U kontekstu lokusa kontrole, razlikuju se osobe internog lokusa (osobe koje poseduju navedene osobine) i osobe eksternog lokusa kontrole (osobe koje poseduju suprotne karakteristike gore navedenim). Preduzetnici u najvećem broju slučajeva spadaju u prvu grupu.

Potreba za nezavisnošću je jedna od najintenzivnijih preduzetničkih "osećanja". Svaki preduzetnik, u većoj ili manjoj meri, želi da bude sam svoj šef.

Potreba za uspehom predstavlja potrebu preduzetnika da bude priznat od okruženja. U sklopu ove potrebe, jedan autor (McClelland) je identifikovao tri atributa koji razlikuju preduzetnika od "običnih" pojedinaca:

- 1) individualna odgovornost za rešavanje problema, postavljanje ciljeva, i njihovo ostvarivanje sopstvenim naporom;
- 2) preuzimanje rizika, u smislu veštine preduzetnika, a ne sreće;
- 3) poznavanje rezultata postignutog.

Sklonost ka riziku je osećanje koje nije potrebno posebno naglašavati jer se rizik provlači kroz čitav proces preduzetništva i predstavlja bitan element preduzetničke aktivnosti.

Prošlost preduzetnika i karakteristike

U okviru prošlosti preduzetnika razmatraćemo faktore koji su mogli jako da utiču na formiranje jednog preduzetnika, dok ćemo u okviru karakteristika preduzetnika da istaknemo starost i lične vrednosti.

Uticaj porodičnog okruženja na razvijanje preduzetnika nije u potpunosti istražen, i teško je utvrditi nedvosmislenu vezu između porodičnih faktora i formiranje preduzetnika. Tri aspekta su posebno tretirana od strane nekih autora, a to su: redosled rođenja, zanimanje roditelja i odnos roditelja prema detetu (potencijalnom preduzetniku u budućnosti).

Rezultati istraživanja su veoma kontradiktorni kada se govori o pitanju redosleda rođenja. U nekim situacijama se navodi da, ukoliko je dete prvorođeno

(posebno ako je ženskog pola) ima jače predispozicije da postane preduzetnik. Drugi, pak, ovakvo gledište negiraju, govoreći da su potrebna dalja istraživanja u ovoj oblasti. Što se tiče zanimanja roditelja, istraživanja nedvosmisleno pokazuju da, ukoliko su roditelji bili nezavisni preduzetnici, mnogo je veća šansa da i njihova deca krenu sličnim putem. Na kraju, ukoliko roditelji svojim postupcima podstiču nezavisnost, uspešnost i odgovornost, njihova deca će razviti kod sebe snažne predispozicije za preduzetništvo. Ovaj pozitivan efekat neće izostati i ukoliko sami roditelji nisu preduzetnici.

Drugi aspekt prošlosti preduzetnika kome je dosta posvećena pažnja u istraživanju je *obrazovanje*. Iako većina misli da su preduzetnici mahom neobrazovani pojedinci, u velikom broju empirijskih istraživanja ovo se pokazalo kao netačno. Obrazovanje može da igra važnu ulogu u stvaranju jednog preduzetnika. Ono mu može pomoći da bolje razume okruženje u kome bi poslovao i načine za uspostavljanje kvalitetnih odnosa sa njim. S druge strane, formalno obrazovanje nije neophodno da bi se započeo nov biznis. Ovo dokazuju i brojni primeri uspešnih preduzetnika bez diploma (Andrew Carnegie, Henry Ford). Medjutim, veliki broj preduzetnika je izjavio da im fali znanje vezano za finansiranje, strategijski menadžment, marketing i sl. U tom svetlu se može reći da obrazovanje u sferi poslovne ekonomije nije preduslov za bavljenje biznisom, ali je svakako prednost. S druge strane, u situacijama kada preduzetnik ne poseduje formalno obrazovanje, može doći do izražaja njegova sposobnost formiranja uspešnog i kvalifikovanog menadžment tima.

