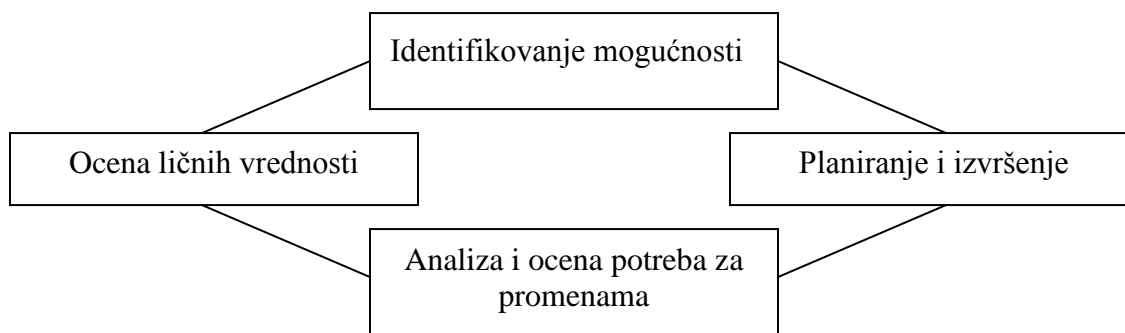


1. Proces preduzetništva

Preduzetništvo se može posmatrati (istraživati) sa stanovišta **procesa koji prolazi kroz sledeće faze**: ocenjivanje ličnih vrednosti preduzetnika, identifikovanje mogućnosti (šansi), planiranje i izvršenje, kao i analiza i ocena potreba za novim promenama (vidi sliku 1).

Slika 1. Proces preduzetništva



- ❑ **Oцена ličnih vrednosti** odnosi se na analizu ličnih karakteristika koje treba da poseduje preduzetnik kao značajne pretpostavke uspeha. Preduzetnik treba da sam ili uz pomoć instruktora pre započinjanja novog posla oceni svoje **prednosti** (koje valja iskoristiti) i **slabosti** (koje treba otkloniti).
- ❑ **Identifikovanje, otkrivanje i kreiranje šansi i mogućnosti** treba da ukaže na tehničke i međupersonalne sposobnosti koje treba da ima preduzetnik da bi se ciljno usmerio i motivisao radi započinjanja novog posla.
- ❑ **Planiranje vizije budućnosti i poslovne misije kao svrhe postojanja novog preduzeća sa izvršavanjem postavljenih ciljeva** potrebno je uraditi fazno, već prema uobičajenim naučnim metodologijama.
- ❑ **Analiza i ocene potreba za promenama** predstavlja kontinuelni proces kontrole ostvarivanja vizije, misije i ciljeva, odnosno načina (strategija), metoda i tehnika poslovanja.

Sušтина procesa preduzetništva svodi se na kontinuirano podsticanje preduzetnika da preuzme na sebe odgovornost za kreiranje novih vrednosti za potrošače i novih prednosti u odnosu na konkurenciju, tj. na stvaranje, modifikovanje, inoviranje, razvoj i lansiranje novih proizvoda, novih usluga, novih procesa, novih tehnologija, novih materijala, itd. Proces se, pre svega, odnosi na procesuiranje novih ideja, ocenjivanje ličnosti preduzetnika, itd., kako bi preduzetnik bio u stanju da shvati kada je nastupilo vreme u kojem sopstveno preduzetničko malo preduzeće treba da se transformiše u akcionarsko, odnosno kada ga treba prevesti u preduzetno-menadžerski vođeno društvo.

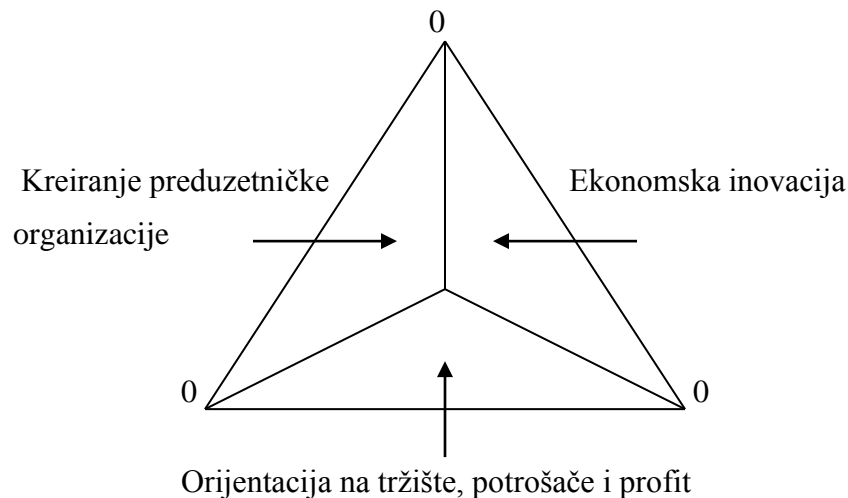
2. Modeli preduzetničkih aktivnosti

Preduzetničke aktivnosti su veoma složene, posebno u **turbulentnim uslovima i u uslovima ograničenih sopstvenih resursa i spoljnih izvora sredstava, tako da ih nije moguće ocenjivati samo na osnovu jedne karakteristike**. Zato se kod analize

preduzetničkih aktivnosti polazi od kombinacije većeg broja karakteristika, najčešće se u literaturi uzimaju u obzir tri do četiri karakteristike, tj. **trodimenzionalni model** koji u obzir uzima tri karakteristike područne usmerenosti i model preduzetništva koji u obzir uzima **četiri konceptijske karakteristike**.

