



## LIDER – DIREKTOR

ČASOPIS ZA TEORIJU I PRAKSU MENADŽMENTA

BROJ 3 januar/februar 2008.

[www.lideri.co.yu](http://www.lideri.co.yu)

**Prof. dr Svetomir Minić, dipl.inž. - Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd**

# Virtuelizacija menadžmenta biznisa

## Rezime

*Virtuelne procedure poslovnih procesa, na bazi naučno zasnovane metodologije, predstavljaju najnoviji trend savremenih edukativnih sistema menadžmenta, koje snažno podstiču interaktivno učenje, i brzo sticanje praktičnih menadžerskih i liderskih znanja i veština potrebnih u svakodnevnoj praksi osnivanja i vođenja preduzeća. Ishod učenja u virtuelnom preduzeću je da student postaje, na odgovarajući način, potpuno stručno i psihološki pripremljen za poslovni proces u realnom sistemu.*

## Summary

### THE VIRTUAL BUSINESS MANAGEMENT

*The business process virtual procedures on the base of scientific methods are an up-to-date management educational systems that strong support the interacted learning and a fast manager and leader practice knowledge and skills for an everyday enterprises practice. The virtual enterprise learning outcome is a completely prepared student for an enterprise business process.*

## UVOD

Danas se u svetu globalizacije naučno-tehnološkog razvoja, sve više kristališe saznanje da je potencijal znanja zaposlenih menadžera odlučujući faktor preživljavanja tih organizacija u budućoj konkurentskoj utakmici na tržištu. Potražnja poslodavaca za profilom akademskog menadžera je naglo aktuelizovana, jer je u ambijentu savremene tržišne privrede i slobodnog preduzetništva, došlo je do ekspanzije razvoja sektora malih i srednjih preduzeća.

- **Na Fakultetu za menadžment malih i srednjih preduzeća, realizuju se studijski programi akademskog, metodološkog, naučno-stručnog i aplikativnog karaktera menadžmenta, koji ostvaruju interakciju teorije i prakse biznisa, i omogućavaju studentima da se, na bazi stečenih znanja i veština, afirmišu kao zapaženi menadžeri, lideri i naučni radnici stvarajući uspešne poslovne karijere u svetu savremenog poslovanja.**

Virtuelizacija, kao savremena edukativna tehnologija u menadžmentu biznisa, efikasno se može primeniti u formi tzv. virtuelnog preduzeća koje se zasniva se na primeni savremenih nastavnih metoda i tehnika očiglednosti nastavnog procesa u kojem studenti stiču i integrišu praktična znanja iz oblasti upravljanja svim relevantnim poslovnim funkcijama i procesima malog biznisa.

### **ENTITET MODELA VIRTUELNOG PREDUZEĆA**

U modelu virtuelnog preduzeća definisan je modularni skup instrumenata svih nastavnih predmeta, u obuci za praktično rešavanje poslovnih zadataka i problema menadžmenta, koristeći metode eksperimentalnog učenja, i principe aktivanog i dinamičkog pristupa radu, primenom savremenih integrisanih informacionih sistema u formi programskih paketa za poslovne procese, elektronsko poslovanje, i automatizovanu podršku odlučivanja u strategijskom menadžmentu.

Krajnji cilj i rezultat edukacije studenata u virtuelnom preduzeću je razvoj menadžerskih i liderskih znanja, veština i sposobnosti preduzetnika, posredstvom metoda i tehnika simulacije poslovnih funkcija i procesa u realnom preduzeću. Virtuelizacija menadžmenta poslovnog sistema, ostvaruje se u ambijentu interfejsa sa realnim okruženjem posredstvom elektronske opreme i telekomunikacija.

- **Model virtuelnog preduzeća kao novi sistem edukacije studenata menadžmenta, realizuje se kroz trening za postizanje menadžerskih veština, u specifičnim kabinetskim ambijentima na Fakultetu za menadžment malih i srednjih preduzeća. Model se kreira na modularnim principima koji važe za realno preduzeće, ali funkcioniše simulirano primenom trening softvera jer protoka realne robe i novca nema.**

### **EFEKTI VIRTUELIZACIJE U MENADŽMENTU BIZNISA**

- Praktična primena stečenih stručno-teorijskih znanja kroz redovan nastavni proces, što skraćuje potrebno vreme za uvođenje u početni posao
- Trening virtuelnih procedura osnivanja i uključivanja preduzeća u tržišni sistem
- Upoznavanje organizacije rada i unutrašnjeg delovanja poslovnog sistema
- Obuka za obavljanje radnih poslova i zadataka menadžera, primenom integrisanih poslovnih informacionih sistema

- Unapređenje znanja i sposobnosti u području informacionih tehnologija, i elektronskog poslovanja, posredstvom tehnika simulacije poslovnih funkcija i procesa
- Upoznavanje zakonskih propisa, dokumentacije i formulara sa kojima se susreću poslovni sistemi, i procedura u području pregovaranja i sklapanja poslovnih ugovora
- Razvoj sposobnosti za samostalno rešavanje problema menadžmenta u datoj situaciji, uspostavljanje poslovnih kontakata i razvijanje sposobnosti komunikacionih veština
- Razvoj intelektualnih veština za kritičku analizu, kreativno razmišljanje, i razumevanje uzroka i posledica stanja poslovnih sistema
- Razvoj praktičnih veština za pristup razvojnim projektima, i njihovu ekspertizu
- Razvoj menadžment veština za upravljanje sobom i vremenom, ljudskim i informacionim resursima, i kreativno rešavanje poslovnih problema kroz individualni i timski rad
- Razvoj preduzetničkih sposobnosti i osobina liderstva: preduzetnički duh, spremnost za rad, upornost, odgovornost, pouzdanost, smisao za preciznost u radnom procesu, i permanentno obrazovanje.