Treći element prošlosti koji može bitno da utiče na preduzetnika u budućnosti je *radno iskustvo*. Radno iskustvo pojedinca možemo posmatrati kao negativno (dosada, nedostatak izazova, frustracija na radnom mestu) ili pozitivno (stečena znanja koja će biti od koristi za novi posao). Bez obzira da li se radi o negativnom ili pozitivnom iskustvu, oba mogu inspirišuće da deluju na osobu da pokrene svoj novi biznis.

Dve karakteristike pojedinca su često uzimane u obzir kod analiziranja preduzetnika i faktora njegove aktivnosti. Prve su lične vrednosti, a drugo je starost preduzetnika.

Istraživanja u sferi *ličnih vrednosti* i stavova preduzetnika nisu uspela da pronadju vrednosti koje bi jasno odvajale preduzetnika od ostalih. Za preduzetnika je, na primer, karakteristično da je efektivan lider. Medjutim, ovo ga ne razlikuje od jednog uspešnog menadžera. S druge strane, karakteristike kao što su kreativnost, upravljanje resursima na adekvatan način, agresivnost i slično, su od velikog značaja za razvoj uspešnog preduzetnika, ali postoji veliki broj običnih pojedinaca sa ovim osobinama koji nisu preduzetnici. Jedna od vrednosti koju poseduje preduzetnik a koja bi mogla da se posmatra kao distinktivna u odnosu na ostali svet je pobeđnički mentalitet (3, str. 72). Preduzetnik mora da bude uveren u "pobedu" svoje ideje, da bi opravdao naziv "preduzetnik".

Starosno doba preduzetnika ima dve dimenzije. Na jednoj strani imamo starost preduzetnika u pogledu iskustva u poslovanju (što je povezano sa već obradjenim radnim iskustvom preduzetnika), a drugo je hronološka starost. Empirijskim istraživanjima je dokazano da ne postoji čvrsta korelacija između započinjanja posla i starosnog doba (hronološkog) preduzetnika. Neki autori su davali vremenski okvir do 30-35 godina kao idealan za početak biznisa, ali to nije pravilo.

Lične karakteristike kao element profila uspešnog preduzetnika

Ovaj deo rada će pokušati da sumira razmišljanja nekih autora kao i neka empirijska istraživanja vezana za problematiku ličnih karakteristika preduzetnika. Iz dosadašnjeg izlaganja, može se izvući zaključak da ne postoji "stereotip uspešnog preduzetnika" (2, str. 39). Preduzetnici mogu biti različite starosti, sa ili bez formalnog obrazovanja, različite nacionalne pripadnosti. Ovde će se pokušati da prikažu neke karakteristike koje su zajedničke većini preduzetnika, a odnose se na njegovu ličnost.

Različiti autori identifikuju različit broj, međusobno sličnih, ličnih karakteristika uspešnih preduzetnika. McClelland, na primer, navodi tri glavne karakteristike: proaktivnost, orijentaciju ka uspehu i posvećenost drugima (4, str. 17). Deakins, s druge strane, navodi šest karakteristika koje su, po njemu, zajedničke za većinu uspešnih preduzetnika:

- 1) orijentaciju ka uspehu,
- 2) preuzimanje kalkulisanog rizika,
- 3) visok nivo internog lokusa kontrole,
- 4) inovativnost,
- 5) tolerantnost za razlike i
- 6) vizija.

Interesantan skup ličnih karakteristika koje poseduje uspešan preduzetnik navodi u svom radu William D. Bygrave, izlažući svoj koncept **10 D**:

- 1) Preduzetnik je sanjar (**dream**). On poseduje viziju onoga čime će se baviti u budućnosti, kao i viziju načina ostvarenja svog cilja;
- 2) Ubedljivost pri donošenju odluka (**decisiveness**), tj. on donosi odluke izuzetno brzo;
- 3) Preduzetnik je radnik, tvorac (**doer**). Marljivo radi na ostvarenju ciljeva poslovanja;
- 4) Preduzetnik poseduje odlučnost, rešenost (**determination**), odnosno, nikada ne odustaje u situaciji kada je suočen sa problemima;