1. Trodimenzionalni model ima za svrhu da ukaže na **potrebne ili poželjne** preduzetničke aktivnosti u procesu preduzetništva (vidi sliku 7) orijentacijom na:

Slika 7. Trodimenzionalni model preduzetničke aktivnosti



❑ **Ekonomska inovacija** podrazumeva preduzetno razvijanje novih kombinacija, kreiranjem ekonomskih vrednosti koje do sada nisu bile uzimane u obzir, a obuhvataju:

- o nove tehnologije,
- o nove načine (postupke) korišćenja postojećih tehnologija,
- o kreiranje novih ekonomskih vrednosti za potrošače,
- o kreiranje novih ekonomskih prednosti u odnosu na konkurenciju, itd.

❑ **Kreiranje preduzetno usmerene organizacije** podrazumeva metode **ostvarivanja ekonomskih inovacija**, a obuhvataju: .

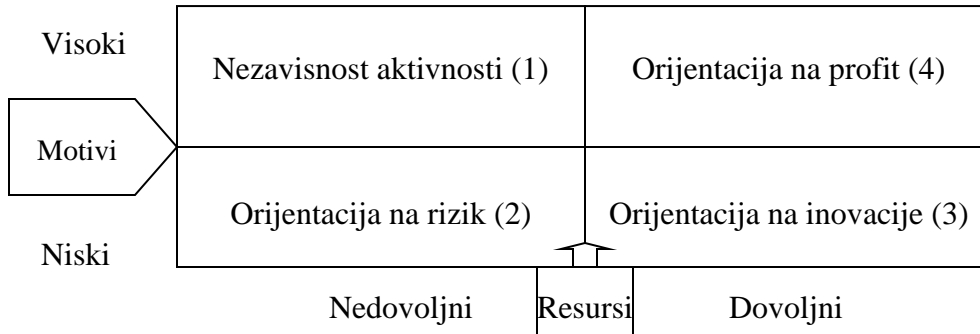
- o kreiranje nove organizacije,
- o izgradnju nove ekonomski vredne timske organizacije,
- o izgradnju akcionarskog društva sa većim brojem učesnika, itd.

❑ **Orijentacijana tržište, potrošače i profit** podrazumeva novu ekonomsku preduzetničku jedinicu, a obuhvata:

- o orijentaciju na novo tržište,
- o orijentaciju na novi tržišni segment potrošača,
- o orijentaciju na novi profit na do sada nezaposlednutom tržišnom segmentu.

2. **Koncepcijski model** ima za svrhu da ukaže na karakteristične preduzetničke aktivnosti u procesu preduzetništva (vidi sliku 2):

Slika 2. Koncepcijski model preduzetništva



- Nezavisnost preduzetničke aktivnosti** ukazuje na visoku **motivisanost** preduzetnika **kojem su resursi nedovoljni**. U ovom slučaju preduzetnik ima veoma visoku **slobodu** delovanja i iskorišćavanja sopstvenih resursa.
- Orijentacija na rizik** prikazuje situaciju u kojoj je preduzetnik nisko motivisan na rizik, s obzirom, na nedovoljno raspoložive sopstvene resurse. U ovom slučaju preduzetnik je motivisan na korišćenje sopstvenih resursa ili da se u cilju sticanja većeg profita orijentiše na spoljne izvore sredstava.
- Orijentacija na inovacije** predstavlja situaciju u kojoj je preduzetnik nisko motivisan, bez obzira što poseduje inovacijske resurse. U ovom slučaju preduzetnik ima mogućnost da aktivira raspoložive inovacijske napore i time ostvari nove izvore profita.
- Orijentacija na profit** predstavlja poslovnu situaciju u kojoj je preduzetnik visoko motivisan i raspolaže sa dovoljno izvora sopstvenih resursa.
-

3. Škole inovativnog preduzetništva

Škole ili potrebna znanja za preduzetnička zanimanja, odnosno teorijski pogledi na preduzetništvo kao nauku.

Preduzetništvo je, kako se vidi iz dosadašnjeg izlaganja, **pre svega, praksa a manje teorija**, ali, da bi se u uslovima konkurencije postigao zadovoljavajući nivo konkurentnosti, **preduzetniku su potrebna određena znanja**. Kreiranje sistema za upravljanje inovativnim preduzetništvom zasniva se **na različitim vrstama znanja, kao što su:**

- **Deklarativno znanje**, kojim se služimo kod opisa stanja putem semantičkog opisivanja i-ili grafičkog predstavljanja odnosa između pojedinih elemenata i prikaza činjeničnog stanja atributa i vrednosti;
- **Proceduralno znanje**, kojim se koristimo prilikom donošenja odluka na osnovu određenih politika, pravila, procedura i standarda, ograničenja,