## PRISTUP TRENINGU U POKRETANJU I OSNIVANJU BIZNISA

Osnovati **preduzeće**, kao složeni poslovni sistem, sa pravom organizacijom i programom, na pravom mestu, u pravo vreme, i sa krajnjim ciljem stvaranja profita, svakako je osnovna determinanta poslovnog uspeha. Jedan od najosetljivijih trenutaka za svakog preduzetnika jeste uključivanje u privrednu strukturu, što predstavlja vrlo složen i rizičan poslovni poduhvat. Sam proces osnivanja preduzeća traži od preduzetnika visok stepen menadžerskih znanja, racionalnosti, i analizu i proveru stvarnih mogućnosti za realizaciju poslovne ideje.

Pre svega, potrebno je oblikovati viziju i misiju preduzeća, što znači opredeliti poslovnu politiku, odnos prema zaposlenima, kupcima, dobavljačima, i prema okolini. **Vizija** predstavlja željenu «idealnu sliku» preduzeća u budućnosti. . U današnje vreme izuzetna pažnja se posvećuje vizionarstvu, i to se smatra jednom od osnovnih karakteristika menadžera sa liderskim osobinama. **Misija** definiše konkretno područje poslovanja, i jasno konkretizuje viziju, uz usvojene kvalitativne vrednosti preduzeća. **Ciljevi** u preduzeću predstavljaju namere proizašle iz misije i poslovne politike.

- **Ciljevi u preduzeću čine precizno definisanu razliku između postojećeg i budućeg željenog stanja. Po pravilu, lideri najviše vremena provode «na putu» do cilja. Kada dostignu određeni poslovni cilj, odmah traže drugi, sledeći poznatu izreku «Ko nema cilja, svaki put mu je dobar».**

**Menadžment** je multidisciplinarna veština rukovođenja ljudskim resursima, odnosno složena poslovna funkcija upravljanja poslom preko ljudi. Realizuje se kao proces

upravljanja preduzećem, koji obuhvata planiranje, organizovanje, sprovođenje, i kontrolu raspoloživih kadrovskih i informacionih resursa, na bazi donošenja kvalitetnih odluka strategijskog, taktičkog i operativnog nivoa.

- **U organizacionim sistemima preko efikasnosti i kvaliteta procesa odlučivanja ocenjuje se valjanost ukupnog funkcionisanja sistema.**

**Menadžment preduzeća** je skup ključnih rukovodilaca, od koga zavise rezultati rada. Upravljanje preduzećem zahteva specijalistička znanja i veštine koje se uče. Menadžer planira, odlučuje, vodi i kontroliše ljudske, informacione i materijalne resurse, na bazi metodologije predviđanja i informacionih sistema menadžmenta u organizovanju poslovnih sistema. Brzo radi, intelektualno i mudro donosi odluke. Menadžer je istovremeno rukovodilac, preduzetnik, lider i inicijator promena, odnosno integrator, kako bi ostvario optimalni cilj preduzeća.

**Preduzetništvo** je koncipiranje i organizovanje tržišno orijentisanih poslovnih aktivnosti čiji je krajnji cilj ostvarivanje dobiti. Preduzetništvo nije isto što i menadžment. Prvi zadatak menadžera je da postigne dobro izvršenje funkcije cilja preduzeća. Menadžer uzima dobijene resurse - ljude, novac, materijal, mašine, i stavlja ih (orkestrira) u proizvodnju, odnosno poslovni proces. Za razliku od toga, prvi zadatak preduzetnika je da dovede do promene u svrsi. Pre svega, preduzetnik je energičan i snalažljiv lider, preduzetničkog duha i svestan visokog rizika, koji prvenstveno traži, a ne stvara, nove prilike za profitabilne ekonomske transakcije. Ako bi se želelo istaći prevashodno određujuća karakteristika preduzetnika, onda je to liderstvo.

Pre nego što pristupi osnivanju preduzeća preduzetnik se suočava sa nizom pitanja, ali najvažnije je pitanje kako izabrati određeni biznis, a da to ne rezultira neuspehom. Ova situacija je još više pojačana činjenicom da preduzetnik sve odluke donosi sam, znači njegov je i rizik. Mnogi preduzetnici greše što odluke o osnivanju preduzeća donose nakon kratkog i površnog razmatranja, ali su zato posledice dugoročne. Samo oni preduzetnici koji planiraju svaki deo aktivnosti u procesu osnivanja preduzeća imaju šanse da uspešno ostvare svoju zamisao poslovnog poduhvata.

Početak ulaska u mali biznis pred budućeg preduzetnika postavlja niz dilema i mogućnosti. Ipak, najvažnija odluka jeste da se postane preduzetnik. Iz ovoga proističu veoma važna pitanja: šta proizvoditi i za koga?, da li kupiti postojeći biznis ili otpočeti sa sasvim novim biznisom, kao čisti preduzetnik (start from scratch).

Preduzetnik može da se opredeli za jednu od sledećih strategija:

- postojeći proizvod prodavati na postojećem tržištu
- postojeći proizvod plasirati na nova tržišta
- novi proizvod prodavati na postojećem tržištu
- novi proizvod plasirati na novo tržište.

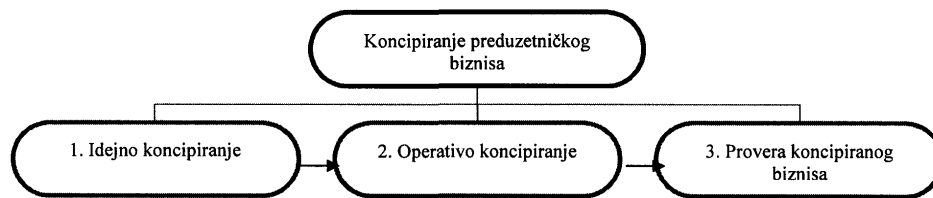
Najpouzdanije informacije preduzetnik će imati ako sledi prvu strategiju. Najveći stepen neizvesnosti nudi četvrta strategija, gde preduzetnik može da se osloni isključivo na svoju intuiciju.