EKONOMSKI HORIZONTI

- 5) Preduzetnik je u potpunosti posvećen poslu (**dedication**) što često uzrokuje stavljanje porodice i prijatelja u drugi plan;
- 6) Preduzetnik voli ono što radi, i karakteriše se odanošću (**devotion**) svom biznisu;
- 7) Preduzetnik je u svemu detaljista (**details**) i ne dozvoljava da mu bilo šta promakne ili da se ne uradi kako treba;
- 8) Svoju sudbinu (**destiny**) drži u svojim rukama, što korespondira McClelland-ovom internom lokusu kontrole;
- 9) Novac (**dollars**) je mera preduzetničkog uspeha, a ne primarna motivacija pri otpočinjanju posla;
- 10) Spremnost da se distribuira (**distribute**) vlasnička funkcija ključnim saradnicima.

U nastojanju da se obuhvati najveći broj najbitnijih karakteristika uspešnih preduzetnika, postoji i sledeći, sistematičan, prikaz karakteristika preduzetnika:

- 1) sposobnost uočavanja šanse i konstantno traganje za novim;
- 2) vera u ideju i u sopstvene kvalitete;
- 3) orijentacija ka budućnosti;
- 4) izrazita kreativnost (razmišljanje oslobodjeno svih tradicionalizama i konvencionalizama);
- 5) tržišna orijentacija i takmičarski duh;
- 6) fleksibilnost na promene u okruženju i adaptibilnost tj. sposobnost prilagodjavanja;
- 7) realni optimizam – postavljanje izazovnih ali realnih ciljeva, i verovanje u njihovo ostvarenje;
- 8) sposobnost komuniciranja sa okruženjem, internim i eksternim;
- 9) spremnost na velika odricanja i totalnu posvećenost poslu;
- 10) sposobnost prihvatanja i adekvatnog upravljanja rizikom;
- 11) istrajnost i upornost u realizaciji određene ideje;
- 12) akciona orijentisanost, tj. spremnost na delovanje posle koncipiranja ideje (2, str. 42-50).

Pored različitih pristupa u literaturi koji prikazuju različite lične karakteristike koje bi trebalo da poseduje jedan uspešan preduzetnik, postoje i različiti metodi koji pomažu samim preduzetnicima da "izmere" svoje sposobnosti koje su bitne za uspeh. Jedan od najpoznatijih autora u ovoj sferi je svakako S. C. Harper, koji je dao tri veoma zanimljiva testa. Prvi je u formi pitanja i direktnih odgovora, drugi je u formi samoocenjivanja na bazi unapred definisanih elemenata profila uspešnog preduzetnika, dok treći tretira ocenjivanje biznis znanja

EKONOMSKI HORIZONTI

potencijalnog ili konkretnog preduzetnika. Za potrebe ovog rada biće prikazana dva poslednja testa.

TEST: OCENJIVANJE PREDUZETNIČKIH KVALITETA (2, str. 64-66)

KVALITET	NIZAK	NIZAK	SREDNJI	VISOK	VISOK
1. Tragač za novim šansama	1	2	3	4	5
2. Orijentisan na budućnost	1	2	3	4	5
3. Voli da bude najbolji	1	2	3	4	5
4. Tržišno orijentisan	1	2	3	4	5
5. Poštuje zaposlene radnike	1	2	3	4	5
6. Realan je	1	2	3	4	5
7. Ne toleriše dosadu	1	2	3	4	5
8. Pun je života i vedrine	1	2	3	4	5
UKUPAN SKOR					

TEST: BIZNIS ZNANJA I VEŠTINE (2, str. 66)

1) Kako funkcioniše nacionalna ekonomija?	1	2	3	4	5
2) Zakonodavstvo	1	2	3	4	5
3) Planiranje biznis aktivnosti	1	2	3	4	5
4) Finansijski menadžment i kontrola	1	2	3	4	5
5) Odnosi sa zaposlenima	1	2	3	4	5
6) Operativni menadžment	1	2	3	4	5
7) Kontrola zaliha	1	2	3	4	5
8) Analiza tržišta	1	2	3	4	5
9) Koje proizvode i usluge ponuditi?	1	2	3	4	5
10) Promocija i reklama proizvoda	1	2	3	4	5
11) Lokaciona analiza	1	2	3	4	5
12) Utvrđivanje cena proizvoda	1	2	3	4	5
UKUPAN SKOR					

Intervju sa preduzetnikom

U ovom odeljku se želi prikazati ličnost preduzetnika koji je uspeo da predje trnovit put od koncipiranja biznis ideje do njene realizacije u praksi. Preduzetnik koji je predmet intervjuja koji sledi, je Vladislav Avramović, inače osnivač i vlasnik "Kuće slatkiša SRCE" u Kragujevcu.