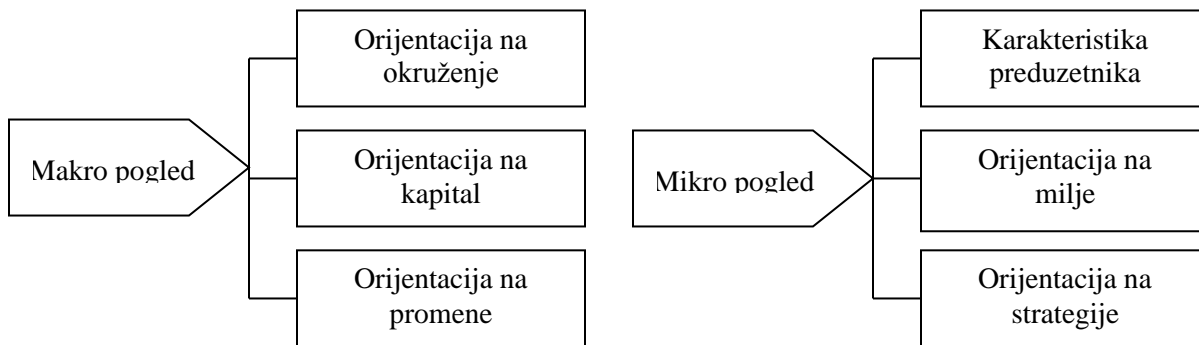
kriterijuma i merila, odnosno strategija (izbora određenih instrumenata marketing-miksa);

- **Heurističko znanje**, kojim se služimo kod ocenjivanja stečenih iskustava u području istraživanja i razvoja, marketinga, proizvodnje, nabavke, itd;
- **Neodređeno znanje**, koje podrazumeva primenu verovatnoće i odnosa "ako - onda" kod donošenja odgovarajućih preduzetničkih i menadžerskih odluka;
- **Interdisciplinarna znanja**, tako što se kombinuju sva prethodna znanja, na bazi multidisciplinarnog pristupa kvalitetu.

Ekspert je stručnjak u nekoj oblasti koji poseduje i efikasno koristi određeno znanje, razumevanje problema i zadataka, veštine i iskustva. Eksperti poseduju i sposobnost da u konkretnom problemu koji rešavaju prepoznaju tipski zadatak. **Poseduju i neke lične osobine poput snalažljivosti, što čini heurističko znanje.** Na osnovu ovog znanja mogu da prepoznaju najbrži način dolaska do rešenja, kao i ispravan pristup u rešavanju problema, čak i ako su podaci nekompletni.

Sa druge strane, uočljive su **različite teorijske misli i pristupi preduzetništvu kao nauci**, a u suštini su prisutni **makro i mikro pogledi** (slika 3, tab. 1).

Slika 3. Preduzetničke škole



- ❑ **Orijentacija na okruženje** uzima u obzir veliki broj faktora koji potencijalno utiču na razvoj preduzetničke ekonomije i preduzetničke klime. Radi se o faktorima koju mogu da budu pozitivni ili negativni za preduzetnika i preduzetništvo, U tom smislu, istražuju se kulturno-vrednosne orijentacije, socio-političke okolnosti, socio-psihološke karakteristike socijalnih grupa, tržišne institucije , koje, kako je izvesno, utiču na razvoj preduzetništva
- ❑ **Orijentacija na finansije** uzima u obzir sve faktore koji se odnose na novac, kapital i hartije od vrednosti kao dopunske izvore za preduzetništvo, kao i finansijske institucije, koje treba da podstiču razvoj preduzetništva, Ova škola posebnu pažnju posvećuje izučavanju sklonosti preduzetnika na preuzimanje finansijskog rizika, a u osnovi polazi od teorije finansijskog menadžmenta,

Tabela 1. Razvojni periodi škola preduzetništva

Razvojni period	Fokus - namera	Pretpostavke	Orijentacija i veštine	Situacija
Preduzetnička ličnost	Preduzetnik poseduje intuitivne sposobnosti (šesto čulo), karakterne crte ličnosti, karakteristike i instinkt s kojim je rođen.	Čovek-ličnost sa snažnom intuicijom i osećanjem da postigne nešto što drugi nisu u stanju.	Intuicija Volja Energija Istrajnost Samopouzdanje	Početak
Psihološke karakteristike preduzetnika	Preduzetnici poseduju jedinstvene vrednosne orijentacije, stavove i potrebe koji sa njima upravljaju i kojim se rukovode.	Orijentacija na nove vrednosti Orijentacija na rezultate koji ispunjavaju njegova osećanja i sklonosti za uspeh.	Lične vrednosti Sklonost da se preuzme rizik Potreba za uspehom. Potreba da se bude bolji od drugih.	Početak
Klasični preduzetnik	Osnovna karakteristika preduzetnika jeste odnos prema inovacijama.	Ključni aspekti preduzetništva jesu poštovanje bez puno grešaka.	Inovativnost Kreativnost Otkrivanje novih poslovnih područja	Početak i početni rast
Upravljački preduzetnik	Preduzetnici su organizatori ekonomskih poduhvata, Preduzetnici su ličnosti koje organizuju, upravljaju i preuzimaju rizike.	Posedovanje formalnog obrazovanja (tehničko, menadžment, marketing, itd).	Planiranje Organizovanje Budžetiranje Orijentacija na profitabilnost	Početak, rast i zrelost
Preduzetnik – lider	Preduzetnici poseduju sposobnosti predstavljanja vizije budućnosti, sposobnost i stil da motivišu druge ka viziji budućnosti.	Preduzetnik koji nije u stanju da samostalno ostvari ciljeve, nego se oslanja na druge.	Motivisanje Okupljanje ljudi željnih uspeha Vođenje	Početni rast i zrelost
Intrapreneurship - preduzetničko partnerstvo	Preduzetničke sposobnosti se mogu primeniti i u složenim preduzećima; Intrapreneurship je izgradnja nezavisnih organizacionih jedinica sposobnih da se potvrde na tržištu sopstvenim proizvodom ili uslugom.	Preduzeća imaju potrebu da opstanu, preduzetničke aktivnosti su usmerene na izgradnju menadžerski vođenih preduzeća.	Ograničavanje na mogućnosti i maksimiziranje odluka u okviru datih mogućnosti.	Zrelost i promene