**Koncipiranje novog biznisa** predstavlja nezaobilaznu i prvu fazu savremenog preduzetništva jer je ona eliminatorni uslov za prihvatanje ili napuštanje odabrane biznis ideje. Postupak koncipiranja ustvari omogućava orijentaciono predviđanje konstruktivnih faktora biznisa i njegovih tržišnih efekata.

Koncipiranje novog biznisa karakterišu ciklusne faze:

- idejno koncipiranje novog biznisa
- operativno koncipiranje novog biznisa
- provera efektivnosti koncipiranog biznisa.

Idejno koncipiranje služi za definisanje tržišno atraktivnih proizvoda/usluga. Operativno koncipiranje omogućuje utvrđivanje izvodljivosti biznis ideje. Proverom efikasnosti određuju se budući rezultati biznisa. Proučavanjem ovih faza donosi se odluka o prihvatanju ili odbacivanju koncipiranog biznisa. Proverom efikasnosti koncipiranja određuju se budući rezultati biznisa. Verifikaciju koncipiranog biznisa realizuje menadžer. On razmatra sve segmente pripremljenog koncepta i odlučuje o njegovom prihvatanju ili odbacivanju.



*Faze koncipiranja preduzetničkog biznisa*

Praksa je pokazala da veoma često propada novorođeni biznis. Na primer, u SAD svako treće preduzeće nestaje posle 3 godine. Zašto je tako visok stepen neuspeha? Tri su bitna razloga: lakoća ulaska u biznis, loša organizacija menadžmenta, i manjak menadžerske stručnosti. Pored toga, oko 70% preduzetnika ukazuje na najveći problem finansija, dok 2/3 nije bilo dobilo odgovarajuću logističku podršku odgovarajućih institucija. Najčešće, loša organizacija menadžmenta može da upropasti novi biznis. Loše organizovano preduzeće «samo sebe pojede».

## MODUL VIRTUELNE PROCEDURE OSNIVANJA PREDUZEĆA

Kao što stara izreka kaže, »putovanje od hiljadu milja počinje samo jednim korakom«, tako mora i početak novog biznisa (Start-up in business), (Start-up a new company). Dobar početak pravog puta zahteva sistemski pristup, i metodološko-algoritamski postupak, u formi definisanog modula virtuelnih procedura za osnivanje preduzeća, koji se pojednostavljeno može interpretirati u odgovarajućim koracima aktivnosti.

## **KORAK 1: POGLED U SEBE I MOTIVATORI**

- Procena sposobnosti
- Analiza motivatora.

## **KORAK 2: KREIRANJE POSLOVNE IDEJE**

- Klasifikacija ideja
- Metode kreiranja ideje: Brainstorming, Delphi, SWOT analiza,...
- Potencijal i izbor ideje.

## **KORAK 3: IZRADA BIZNIS PLANA**

- Metodologija izrade
- Finansiranje biznisa.

## **KORAK 4: REGISTRACIJA PRIVREDNOG SUBJEKTA U RPS APR**

- Izbor pravne forme privrednog subjekta
- Prijava i upis u RPS
- Prijem Rešenja o registraciji
- Podnošenje zahteva za PIB kod PU (PR-1 , PR-2)
- Otvaranje TR kod poslovne banke
- Registracija kod PU (poreska prijava PDP , PPDG-1)
- Zahtev za paušalno oporezivanje (preduzetnik)
- Odluka o ulasku ili neulasku u sistem PDV.

## **KORAK 5: POČETAK POSLOVANJA**

### **KORAK 1: POGLED U SEBE I MOTIVATORI**

- Najbolji početak za uspešno preduzetništvo je otvoren, iskren i ozbiljan pogled u sebe, i u tome se nalazi glavni ključ uspeha. Kakvi su stvarni izgledi za uspeh, postoji li samopouzdanje ili strah od neuspeha, da li vredi rizikovati?...
- Motivaciju čini razmišljanje i iznalaženje stimulacije da bi se postavili poslovni ciljevi i krenulo sa biznisom. Osnovni pokretački motivatori mogu biti: želja za samodokazivanjem, posedovanje realne biznis ideje, korišćenje stečenih znanja, sposobnosti i talenta, promene u životu, cilj ostvarenja profita, i dr.
- Veoma važna je odgovarajuća veza između motivatora i izbora vrste biznisa. Mnogi preduzetnici mnogo lutaju, baveći se raznim poslovima, i u svakom od njih osnivaju firmu, gde nakon prvog neuspeha traže novi biznis i osnivaju novu firmu
- Započinjanje i razvijanje sopstvenog posla jeste proces stalnog učenja, a najbolje je ono učenje u kojem se sopstvena i tuđa iskustva i greške, analiziraju
- Osnivač preduzeća je, po pravilu, preduzetnik, menadžer, lider, koji definiše ciljeve, strategiju, organizacijsku strukturu i poslovnu kulturu. Osnovna karakteristika preduzetnika jeste liderstvo, međutim, pokretanje, osnivanje i funkcionisanje preduzeća, podrazumeva simbiozu liderstva i menadžmenta.

### **KORAK 2: KREIRANJE POSLOVNE IDEJE**

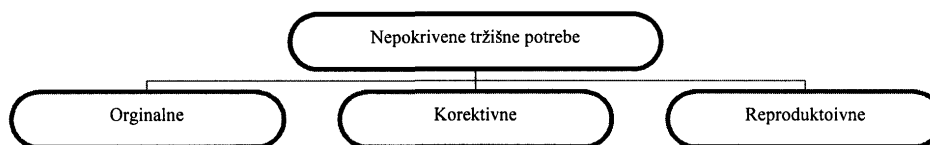
➤ **Poslovna ideja predstavlja zamisao o proizvodu/usluzi, i kao takva ona je suština budućeg biznisa.**