Jedan deo intervjuja se odnosi na generalne informacije o postanku "Kuće slatkiša". Drugi deo je zasnovan na konceptu 10 opštih karakteristika preduzetnika

(William D. Bygrave), da bi se intervju završio sa dva testa: jedan je Harperov test biznis znanja i veština, a drugi tretira elemente profila uspešnog preduzetnika.

Priča o "SRCU" počinje daleke 1989. godine, tačnije 21. oktobra, kada je u ulici Branka Radičevića br. 20 otvorena prva italijanska poslastičarnica u gradu, a druga u Jugoslaviji. Za vrlo kratko vreme poslastičarnica "SRCE" je stekla poverenje velikog broja ljubitelja slatkiša svih uzrasta i postala poznata širom zemlje. Posebno je čuvena po izvanrednom sladoledu koji se proizvodi po originalnoj recepturi u preko 50 različitih ukusa, kao i pravim italijanskim poslasticama, kao što su tiramisu, profiterole, tartufi, semifredi...

Posle pet godina rada, poslastičarnica je prerasla u preduzeće "Kuća slatkiša SRCE" d.o.o. koje danas obuhvata sledeće delatnosti:

- poslastičarnica "Srce",
- proizvodnja i promet kolača, torti i sladoleda,
- proizvodnja i promet preparata za poslastičarstvo,
- uvoz i prodaja repromaterijala za poslastičarstvo,
- zastupanje stranih firmi,
- uvoz i prodaja opreme za ugostiteljstvo,
- projektovanje i opremanje lokala,
- stručna obuka kadrova (5).

Ideja koja se javila gospodinu Avramoviću može da se podvede pod sledeće: pružiti tržištu mogućnost konzumiranja sladoleda tokom cele godine, a ne samo u letnjoj sezoni. Sklopivši ugovor sa italijanskim partnerom u vezi sa korišćenjem mašina za proizvodnju sladoleda (što je prouzrokovalo visoke fiksne troškove u samom startu, a što je bilo finansirano iz ličnih izvora osnivača), ideja je doživela svoju realizaciju i danas "Kuća slatkiša SRCE" veoma uspešno posluje u svakoj od gore navedenih delatnosti.

Vladislava Avramovića možemo identifikovati kao preduzetnika u pravom smislu te reči. On je energičan, siguran u sebe i svoju ideju, uporan i istrajan, totalno posvećen poslu, voli to što radi, tržišno je orijentisan, stremi kvalitetu. Kao osnovni motiv pokretanja posla vidi popunjavanje uočene praznine na tržištu, a ne novac. Sklonost ka riziku i sposobnost uočavanja šanse se najbolje vide iz činjenice da je naš preduzetnik prvo bio izdavač knjiga, a u situaciji kada je postalo suviše neisplativo baviti se tim poslom, okrenuo se za 360 stepeni i rešio da otvori poslastičarnicu. Uočivši šansu, on je imao jasnu viziju čime želi da se bavi u budućnosti, i tu svoju viziju je realizovao (dream).

Svakodnevno donosi gomilu odluka, što mu ostavlja vrlo malo vremena za svaku odluku ponaosob. S obzirom da je u svom poslu uspešan, izvlači se zaključak da su donesene skoro uvek kvalitetne odluke (decisiveness).

Osobina koju je Bygrave definisao kao tvorac (doer), u našem primeru je jasno vidljiva. Pokrenuvši nešto sasvim novo u to vreme, Vlada Srce se nedvosmisleno kvalifikuje kao osoba koja je uspela da kreira nešto kvalitetno. U svom nastojanju da uspe, pokazao je izuzetnu upornost i rešenost (determination). Kako bi on to rekao "tera se do kraja" u svim situacijama gde se to zahteva.