- ❑ **Orijentacija na područja promena** uzima u obzir ključne faktore koji stimulišu ili destimulišu razvoj preduzetništva, a to su:
 - o Škole koje istražuju političke rizike, koji ograničavaju slobode preduzetnika, odnosno utiču na normativno-institucionalno regulisanje preduzetništva.
 - o Škole koje istražuju kulturne faktore, kao što su etička pripadnost, religija, pol itd.
 - o Škole koje istražuju ekonomske faktore, kao što su recesija, depresija, progres, konjunktura, itd.
- ❑ **Orijentacije na karakteristike preduzetnika** fokusira identifikovanje **opštih karakteristika potrebnih za uspeh preduzetnika**. Glavna područja istraživačkog interesa ovih škola su:
 - o potrebe za uspehom,
 - o kreativnost,
 - o posvećenost poslu,
 - o tehnička i druga znanja, itd.
- ❑ **Orijentacija na mogućnosti preduzetničkih poduhvata (preduzetnički milje)** fokusira identifikovanje faktora koji omogućuju **preduzetničku spremnost za nove poslovne poduhvate**. Glavna područja istraživačkog interesa ovih škola su:
 - o otkrivanje novih ideja,
 - o razvoj i primena poslovnih poduhvata, itd.
- ❑ **Orijentacija na formulisanje strategija** potenciraju značaj **procesa planiranja** u razvoju preduzetničkog poduhvata. Formalna strategija se odnosi na širinu primenjenih načina kod ostvarivanja ciljeva i obuhvata menadžerske sposobnosti preduzetnika da kombinuje raspoložive sopstvene resurse i spoljne izvore sredstava. Zato su područja istraživačkog interesa ovih škola interdisciplinarna, i od preduzetništva se očekuje interdisciplinarni i timski rad kod osmišljavanja ciljeva i kod realizacije.
- ❑ **Orijentacija na preduzetnika- ličnost** fokusiraju preduzetnika kao **čoveka orijentisanog na rezultate, sposobnog da prepozna nove šanse i nove mogućnosti**, tako da u tom smislu donosi odluke koje vode ka uspehu. Preduzetnik se smatra kao:
 - optimistički raspoloženi čovek, nezavisan i uspešan, pun energije, istrajan i samopouzdan;
 - čovek koji poseduje sposobnosti da inspiriše i motiviše druge.
- ❑ **Orijentacija na psihološke karakteristike preduzetnika** fokusira preduzetnika kao **individualca, tj, čoveka sa ličnim karakteristikama**. Zato ove škole prednost daju istraživanjima koja se odnose na:
 - o preduzetničke motive, posebno one koji se odnose na uspeh,

- o sposobnost i spremnost preduzetnika da preuzme rizik i neizvesnost,
 - o etičke karakteristike preduzetnika,
 - o sposobnost da na sebe preuzme odgovornost,
 - o etičke i moralne karakteristike preduzetnika, itd,
- ❑ **Orijentacija na klasičnog preduzetnika** fokusira preduzetništvo u **kontekstu menadžmenta i inovativnosti**. Škole klasičnog preduzetništva kao ključna područja istraživanja uzimaju: inovativnost, kreativnost i sposobnost otkrivanja novih šansi i mogućnosti. Ove škole od preduzetnika očekuju da:
- o poseduje sposobnosti kreiranja novih šansi i mogućnosti, tj. da je sposoban da postavi viziju budućnosti i time ostvari novu poslovnu misiju kao razlog osnivanja novog preduzeća ili opstanka postojećeg preduzeća;
 - o je motivisan da zadovolji lične potrebe;
 - o je u stanju da zapostavi sva druga interesovanja, a da se isključivo orijentiše na uvođenje svoje nove poslovne ideje.
- ❑ **Orijentacija na upravljačkog preduzetnika** fokusira preduzetnika kao ličnost koja poseduje sposobnost i spremnost da organizuje i upravlja poslovnim poduhvatom, da sa tim u vezi na sebe preuzima sve rizike i neizvesnosti, uključujući i rizik za ostvarenje profita. Ova škola preduzetništva usvaja sve osnovne principe teorije menadžmenta i marketinga, tako da vrši transkripciju na preduzetništvo. Osnovna orijentacija jeste:
- o upravljanje tržišnim poslovanjem preduzeća (preuzeto iz teorije marketing menadžmenta);
 - o upravljanje preduzećem (preuzeto iz teorije bazičnog marketinga, finansijskog menadžmenta, kadrovskog menadžmenta, proizvodnog menadžmenta, strateškog planiranja, organizatorike, itd).
- ❑ **Orijentacija na preduzetnika lidera** fokusira preduzetnika kao ličnost koja poseduje sposobnosti, u vidu znanja, iskustva i mudrosti, obraćanja drugima. Zato ova škola preduzetništva preduzetnika vidi:
- o kao efektivnog i efikasnog lidera, čoveka koji radi prave stvari na pravi način, tj. on je u stanju da postavi viziju budućnosti i novu poslovnu misiju u smislu svrhe i razloga postojanja preduzeća:
 - odabiranjem novog područja poslovanja,
 - odabiranjem novih ciljeva,
 - kreiranjem novih mogućnosti;
 - o kao motivatora, socijalizatora i vođu drugih.
- ❑ **Orijentacija na preduzetničko partnerstvo** (intrapreneurship) je nova škola preduzetništva koja se ogleda u delovanju **preduzetnika kao posednika nove poslovne ideje**, iako istovremeno i nije sopstvenik (vlasnik) preduzeća. Prema ovoj