- ❑ Da bi se koncipirao novi biznis prvo treba odabrati biznis ideju. Ideja se definiše kao jezički iskaz odabrane nove ili osvojene proizvodne/uslužne aktivnosti čijom primenom na tržištu se namerava ostvariti dobit. Biznis ideja čini osnovu za osnivanje novog ili razvoj postojećeg preduzeća
- ❑ Lične sposobnosti, motivatori, snage i slabosti, treba da diktiraju u kojim oblastima treba raditi na pronalaženju poslovnih ideja
- ❑ Ideja je samo početak idejnog rada na proizvodu, i nema vrednost bez odgovarajuće verifikacije u praksi. Svaka biznis ideja mora biti procenjena kako bi se za dalju razradu odredio uži izbor, i generisala ideja sa najvećim potencijalom i najmanjim rizikom
- ❑ Do poslovne ideje može se doći na više načina, a najčešće istraživanjem tržišta i tržišnih trendova. Pre konačne odluke o izboru poslovne ideje, treba je testirati na tržištu, metodom pronalaženja i analize adekvatnih parametara za uspeh
- ❑ Put od kreiranja neke ideje do konačne realizacije uspešnog biznisa je veoma dug i naporan, ispunjen nedoumicama, i skrivenim zamkama. Uvek je problem u nedostatku čvrstih kriterijuma za budući biznis. Juri se za poslom koji će doneti najveći profit, a najčešće ne postoje pouzdane informacije o tome.

**Klasifikacija poslovnih ideja se vrši prema kriterijumima:**

- ❑ kreativnosti
- ❑ izvoru nastajanja.

Po kriterijumu kreativnosti poslovne ideje se dele na: **originalne, korektivne i reproduktivne.**



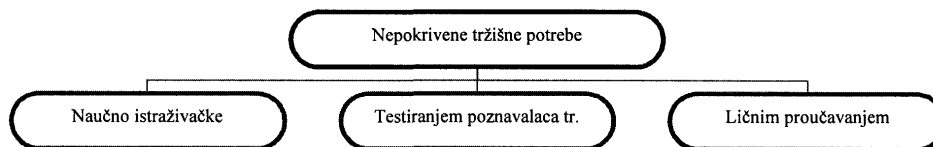
*Biznis ideje prema kriterijumu kreativnosti*

Originalne poslovne ideje omogućuju proizvodnju i plasman potpuno novih proizvoda/usluga. Ove ideje prihvataju najhrabriji preduzetnici, jer njihova tržišna primena donosi ili velike pozitivne rezultate ili krupne poslovne promašaje.

Kod korektivnih poslovnih ideja se radi o postojećem proizvodnom programu i uslugama gde se pristupa samo određenim izmenama u cilju poboljšanja funkcionalnosti, boljeg dizajna, kako bi se poboljšalo plasman postojećeg proizvodnog/uslužnog programa. Ove ideje su u primeni izvesne i manje rizične.

Reproduktivne poslovne ideje su vezane za proizvode koji već postoje na tržištu, ali je tražnja za njima mnogo veća od ponude. Glavni posao preduzetnika je da teži ka zadovoljenju tražnje.

Prema izvoru nastanka poslovne ideje se klasifikuju prema metodama na osnovu kojih su dobijene, a to su: **naučno istraživačke, testiranjem poznavalaca tržišta i ličnim proučavanjem.**



#### *Izvor i struktura biznis ideja po kriterijumu nastajanja*

Naučno istraživačke ideje su tržišno najpouzdanije jer su utvrđene primenom određenih naučnih metoda i procedura. Njih stvaraju naučno istraživačke institucije, i zbog toga su veoma skupe.

Testiranje poznavalaca tržišta se svodi na proučavanje stavova i mišljenja određenih subjekata vezanih za konkretno tržište, a u njih spadaju: tržišni eksperti, dobavljači, distributeri, i dr.

Lično proučavanje ostvaruje sam preduzetnik. Ovaj način proučavanja spada u najjeftinije i najrizičnije metode. Kvalitet poslovnih ideja dobijen na ovaj način zavisi prvenstveno od sposobnosti preduzetnika.

#### **Metode za traženje biznis ideje i analizu okruženja**

Bitno je da postoji više poslovnih ideja, kako bi se između svih mogućih, donela odluka samo za jednu ideju. Zato je preporučljivo da se ideje ne kreiraju individualno već timski i metodski.

- **"Brainstorming" ("moždana oluja") je metoda za pronalažene poslovnih ideja, i namenjena je onim preduzeticima koji žele brzo da rešavaju otvorene i široke probleme.**

»Brainstorming« je metoda rešavanja problema u kojoj svaki član tima predlaže biznis ideje koje se zatim diskutuju. Realizuje se u grupi od 5-12 osoba, koja je heterogena, što znači da članovi razumeju problem na različit način. Vođa grupe, kao »moderator«, vodi



raspravu i zapisuje ideje na vidljivo mesto, radi diskusije istih. Pravila su: prilikom rađanja ideja kritika je zabranjena; treba naći što više ideja, a pri tome kvalitet nije važan; autorstvo ideja nije dozvoljeno. Kada se na taj način stekne »baza podataka« brojnih ideja, potrebno je razdvojiti dobre od loših ideja, i potražiti pravu poslovnu priliku.