Posao mu oduzima dosta vremena preko nedelje, jer je nadležan za svaki aspekt poslovanja. Medjutim, sa godinama, uspeo je da organizuje svoj privatni život tako da je "ograničio" svoj radni dan na "samo" 10 sati. Na spavanje mu odlazi oko 5 sati a ostatak dana posvećuje porodici i sebi.

Što se tiče ljubavi prema poslu (devotion), kako gospodin Avramović kaže "sam se sebi čudi" koliko voli to što radi. Zbog svog prethodnog angažmana (koji je takodje mnogo voleo) mislio je da neće moći nikada nešto drugo da radi. Na sreću (po ljubitelje sladoleda), ovo se pokazalo kao pogrešno.

U poslu je veliki detaljista (details). Želi da sve bude uradjeno na najbolji mogući način. Upućen je i u operativne zadatke vezane za razne popravke mašina za pravljenje sladoleda. Izričito tvrdi da sudbinu (destiny) drži u svojim rukama i da mu novac (dollars) nije bio na prvom mestu pri otpočinjanju svog poduhvata.

Tabela 4.1 Test biznis znanja i veština Vladislava Avramovića

1) Kako funkcioniše nacionalna ekonomija?	1	2	3	4	5
2) Zakonodavstvo	1	2	3	4	5
3) Planiranje biznis aktivnosti	1	2	3	4	5
4) Finansijski menadžment i kontrola	1	2	3	4	5
5) Odnosi sa zaposlenima	1	2	3	4	5
6) Operativni menadžment	1	2	3	4	5
7) Kontrola zaliha	1	2	3	4	5
8) Analiza tržišta	1	2	3	4	5
9) Koje proizvode i usluge ponuditi?	1	2	3	4	5
10) Promocija i reklama proizvoda	1	2	3	4	5
11) Lokaciona analiza	1	2	3	4	5
12) Utvrđivanje cena proizvoda	1	2	3	4	5
UKUPAN SKOR= 4,50			3	16	35

Na kraju, ovaj preduzetnik nije u potpunosti spreman na distribuciju (distribute) vlasničke funkcije (bar ne još uvek) iz razloga, kako tvrdi: "jer ne mogu da me prate". Ova osobina, kao i osobina vezana za potiskivanje porodice u drugi plan, se ne mogu u potpunosti primeniti na Vladislava Avramovića, što ni u kom slučaju ne znači da on nije preduzetnik u potpunosti. Naprotiv.

U tabeli 4.2 prikazana je ocena preduzetničkih kvaliteta Vladislava Avramovića, koja je bazirana na 12 karakteristika koje je identifikovao Timmons.

Vladislav Avramović je na kraju bio zamoljen da sebe oceni tako što će uraditi test o posedovanju biznis znanja i veština (Harperov test). Ovaj uradjen test i izračunat skor je prikazan u tabeli 4.1.

Na samom kraju intervjua, postavljena su četiri pitanja koja su van dosadašnjeg konteksta ocene preduzetničkih sposobnosti. Naime, postavljeno je pitanje motivisanja zaposlenih, zatim je zamoljen da sam odredi kritične karakteristike preduzetnika, da preporuči pravila za uspeh u poslu i da pozicionira svoj stil rukovodjenja.

Tabela 4.2 Elementi profila uspešnog preduzetnika
(Vladislav Avramović)

ELEMENTI PROFILA USPEŠNOG PREDUZETNIKA	A Ponderi (1-5)	B Ocena (1-5)	C Ponder X Ocena	D Ponderisana ocena
1. Tragač za novim šansama	3	3	9	0,55
2. Vera u ideju i u sopstvene kvalitete	5	5	25	2,55
3. Orijetisanost na budućnost	4	4	16	1,31
4. Kreativnost	4	5	20	1,63
5. Tržišna orijentacija	5	5	25	2,55
6. Fleksibilnost i adaptibilnost	3	4	12	0,73
7. Realni optimizam	4	4	16	1,31
8. Sposobnost komuniciranja	3	4	12	0,73
9. Totalna posvećenost poslu	5	5	25	2,55
10. Preuzimanje rizika	3	3	9	0,55
11. Istrajnost i upornost	5	5	25	2,55
12. Akciona orijentisanost	5	5	25	2,55
	$\Sigma A=49$		$\Sigma Ax C=219$	$\Sigma Ax C/\Sigma A=4,47$