školi, preduzetnik ima strategijsku ulogu da širi preduzetničke aktivnosti na nove institucije (instituti, obrazovanje, banke, finansijske organizacije, saobraćaj, itd) **otkrivanjem za njih novih poslovnih područja**. Intrapreneurship uključuje osnivanje nezavisnih organizacionih (strategijskih) jedinica sa ciljem da uvede inovacije u poslovne procese, otkrivanjem novih tržišta, novih potrošača, novih tehnologija, novih proizvoda, itd., odnosno efektivnije i efikasnije otkrivanje postojećih potencijala i resursa.

Preduzetnički milje (struktura)

Kvalitet savremenog preduzetništva, s obzirom na turbulentnost okruženja, podrazumeva sposobnosti i spremnosti preduzetnika **za promene**, što pretpostavlja **posjedovanje znanja** kao najznačajnijeg razvojnog resursa.

Savremena građansko-demokratska društva sa preduzetničkom ekonomijom i integralnim tržištem, karakterišu se uspostavljanjem **većeg broja struktura**, sa međusobno različitim ciljevima i interesima. **Ovde će biti spomenute samo dve važne strukture:**

- **Preduzetničko-vlasnička struktura**, koja se zasniva na kompetentnosti, zainteresovanosti, hrabrosti, sklonosti riziku, kreativnosti i komunikativnosti, a uspostavlja **sistem motivacija da stimuliše inovativni proces** sa ciljem da osigura strateške konkurentske prednosti, polazeći od **najmanje dva osnovna principa:**
 - ♦ **Princip niskih troškova**, koji se temelji na sposobnosti njihovog kratkoročnog trajanja, na primer, uvođenjem inovacija u tehnici i tehnologiji - čime se povećava relativna (kratkotrajna) uspešnost preduzeća;
 - ♦ Princip diferencijacije, koji se temelji na sposobnosti njihovog dugoročnog trajanja, na primer, izvođenjem postojećih vrednosnih aktivnosti **efektivnije od kukurenata**, time se povećava apsolutna (dugoročna) pregovaračka snaga preduzeća.
- **Menadžerska struktura**, koja se zasniva na **profesionalnom odnosu** prema preduzetničkoj viziji, poslovnoj misiji, ciljevima i zadacima, tako da je prisiljena da vlasnicima na dugi rok ostvaruje što veći profit. Odnosno, **menadžerska struktura** je u obavezi da sa vlasnicima **komunicira o najmanje tri pitanja:**

1. Gde smo mi sada? (Where are we now?), čiji se odgovor dobija analizom:

o **Makrookruženja, sa sledećim faktorima:**

- Demografski, kao što su promene u strukturi stanovništva, koje su uticale, utiču ili u budućnosti mogu da utiču na preduzeće.
- Ekonomski, kao što su promene cena na tržištu, konjunktorna kretanja, itd.
- Političko-normativno-institucionalni faktori, kao što je promena političke partije na vlasti, promene odgovarajućih zakona ili uvođenje tržišnih institucija koje utiču na poslovanje preduzeća.

- Socijalno-kulturni, kao što su promene načina života, mode, stila ili trenda, a koji utiču na poslovanje preduzeća.
- Tehničko-tehnološki, kao što je pojava supstituta, novih tehnologija, materijala ili tehnoloških procesa i postupaka, odnosno novih mašina ili uređaja, a koji utiču na poslovanje preduzeća.
- Fizički, kao što su ograničenja u pogledu mogućnosti nabavke ili korišćenja sirovina, energije i vode, zahtevi u vezi ekologije i zaštite životne sredine, itd, a koji utiču na poslovanje preduzeća.

o **Mikrookruženja, sa sledećim faktorima:**

- Tržište, koje karakterišu promene u veličini i strukturi tržišta, uključujući pojavu nove tražnje;
- Potrošači, koje karakterišu promene potreba, želja, problema, zahteva i očekivanja kod građana; odnosno promene u poslovnim odnosima sa pojedinim kupcima, uključujući pojavu novih potrošača i kupaca;
- Marketing-kanali, koje karakterišu promene u platežnoj sposobnosti ili pojave novih oblika ili konkurentskih preduzeća;
- Marketing-logistika, koju karakterišu promene novih oblika manipulacije, transporta, osiguranja, kreditiranja nabavke ili kupaca, itd.
- Dobavljači, koje karakterišu promene u pouzdanosti isporuke, promeni cene ili sposobnosti i spremnosti da prate opšte tehničko-tehnološke promene;
- Konkurencija, koju karakterišu promene u liderstvu na tržištu;
- Javnost, koju karakterišu promene ugleda (imidža) firme, a što se može negativno ili pozitivno odraziti na poslovanje preduzeća.
- Preduzeća, sa analizom poslovanja preduzeća, a koja obuhvata reviziju (Audit) pojedinih poslovnih funkcija, tj. proizvodne, kadrovske, istraživanja i razvoja, marketinga, nabavke, finansija.