- **SWOT analiza je metoda za otkrivanje prilika i opasnosti kao i prednosti, odnosno nedostataka, u mikro i makro-okolini, koje preduzetnik mora dobro da poznaje, u poredenju sa konkurencijom na tržištu.**

**SWOT** analiza (Strengths – snaga, Weakness – slabost, Opportunities – prilika, Threats – opasnost) strategijska je metoda pomoću koje se dinamički sučeljavaju snage/slabosti preduzeća s prilikama/opasnostima okruženja radi identifikovanja šansi/rizika za opasnost preduzeća. SWOT analiza je dijagnostički i prognostički instrument koji omogućava planiranje mera i akcija, ishodište je u procesu strategijskog menadžmenta, i prvi korak prema željenoj poziciji preduzeća. Najveći doprinos SWOT analize jeste pokušaj celovite vizualizacije preduzeća.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>UNUTRAŠNJI<br/>FAKTORI</b>   | <b>UNUTRAŠNJE SNAGE<br/>(Strengths)</b><br>snage su u resursima i menadžmentu, procesima, finansijama, marketingu, istraživanju i razvoju, konstrukciji, itd. | <b>UNUTRAŠNJE<br/>SLABOSTI<br/>(Weaknesses)</b><br>slabosti su u resursima i menadžmentu, procesima, finansijama, marketingu, istraživanju i razvoju, konstrukciji, itd. |
| <b>SPOLJNI<br/>FAKTORI</b>  | <b>SO STRATEGIJA<br/>maks – maks</b><br>potencijalno najuspešnija strategija, upotreba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike<br><br><b>ŠANSE</b>    | <b>WO STRATEGIJA<br/>mini – mini</b><br>razvojna strategija savladavanja slabosti radi korišćenja prilika  |
| <b>SPOLJAŠNJE<br/>SLABOSTI<br/>(Threats)</b><br>pretnje u užem i širem okruženju, okolnosti koje ugrožavaju preduzeće, u područjima sličnim «prilikama» | <b>ST STRATEGIJA<br/>maks – mini</b><br>upotreba snaga kako bi se savladale ili izbegle pretnje   | <b>WT STRATEGIJA<br/>mini – mini</b><br>smanjenje obima poslovanja, likvidacija ili zajednički poduhvat<br><br><b>RIZICI</b>   |

*SWOT matrica šansi/rizika*

Veoma je bitno razlikovati poslovnu ideju sa izgledom za uspeh, od tržišne šanse. Dobra poslovna ideja ne podrazumeva uvek tržišnu šansu. Šansu preduzetnici stavljaju na prvo

mesto, koju posmatraju kroz prizmu aktivnosti, postojanosti i sadržanosti u proizvodu ili usluzi, koje kreira ili dodaje novu vrednost za korisnike. Za ovako definisanu tržišnu šansu "prozor šanse" (Window of opportunity) je više otvoren nego zatvoren, i tu bi mogućnost trebalo iskoristiti. Svaki preduzetnik koji poseduje poslovne ideje, a u neposrednoj vezi su sa njegovom realnošću i kreativnošću, ima šansu da uspe u biznisu.

Nakon što se izvrši identifikovanje poslovne ideje, sledi kraće obrazloženje sa svim argumentima za i protiv. Ovo je vrlo važna faza, jer bolje je odustati od realizacije neke poslovne ideje, nego ući u posao realizujući nedovoljno istražene konkretne ideje.

Vrednovanje poslovne ideje predstavlja veoma osetljivu fazu u kojoj se pomoću simulacija određenih tehničko-tehnoloških parametara kotira budući proizvod/usluga. Bolje je u ovoj fazi odustati od budućeg biznisa, zbog nepovoljnih rezultata nego nastaviti dalje.

### **KORAK 3: IZRADA BIZNIS PLANA**

- **Biznis plan je poslovni plan, putna mapa budućeg posla, u kojem je poslovna ideja razrađena u svim neophodnim segmentima i testirana. Suština je u razradi po određenoj metodologiji koja daje segmente kroz koje se mora provesti konkretna poslovna ideja.**
- Biznis plan znači samostalno, organizaciono, tehnološki, tržišno i finansijski, razraditi i testirati preduzetničku poslovnu ideju. Biznis planom je konkretna poslovna ideja izoštrena pre izlaska na tržište
- Biznis plan predstavlja izuzetno važan planski dokument posredstvom kojeg preduzetnik pretvara svoju poslovnu ideju u delo. On stvara najkraći (»kritični«) put od preduzetničke poslovne ideje do stvaranja profita. Biznis plan je putokaz i trasa kojom preduzetnik treba da se kreće u realizaciji poslovnog poduhvata. Biznis plan je uslov bez kojeg se ne može osnovati, razvijati i upravljati preduzećem, i pomaže da se unapred sagleda neizvesnost budućih događaja i opravdanost realizacije biznis ideje, pa na taj način bitno se smanjuje rizik greške i ulaganaja
- Preduzetniku biznis plan služi u cilju preduzimanja poslovnih aktivnosti, a kreditirima kao osnova za donošenje odluke o kreditiranju poslovnog poduhvata preduzetnika. Plan omogućava da saradnici shvate ulogu i značaj posla kojeg obavljaju, a preduzetniku omogućava nastupe prema trećim licima
- Preporuka stručnjaka je, prvo izraditi biznis plan pa rešavati finansije. Pre nego što počne sa traženjem izvora finansiranja biznisa, preduzetnik mora biti siguran da ima dobro izrađen biznis plan koji će predstaviti potencijalnim investitorima. Mora znati da komunicira i objasni zašto je potreban kapital, kakva je priroda posla, i tržište, kakvi su planovi i težnje. Biznis plan je odlično sredstvo komunikacije s okruženjem
- Biznis planom se definišu stvarne mogućnosti u funkcionisanju posla, unapred sagledava stepen prihvatljivosti od potencijalnih kupaca i potrebe za

sredstvima. Biznis plan služi kao vodič za merenje ostvarenja poslovnih ciljeva preduzeća.