Pitanje motivisanja zaposlenih je vrlo delikatno pitanje u našim uslovima poslovanja. Većini privatnih preduzetnika je to veliki problem, jer većina njih motivaciju isključivo vezuje za novčane podsticaje. Vladislav Avramović ne čini to. Iako spada u većinsku grupu preduzetnika koji nisu u mogućnosti da novčano adekvatno nagrade svoje zaposlene, on koristi i druge načine. Kako on tvrdi, ovaj posao privlači ljude svojom lepotom, pozitivnom energijom koja vlada na radnom

mestu i rejtingom koji ovo preduzeće uživa. Takodje, u okviru raznih beneficija, "Kuća slatkiša SRCE" svojim radnicima obezbeđuje godišnje odmore uz povoljne uslove plaćanja, dok troje najboljih radnika u tom periodu dobija u potpunosti besplatan odmor (ovaj podatak nije potvrđen upirom radnika).

U velikom broju intervjua sa uspešnim preduzetnicima, ti uspešni pojedinci su na kraju bivali zamoljeni da preporuče određene *postupke koji vode uspehu*, i da iz svoje perspektive daju nekoliko *kritičnih osobina* koje bi trebalo da poseduju uspešni preduzetnici. I sa našim intervjuom je to bio slučaj. Prvo je bio upitan da navede neke, po njemu, bitne osobine (lične karakteristike, obrazovanje, sposobnosti) preduzetnika. Vladislav Avramović je naveo sledećih pet. Preduzetnik mora da bude:

- 1) kreativan,
- 2) dobar organizator,
- 3) lucidan,
- 4) dobar u komunikaciji sa drugima i
- 5) mora biti obrazovan (formalno ili ne).

Što se tiče obrazovanja, naš preduzetnik je završio srednju elektro-tehničku školu u Jagodini. Bavio se košarkom, što ga je dovelo u Kragujevac, gde je otpočeo svoju karijeru. S druge strane, Vladislav Avramović ima visoko neformalno, odnosno lično obrazovanje. Zbog potreba posla morao je da nauči italijanski jezik (koji sada tečno govori), jer mu engleski jezik nije bio dovoljan za kvalitetnu komunikaciju sa italijanskim partnerima. Inače je prethodno išao na usavršavanje svog znanja engleskog jezika u Veliku Britaniju. Pored toga, služi se i nemačkim jezikom (ovome svedoče rečnici stranih jezika u njegovoj kancelariji). Takodje je dosta čitao, kako zbog svog prethodnog posla izdavanja knjiga, tako i zbog sebe. Redovno prati dešavanja i vezana i nevezana za svoj posao. Po prirodi je inovator. Skoro je uvedena nova sorta sladoleda od žitarica, koja je novost i za svet (period sredine 2003. godine).

Praksa preduzetništva poznaje šest menadžment stilova: autokratski, benevolentni autokratski, konsultativni, participativni, konsenzus stil i slobodan stil, koji se koriste u zavisnosti od faze u kojoj se biznis nalazi¹. Vladislav Avramović je svoj menadžment stil identifikovao kao konsultativni, odnosno stil koji je karakterističan za relativno više faze u razvoju biznisa. Preduzetnik koji na ovaj način rukovodi, sebi ostavlja pravo donošenja konačne odluke, ali traži mišljenje ostalih saradnika.