2. Gde želimo (biti) da idemo? (Where do we want to go?), kada se od menadžmenta očekuje da postavi osnovne ciljeve i strategije preduzeća, sa posebnim naglaskom na tržište (marketing funkciju):

o Ciljevi:

- o istraživačko-razvojni,
- o finansijski,
- o marketing,
- o nabavni (nabavka), i
- o ciljevi rasta preduzeća.

- o Strategije:
 - o Penetracija na osvojena tržišta,
 - o Razvoj tržišta - nova tržišta,
 - o Razvoj novih proizvoda,
 - o Diverzifikacija postojećih proizvoda,
 - o Poboljšanja postojećih proizvoda itd.
- o Šanse i pretnje, analizirane prema kriterijumu proizvod -tržište:
 - o Tehnologija,
 - o Upravljanje zalihama,
 - o Upravljanje novcem,
 - o Upravljanje hartijama od vrednosti,
 - o Upravljanje potraživanjima,
 - o Finansijske institucije i banke,
 - o Proizvod,
 - o Lična prodaja,
 - o Cene,
 - o Kanali,
 - o Logistika,
 - o Propaganda,
 - o Unapređenje prodaje,
 - o Odnosi s javnošću, itd.
- o Područja redefinisanja ciljeva i strategija;
- o Utvrđivanje programa, aktivnosti i akcija.

3. Kako ćemo stići tamo? (How will we get there?) podrazumeva davanje odgovora **na pitanje pravaca realizacije postavljenih ciljeva i sprovođenja odgovarajućih strategija, programa, aktivnosti i akcija.**

Profesor Igor Ansoff, vodeći teoretičar u oblasti strategijskog menadžmenta, ističe da su **posledice ubrzanih promena trojake:**

- Povećanje teškoća vezane za predviđanje promena i blagovremeno reagovanje na njih;
- Potrebe za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promene; i
- Potrebe za fleksibilnim i blagovremenim reagovanjem na iznenađenja, koja ne mogu biti unapred predviđena.

U odnosu na turbulentnost i kompleksnost sredine u kojoj preduzetnik razvija svoju delatnost, istorijski bi se moglo reći, da postoje sledeći **menadžment sistemi**

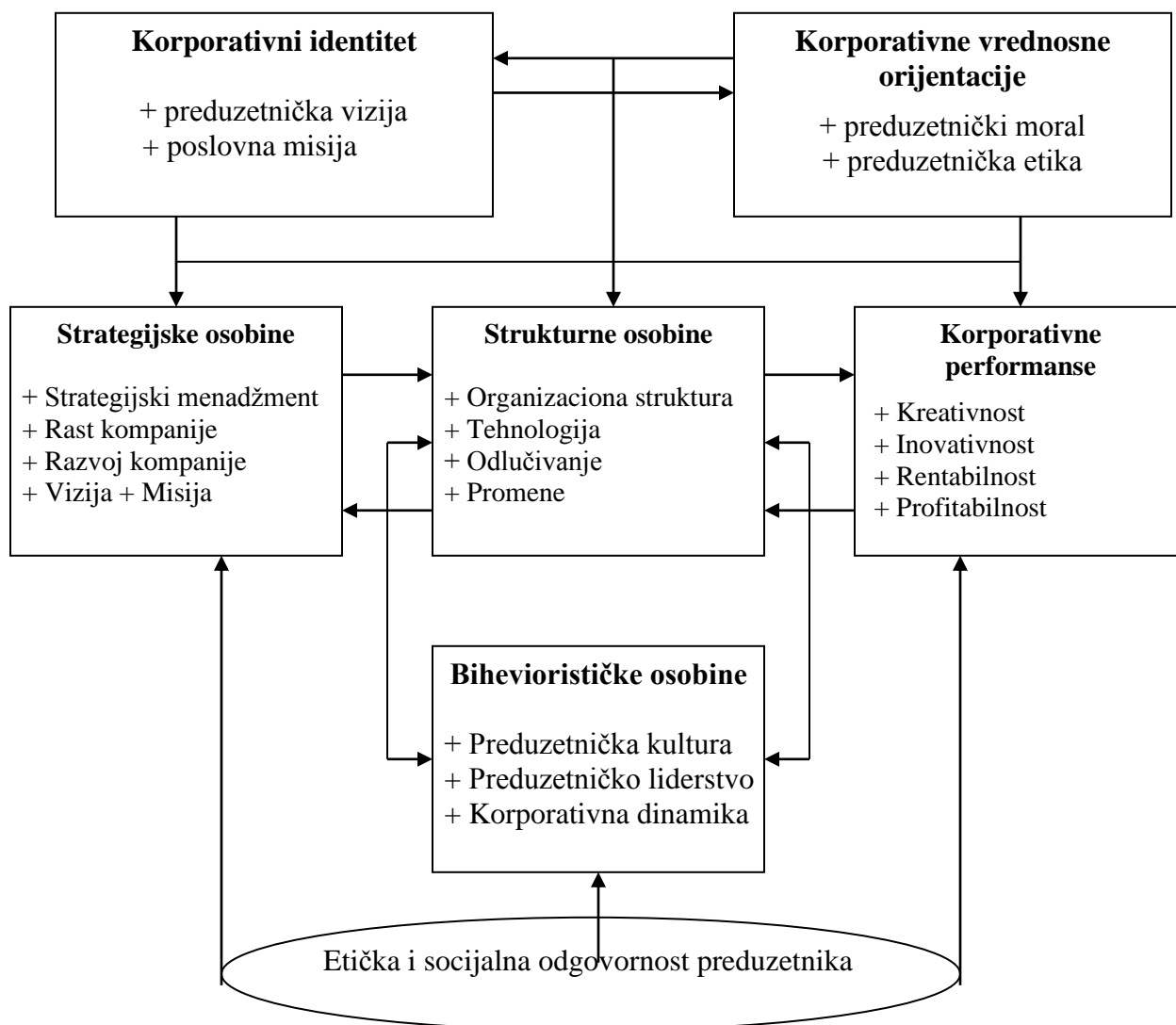
pomoću kojih se razlikuju buduće promene:

- **Kontrola**, sve se drži pod kontrolom, s obzirom, da je sredina poznata i stabilna;
- **Ekstrapolacija**, s obzirom da je sredina relativno poznata i stabilna i budućnost je moguće predvideti ekstrapolacijom prošlosti;
- **Fleksibilnost**, s obzirom da je sredina veoma promenljiva i predviđanje relativno nesigurno, pa je potrebna pripremljenost preduzetnika za brzo prilagođavanje nepredvidivim diskontinuitetima i promenama.

Kako je već ranije isticano, **okruženje** u kojem preduzetnik deluje izuzetno je promenljivo, pa je u skladu sa time potrebno da kompanija poseduje krajnju fleksibilnost, tj. preduzetničko inovativnu dimenziju, definisanu kao sposobnost za otvorenost prema okruženju i da promene iz okruženja koristi kao šanse i mogućnosti za sopstveni razvoj. Porter iznosi, promene su šanse za razvoj. Na taj način se ulazi u novo naučno područje ,koje se u savremenom menadžmentu obrađuje pod naslovom "stilovi vođenja-rukovođenja" - što neće biti predmet našeg razmatranja, ali treba da ih imamo u vidu.

Izneto nas upućuje da su za potrebe oblikovanja savremenog preduzetničkog miljea i preduzetničkog ponašanja ključne tri osnovne varijable, a to su: organizaciona kultura , stil rukovođenja i preduzetničko liderstvo, zasnovane na kulturno-civilizacijskim paradigmama građanskog demokratskog društva, morala i etike (slika 1) na kojima se zasniva, a to su, parlamentarizam, pravna država sa vladavinom zakonitosti i tržišnom privredom sa integralnim tržišem.

Slika 1. Paradigme savremenog preduzetničkog miljea



Preduzetničko-menadžersko ponašanje žena

U savremenim uslovima građanske demokratije žena ima posebno mesto i posebno kulturno-civilizacijsko značenje, **iz čega proističe i uloga žene u preduzetništvu i menadžmentu.** Međutim, iako postoje određene razlike između muškarca i žene (slika 2), ovde će se razmotriti **preduzetničko-menadžerske osobine žena u odnosu na muškarce.**

Slika 2. Razlike između preduzetnika žene i muškarca

Žena-preduzetnik	Muškarac-preduzetnik
<u>Motivacija</u>	
+ Ostvareni cilj + Nezavisnost + Uradi sve sama	+ Trudi se da posao uradi po svaku cenu + Lična nezavisnost- self image + Satisfakcija na mogućnosti da upravlja sa nekim
<u>Vodeći stimulatívni faktori</u>	
+ Bavljenje novim poslom + Nezadovoljstvo postojećim poslom + Radoznalost: spoznaja mogućnosti u novoj oblasti + Promene ličnih okolnosti	+ Nezadovoljstvo poslom koji radi + Sporedni poslovi + Interesovanje sa studija + Otpuštanje s prethodnog posla + Novo radno mesto
<u>Izvori finansijskih sredstava</u>	
+ Lična imovina + Pozajmica od rodbine i prijatelja	+ Lična imovina + Krediti investicionih banaka + Ulaganja investicionih firmi + Pozajmica od prijatelja
<u>Prethodno iskustvo</u>	
+ Status srednjeg rukovodioca + Administrativno iskustvo + Kontakti sa ljudima	+ Iskustvo u poslovanju + Kompetentnost u poslu + Raširene poslovne veze
<u>Lične karakteristike</u>	
+ Fleksibilnost + Tolerantnost + Ciljna orijentisanost + Kreativnost + Visoko izražena ideja + Realnost- niska samouverenost + Entuzijazam + Istančan osećaj + Sposobnost pregovaranja + Sposobnost da ubedi sagovornika + Sposobnost da sugerišu + Nedovoljna uverenost + Nedovoljna spremnost za rizik	+ Tvrdoglavost + Ubedljivost + Ciljna orijentisanost + Idealiziranje situacije + Slabo izražena ideja + Nerealnost- Samouverenost + Entuzijazam + Nasilnost + Niska sposobnost pregovaranja + Niža sposobnost ubeđivanja + Nesigurnost u sugerisanju + Energičnost + Visoka spremnost za rizik
<u>Starost, obrazovanje i porodično stanje</u>	
+ Starost 35-45 godina + Udata + Jedno dete + Završen koledž	+ Starost 25-35 godina + Počinje sa ocem preduzetnikom + Oženjen - prvo dete + Završen koledž