➤ **Osnovni elementi strukture biznis plana su sledeći: 1.Naslovna strana, 2.Sadržaj, 3.Rezime biznis plana, 4.Karakter i opredeljenje preduzetnika, 5.Rezultati tržišnih istraživanja, 6.Plan proizvodnje i tehnologije, 7.Plan organizacije i zaposlenih, 8.Plan izvođačkih aktivnosti, 9.Plan ulaganja i ulagača, 10.Plan bilansa sredstava, 11.Ocena efikasnosti projekta, 12.Verifikacija biznis plana, 13. Dokumentacioni prilozi.**

- ❑ Sadržaj biznis plana (počev od menadžmenta i organizacije, proizvoda/usluge, preko marketing plana, strategije konkurentnosti, plana proizvodnje, operativnog i finansijskog plana, plana rasta i razvoja preduzeća, pa do priloga i dodataka koji se predaju finansijskim institucijama) detaljno se objašnjava i razrađuje. Svaki deo biznis plana važna je karika i preduslov osvetljavanja poslovne ideje sa svih aspekata. Dakle, bitan je rezime, stručno znanje menadžmenta – preduzetnika i tima, treba objasniti proizvod i njegovu konkurentnost, a najvažniji je marketing tj. istraživanje tržišta, ko su kupci, ko je konkurencija, koja je sopstvena strategija konkurentnosti, strategija cene i plan promocije proizvoda, plan proizvodnje (tehničko-tehnološka analiza, operativni plan, organizacija rada, dinamički plan), finansijski plan (stanje sredstava, način obezbeđenja sredstava, očekivani nivo prodaje, troškova i profita), plan rasta i razvoja preduzeća (šta će preduzeće novo ponuditi nakon određenog vremena poslovanja), analiza rizika i problema. Ideja koja je detaljno razrađena kroz biznis plan da bi se realizovala, zahteva najčešće finansijsku podršku
- ❑ Osnovni kriterijumi za kvalitet biznis plana je da bude kratak, jasnog i nedvosmislenog stila, i da ništa ne bude izostavljeno. Na konkretnim primerima sadržina biznis plana može varirati u zavisnosti od poslovne oblasti, svrhe pisanja i specifičnih okolnosti.

#### **KORAK 4 : REGISTRACIJA PRIVREDNOG SUBJEKTA U RPS APR**

Nakon konačnog izbora ideje, i izrade biznis plana, pristupa se osnivanju preduzeća.

Registar privrednih subjekata (RPS) u Agenciji za privredne registre (APR) je jedinstvena, javna, elektronska BP o privrednim subjektima (pravnih ili fizičkih lica). Registrator je fizičko lice koje vodi RPS. Registar sadrži određene podatke o privrednom subjektu, vezano za osnivanje privrednih subjekata, povezivanje, prestanak postojanja promene pravne forme i statusne promene, podaci o postupku likvidacije, podaci o pravnom prometu, i dr. U RPS vode se privredni subjekti:

- ❑ preduzetnici (pr)
- ❑ društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)
- ❑ akcionarska društva (a.d.)
- ❑ ortačka društva (o.d.)

- ❑ komanditna društva (k.d.)
- ❑ zadruge i zadružni savezi
- ❑ banke
- ❑ brokersko-dilerska društva
- ❑ berze
- ❑ osiguravajuća društva
- ❑ javna preduzeća.

### **Osnivanje radnje**

- ❑ Registraciona prijava za osnivanje radnje (STR, SZR, SUR, i sl.) podnosi se APR na propisanom obrazcu koji sadrži podatke koji se registruju. Uz prijavu se prilažu:
  - dokaz o identitetu preduzetnika
  - dokaz o uplati naknade za registraciju.

### **Postupak registracije privrednog društva**

- ❑ Postupak registracije privrednog subjekta se pokreće podnošenjem registracione prijave koja se podnosi APR, na propisanom obrazcu (neposredno ili poštom). Registraciona prijava se može podneti i elektronskim putem (obrazac na internet strani APR: [www.apr.sr.gov.yu](http://www.apr.sr.gov.yu))
- ❑ Uz prijavu se podnosi dokaz o uplati naknade za registraciju, dokaz o identitetu i odgovarajuća dokumentacija (npr., za d.o.o., akt o osnivanju društva – odluka ili ugovor sa sudski overenim potpisima osnivača, OP obrazac overen u sudu, potvrda banke o uplati novčanog uloga na privremeni račun, statut društva, i dr).
- ❑ Registrator izdaje potvrdu da je podneta registraciona prijava
- ❑ Registrator po registracionoj prijavi donosi Resenje, ako je usvojen zahtev, ili Zaključak ako se odbacuje registraciona prijava, radi dopune
- ❑ Rešenje se donosi u roku od 5 dana.

#### **✓ Poreska regulativa nakon registracije**

- ❑ U zavisnosti od izbora pravne forme (oblika) kompanije proističu i neophodne radnje i vrsta dokumentacije koju treba podneti u odgovarajućim rokovima.

#### **✓ Podnošenje zahteva za poreski identifikacioni broj (PIB)**

- ❑ Nakon registracije u odgovarajućem pravno-organizacionom obliku, sledeća destinacija je Poreska uprava u zavisnosti od sedista firme
- ❑ Kompaniji, kao budućem poreskom obvezniku određuje se i dodeljuje jedinstven i jedini poreski identifikacioni broj (PIB) koji se koristi u poreskom postupku i platnom prometu za sva plaćanja poreza kompanije
- ❑ Obrasci za registraciju su:

- PR-1 – prijava za registraciju pravnog lica
- PR-2 – prijava za registraciju preduzetnika
- procedura dobijanja PIB traje nekoliko radnih dana.

### **Otvaranje računa u banci**

- ❑ Dok se čeka PIB, može se odabrati poslovna banku i od nje uzeti kompletna dokumentaciju za otvaranje TR (ugovor, zahtev, depo karton). Uz svaki zahtev naznačena je neophodna dokumentacija koju je potrebno priložiti
- ❑ U bilo kojoj opštini, overava se potpis na obrazcu “overa potpisa” (OP), koji je potreban za poslovnu banku prilikom otvaranja računa, i kasnije za podnošenje godišnjeg obračuna. Za ovu overu potrebno je rešenje o registraciji kompanije
- ❑ Po preuzimanju PIB-a, sledi otvaranje tekućeg računa u banci. Taj postupak traje jedan dan, i već sledećeg dana spreman je za prvu uplatu.