¹ Paunović, Svetislav: "Preduzetništvo-od biznis ideje do realizacije", Fakultet za menadžment, Univerzitet "Braća Karić", 1998, Beograd, str. 247

Nesumnjivo je da je gospodin Avramović jedan kvalitetan preduzetnik, koji svoj posao obavlja krajnje profesionalno i sa velikom ljubavlju i entuzijazmom. Uspeo je da stvori imidž svom preduzeću, što potvrđuje stalna potražnja za njegovim proizvodima. Proizvođači sladolede skoro zanatski, tj. ručno, nastoji da održi visok nivo kvaliteta, a time i satisfakcije potrošača.

Medjutim, postavlja se pitanje rasta i razvoja ovog preduzeća u budućnosti. Naime, koliki "teret" rasta i razvoja će moći ovaj izuzetni preduzetnik da podnese sam? Da li će na vreme delegirati odgovornost nižim organizacionim nivoima ili će upast u "osnivačevu zamku"? Postoje rizici i sa jedne i sa druge strane. Ako se odluči da delegira, kome delegirati? Ako ne, kako postići sve sam? Ovo su neka od pitanja koja znaju da muče preduzetnike u tački kada biznis postaje preveliki za njih kao pojedince.

Zaključak

U uslovima neizvesnosti i konstantne potrebe za promenom, došlo se do konsenzusa u savremenoj literaturi o preduzetništvu da je preduzetnik ipak ključni akter u ekonomiji. Njegovo ponašanje izaziva i jeste izazvano promenom. On promenu koristi u svrhe dobrog rukovodjenja preduzećem. On je planinar koji osvaja vrhove poslovanja, i kada jednom uspe u tome, njegova misija se ne završava.

Preduzetnik je vredni, neustrašivi inovator. Ova improvizovana definicija u sebi sadrži tri bitna obeležja savremenog preduzetnika. Prvo, on je uporan, radi posao na pravi način (efikasan je) i totalno je posvećen svom biznisu. Drugo, neustrašiv je u borbi sa okruženjem koje vrvi od opasnosti i problema. Zapravo, ova neustrašivost može da se poistoveti jednim delom sa sklonošću ka riziku, a drugim sa upornošću i istrajnošću. Treća dimenzija je inovativnost bez koje preduzetnik nije preduzetnik, već možda samo običan menadžer nižeg nivoa na hijerarhijskoj lestvici u preduzeću.

Preduzetništvo predstavlja jedan značajan faktor funkcionisanja preduzeća i čitave nacionalne (ako ne i svetske) ekonomije. Iz tog razloga mora da se neguje na svim nivoima, na svetskom, nacionalnom i na nivou jednog preduzeća.

Na makro nivou (nacionalna ekonomija), treba podsticati stvaranje malih i srednjih preduzeća u svim oblastima društvenog delovanja. Ovo je od ogromnog značaja za zemlje koje se nalaze u procesu tranzicije, kao što je slučaj sa našom zemljom. Pothranjivanjem individualnog preduzetništva, nacionalna ekonomija se uspešno oslobadja društvene svojine, stvaranjem novih radnih mesta. Takođe, kreativni pojedinci sa kvalitetnim idejama dobijaju priliku da se pokažu na mladom

tržištu, i da istovremeno budu kretaori ličnog bogatstva prvim velikim ugrizom jabuke (tržišta).

Iz svega navedenog sledi da preduzetništvo i preduzetnik, kao glavni nosilac tog procesa, predstavljaju inspiraciju za rast i razvoj preduzeća i ekonomije u celini. Oni daju pogon razvoju i napretku, menjaju postojeće i uvode novo, bolje. Okrenuti su svom tržištu i namera im je da preko zadovoljenja potreba svojih mušterija, zadovolje i svoje lične potrebe materijalnog i nematerijalnog karaktera.

Literatura

1. Stefanović, Živadin: "*Menadžment*", Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 1999, Kragujevac
2. Paunović, Svetislav: "*Preduzetništvo-od biznis ideje do realizacije*", Fakultet za menadžment, Univerzitet "Braća Karić", 1998, Beograd
3. Hisrich, Robert; Peters, Michael: "*Entrepreneurship*", McGraw-Hill, 1998, Boston
4. Deakins, David: "*Entrepreneurship And Small Firms*", McGraw-Hill, 1996, London
5. www.srce-sweets.co.yu