Okolina i druženje

+ Suprug + Prijatelji + Porodica	+ Prijatelji + Profesionalno poznanstvo + Supruga
--	---

Delatnost i prihodi

+ Poslovi usluga + Konsalting + Public Relation + Prihodi 3x manji od muškarca	+ Proizvodnja + Konstrukcije + Investiranje + Prihodi 3x veći od žene
---	--

Žene, u odnosu na muškarce, kao preduzetnici i menadžeri, stoje pred brojnim kulturno-civilizacijskim **barijerama**, uključujući i činjenicu da **muškarci imaju** dominantnu ulogu u kreiranju zakonodavstva, preduzetničkog miljea u bankarstvu i finansijama, kao i vodeću ulogu u profesionalnim i drugim oblicima udruživanja. **Žena je prisiljena da se u poslu stalno dokazuje, a osnovni razlozi su postojanje stereotipova:**

- ♦ Postojanje tipično "ženskih" i tipično "muških" poslova - koje započinje kod izbora zanimanja pa sve do poslova sa kojima će se baviti, a za posledicu ima:
 - Žene mogu biti samo "lepe sekretarice koja skakuću oko svoga šefa" ;
 - Žene razmišljaju u "strogo utvrđenim granicama" ;
 - Kasnije uključivanje žena u preduzetničko-menadžerske aktivnosti i poslove;
 - Strah žene zasnovan na predubedenju da ne poseduje dovoljno obrazovanja i iskustva, što od žena zahteva veće ulaganje u obrazovanje;
 - Ženama je veoma važna podrška porodice da bi se bavile preduzetništvom i obavljale menadžersku profesiju;
- ♦ Ženama nije svojstvena tvrdoglavost i bezobzirnost, što im smanjuje broj potrebnih preduzetničkih osobina;
- ♦ Ženama nisu svojstveni visoki rizici, bez da postoje garancije u siguran uspeh.
- ♦ Ženama su svojstvene radno- intenzivne privredne grane, delatnosti i zanimanja, čime su dovedene u ekstreman status: da mogu brzo da menjaju poslovna područja; da mogu brzo da menjaju profesije, svaštare su u obavljanju profesionalnih zanimanja.
- ♦ Žena veoma teško dolazi do finansijskih izvora za finansiranje novih ideja i preduzetničkih projekata, uključujući i probleme da dobije potreban kapital za praćenje poslova u toku (obrotna sredstva):
 - Finansije i investiranje su područja u kojima su žene manje poželjne od muškaraca;
 - Finansijske institucije nerado pozajmljuju novac ženama, upravo zbog nedostatka samouverenosti pri prezentaciji svojih poslovnih ideja i planova.

Muškarac kao preduzetnik ili menadžer uživa u okruženju veće poverenje u

odnosu na ženu, bez obzira na nivo obrazovanja ili radno iskustvo , zato su žene kao preduzetnici i menadžeri isključivo zavisne od same sebe, porodice, rodbine i uskog kruga prijatelja. Naime, žene ne poseduju sklonost i sposobnost špekulacijama, bez obzira što su neke od njih posebno obdarene emocionalnom inteligencijom, koju najčešće koriste u svojim preduzetničko-menadžerskim aktivnostima. U celini sličnosti i razlike između žene i muškarca preduzetnika i menadžera mogu se okarakterisati **na osnovu četiri osobine** koje mora da poseduje preduzetnik:

Preduzetničke osobine	Muškarac	Žena
Opsednutost idejom	Postoji	Postoji
Spremnost preuzimanja rizika	Visoko izražena Problem s novcem	Ne postoji Visoki problem s novcem
Integritet	Smatra se gospodarem svoje sudbine Sam sebi postavlja kriterijume	Smatra se zavisnom od porodice Nezavisna žena sebe smatra omalovaženom
Inicijativa i odlučnost	Radoznalost Tvrdoглаvnost Analitičnost	Frustriranost Entuzijazam Administrativnost

Uprkos brojnih pokušaja državne administracije, sistema obrazovanja i profesionalnih udruženja da žena preuzme značajnije mesto u preduzetničko-menadžerskim aktivnostima, nisu do sada dale odgovarajuće rezultate, što je zabrinjavajuće, s obzirom, da žene čine više od 50% aktivne populacije i da dominiraju na studijama prirodnih i posebno humanitarnih nauka.

Stereotip je generalizacija o grupi ljudi, kojom se iste osobine pripisuju gotovo svim članovima te grupe, ne vodeći računa o stvarnim varijacijama između članova.

Mit- u prenosnom značenju- bajka, priča, izmišljotina, neverodostojan prikaz nekih događaja.