### **Registracija kod poreske uprave**

- ❑ Na osnovu podataka iz Rešenja o registraciji popunjavaju se 2 primerka poreske prijave:
  - PDP (porez na dobit preduzeća) za pravno lice u nekoj od formi privrednih društava, ili
  - PPDG-1 (poreska prijava na dohodak građana) za preduzetnika (radnja, agenciju,...).
- ❑ Pored ovog obrasca, preduzetnik može Poreskoj upravi podneti zahtev za paušalno oporezivanje. Ukoliko to Poreska uprava odobri, porez se plaća nezavisno od prometa, na tzv. procenjeni paušalni iznos. Ta procena zavisi od vrste delatnosti firme.

### **Odluka o ulasku u sistem PDV**

- ❑ Kompanija ne mora obračunavati i plaćati porez na dodatnu vrednost (PDV), na prihode kompanije sve dok fakturisani prihod ne dodje na 2 miliona dinara
- ❑ Ova odluka se donosi na osnovu procene o isplativosti poslovnog poduhvata
- ❑ Ulazak u sistem PDV-a ima svojih prdnosti i mana o čemu su najkorisniji saveti knjigovodđe/računovođe.

## **KORAK 5 : POČETAK POSLOVANJA**

Početak i opstanak predstavljaju poslednju fazu u kojoj se realizuje završno uspostavljanje poslovnih odnosa sa stručnjacima, dobavljačima, kupcima i samo pokretanje biznisa.

## **MODUL UPRAVLJANJA POSLOVNIM FUNKCIJAMA**

Integrirani poslovni informacijski sistemi, sa kojima se studenti kasnije susreću u realnom sistemu, najbolji su instrument edukacije u virtuelnom preduzeću.

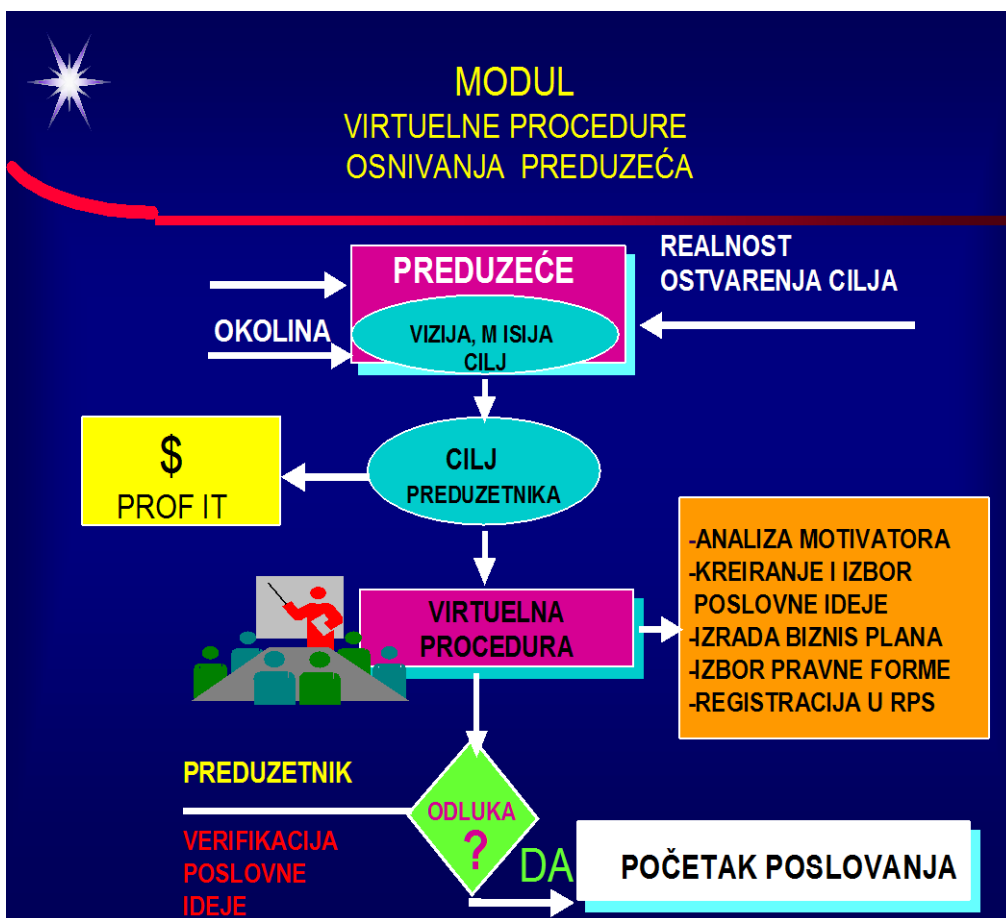
**Microsoft poslovni informacijski sistemi (Microsoft Business Solutions)** sublimiraju osnovne poslovne funkcije u preduzeću, uz uvažavanje potreba menadžmenta, i na bazi retrospektivnih i aktuelnih analiza stanja i sinteza, obezbeđuju relevantne informacije za donošenje poslovnih odluka. Svako od poslovnih rešenja namenjeno je određenom profilu kompanija:

- **Microsoft Dynamics AX** je poslovno rešenje namenjeno srednjim i velikim preduzećima, koje obezbeđuje funkcionalnost, kompleksnost i fleksibilnost za praćenje poslovanja i rast kompanije, sa manjim fokusiranjem na savladavanje novih tehnologija, a više na poslovne ciljeve. Potpuno je otvoreno za integraciju sa drugim i već postojećim programima i tehnologijama
- **Microsoft Dynamics NAV (nekada MBS Navision)** jedan je od najpoznatijih svetskih poslovnih informacijskih sistema, koji obuhvata sve segmente poslovanja jedne firme srednje veličine i trenutno ga koristi oko 100 preduzeća u Srbiji. Daje pregled celovitog poslovanja. Poslovni i finansijski podaci su uvek ažurirani i u potpunosti su integrirani sa podacima iz svih drugih oblasti programa. Takođe, daje slobodu fokusiranja na poslovanje i dozvoljava razvoj željenim tempom
- **Microsoft Dynamics NAV Express** je poslovno rešenje namenjeno segmentu malih preduzeća, a potpuno je prilagođeno potrebama i uslovima domaćeg tržišta, kao integrirani poslovni paket u skladu sa zakonskim rešenjima, i omogućava efikasno vođenje poslovanja u malom biznisu, uz izuzetnu instruktivnu podršku u korišćenju.

#### **Moduli Microsoft Dynamics NAV Express:**

- **Finansije:** oGlavna knjiga oBanke oKontni plan oOsnovna sredstva oPDV oDimenzije
- **Kupci i Prodaja:** oKupci i obrasci kupaca oCenovna lista, rabati oObrada naloga, fakturisanje
- **Marketing (CRM) osnove:** oKontakti oZaduženja oOutlook integracija
- **Dobavljači i Nabavka:** oDobavljači oObrada naloga, proveravanje faktura
- **Osnove kontrole zaliha:** oArtikli oLokacije oKretanje i dopunjavanje zaliha oFizičko stanje zaliha oProcena zaliha oZavisni troškovi
- **Resursi i projekti**
- **Lokalni moduli:** oObračun zarada i kadrovska evidencija oEvidencija sitnog inventara oElektronski platni promet, veza sa bankarskim platnim sistemima (Halcom, Pexim) oPutni nalozi.

**Microsoft Dynamics CRM** je rešenje za upravljanje odnosima sa kupcima. Primarni zadatak svakog biznisa je profitabilno sticanje i zadržavanje što većeg broja klijenata, kao faktora bez kojeg biznis ne može da opstane. Usvajanje CRM filozofije i načina poslovanja, donosi konkurentsku prednost na tržištu. Omogućava marketingu da ciljano komunicira sa postojećim i potencijalnim korisnicima, skraćuje prodajni ciklus, i povećava obim prodaje.



## 7.ZAKLJUČAK

Virtuelizacija malog biznisa omogućava savremena menadžerska znanja i profesionalne veštine, na bazi softvera koji su vodiči kroz poslovne funkcije i procese. Krajnji efekat edukacije u virtuelnom preduzeću je da student bude potpuno stručno pripremljen i motivisan za budući realni sistem, jer pored sticanja praktičnih menadžerskih znanja, razvija sposobnosti za liderstvo, poslovno komuniciranje, privlačenje kupaca, samokritičnost, samostalnost, kreativnost, samopouzdanje, i smisao za individualni i timski rad. Praksa je pokazala da su uspešni menadžeri koji imaju leaderske osobine: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouverenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost.

Prilikom koncipiranja novog biznisa preduzetnik treba da raspolaže određenim fondom menadžerskih znanja koja imaju multidisciplinarni karakter. U njih spadaju znanja iz menadžmenta, preduzetništva, marketinga, informacionih tehnologija, organizacije, ekonomije, poslovnog prava, komunikacionih veština, i dr. Naučno je utvrđeno i praktično dokazano da svaki preduzetnički biznis prvo treba pažljivo koncipirati, pa tek onda što objektivnije planirati, ukoliko se želi postići njegova efikasna i efektivna realizacija. Ukoliko rezultat koncipiranja bude pozitivan, preduzetnik može pristupiti

planiranju biznisa i obezbeđivanju materijalnih, kadrovskih, finansijskih i drugih uslova za njegovu realizaciju.

- **Ukoliko se u biznis planu pokaže da odabrana poslovna ideja nije izvodljiva ili nema tržišnu verifikaciju, preduzetnik odustaje od daljih ulaganja i na taj način izbegava nepotrebne troškove.**

Problem upravljanja i odlučivanja u kompleksnim poslovnim sistemima je veoma delikatan za menadžment preduzeća, pre svega, karakteriše ga veliki broj administrativnih dokumenata te delimični ili potpuni «menadžment kaos» u organizaciji podataka. i informacija. U savremenom poslovanju imperativ je «stvoriti kancelariju bez papira», odnosno, «primeniti informatičke tehnologije za reinženjering poslovnog sistema».

- **Savremeni informacioni poslovni paketi predstavljaju integrisana poslovna rešenja koja se sastoje od modula u skladu sa domaćim zakonodavstvom, i omogućavaju efikasno vođenje poslovanja u segmentu malih i srednjih preduzeća. Takvi programski paketi predstavljaju efikasnu aplikaciju u virtuelizaciji menadžmenta biznisa za potrebe praktične edukacije studenata, budućih menadžera.**

Statističari su zabeležili da 50% novorođenih biznisa se raspadne u prvih 5 godina, kao posledica činjenice da se 70% preduzetnika ne pripremi dobro za posao jer metodološki ne razradi biznis plan i program, a 90% njih ne istraži trziste, odnosno ne testira svoju poslovnu ideju, pre nego sto krene u biznis. Lakoća ulaska u biznis je osnovni uzrok neuspeha preduzeća, a loš menadžment je samo spoljni odraz. Ipak, isti broj firmi se ponovo rodi, što govori o vitalnosti sektora malih i srednjih preduzeća.

## Literatura

- |1| Ceranić, S.: Menadžment u malim i srednjim preduzećima, Fakultet za menadžment MSP, Beograd, 2004.
- |2| Siropolis, N.: Menedžment malog poduzeća, četvrto izdanje, «Mate», Zagreb, 1995.
- |3| Marković, M.: Menadžment malih i srednjih preduzeća, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 2000.
- |4| Pavković Bugarski, Đ., grupa autora.: Budi svoj čovek – siguran put do preduzetništva, BUDI SVOJ ČOVEK doo, BMG-NM, Beograd, 2006.
- |5| Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling – Abeceda poslovnog uspeha, Školska knjiga , Zagreb, 2004.
- |6| Zakon o privrednim društvima, Registar propisa broj 5, Privredni savetnik, Beograd, april 2005.
- |7| [www.microsoft.com/scg/businesssolutions](http://www.microsoft.com/scg/businesssolutions)
- |8| [www.apr.sr.gov.yu](http://www.apr.sr.gov.yu)