

Alisa u zemlji menadžmenta

Kako uskladiti preduzetničke i biznis
aspekte poslovanja?

Igor Lazarević

4. Februar 2022. godine



**Ko kaže da je
vođenje biznisa
stresno? Ja imam
samo 33 godine i
osećam se sjajno!**



Down the Rabbit Hole



Upoznavanje

Zvanje: magistar ekonomije

Zanimanje: menadžment konsultant

- ✓ Preko 20 godina iskustva i učešće u preko 120 projekata
- ✓ **Funkcionalna ekspertiza:** organizacija, razvoj, M&A, procesi, marketing...
- ✓ **Industrijska ekspertiza:** farmacija, IT, proizvodnja, SME, regionalni razvoj...
- ✓ **Partneri:** Hemofarm, Delta, Altis, ALIMIS, Telekom Austria, Ferring, Cards Print...
- ✓ **Autor:** Moja firma, Naša mreža, Informator, BIZLife, RNIDS, Taboo...
- ✓ **Udruženja:** e-Razvoj, KLINIS, Svi za nauku...

+381 62 227 045,

igor.lazarevic@aventinpartners.com

igor.lazarevic.77@gmail.com



Pitalica

Koje **dve** poslovne funkcije
nikad nisu koncentrisane samo
u **službama** koje se njima bave?



Plan rada

1

Razumevanje
biznisa

2

Tehnološki i biznis
aspekti poslovanja

3

Životni ciklusi
biznisa

4

Usklađivanje
preduzetničkih i
biznis aspekata



Šta je biznis?

Šta **mislimo** da je biznis?

Često smo skloni verovanju da je biznis nešto što će nas u potpunosti ispunjavati i u čemu ćemo uživati, radeći samo ono što volimo

Šta **nije** biznis?

Biznis nije samo pravljenje profita

Biznis nije samo razvoj proizvoda i usluga

Biznis nije samo druženje sa ljudima

Šta **jeste** biznis?

Biznis jeste ono što volimo, ali i ono što moramo da radimo



Poslovi u biznisu

**Biznis je skup
različityh poslova!**

Kreativni poslovi vs. **administrativni** poslovi

Strateški poslovi vs. **operativni** poslovi

Rad **u kancelariji** vs. rad **na terenu**

Rad **sa ljudima** vs. rad **bez ljudi**

Poslovi po različitim **funkcijama**



Ljudi u biznisu

„Divlji“, ljudi
„**na nebu**“

„Pitomi“, ljudi
„**na zemlji**“

Podela 1: **vizionari i praktičari**

Podela 2: **preduzetnici i menadžeri**

Podela 3: **inovatori i biznismeni**



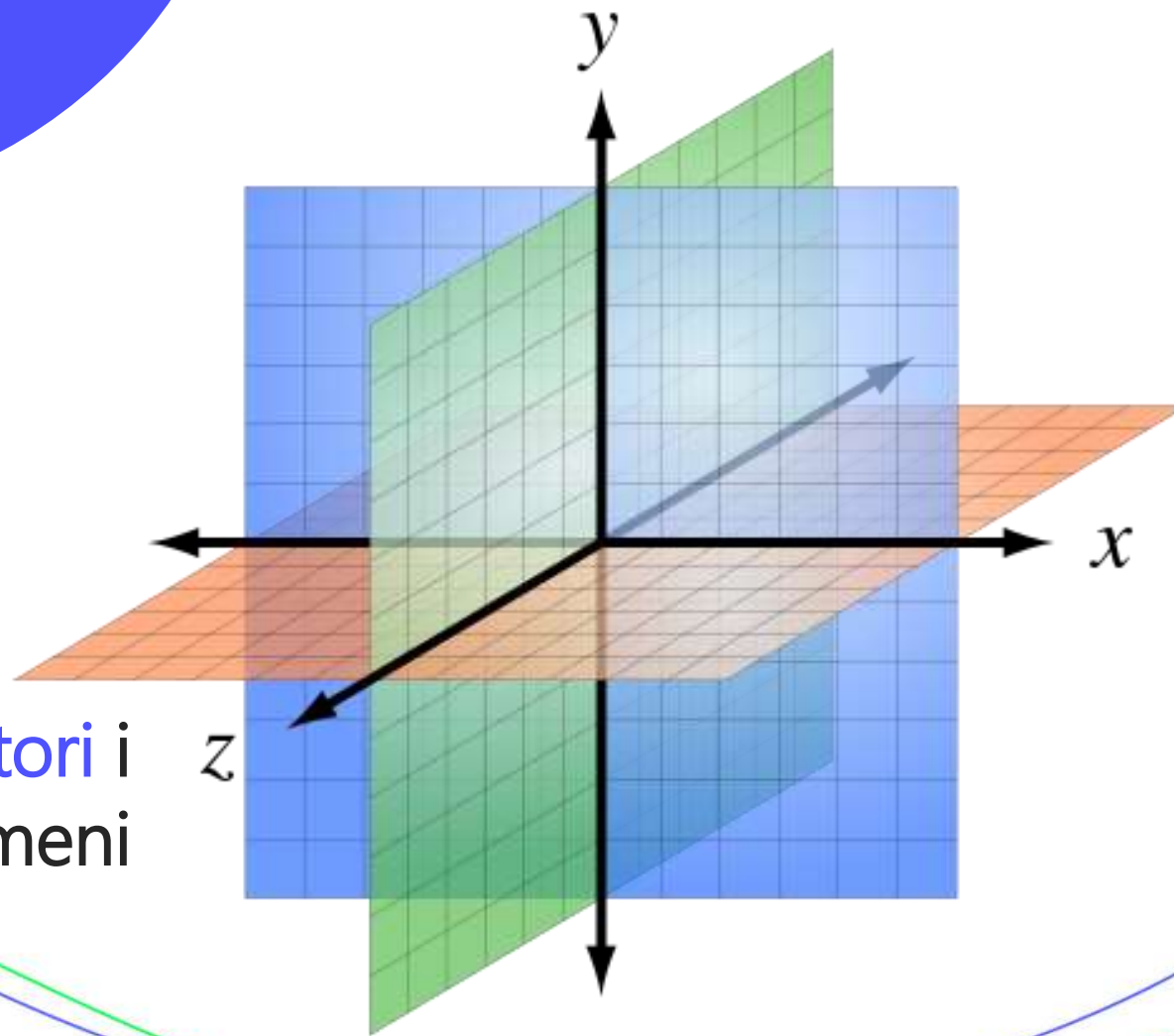
Ljudi u biznisu

... i naravno, **lideri**

**Inovatori i
biznismeni**

**Preduzetnici i
menadžeri**

**Vizionari i
praktičari**



Ljudi u biznisu

Primer: crkve i sekte

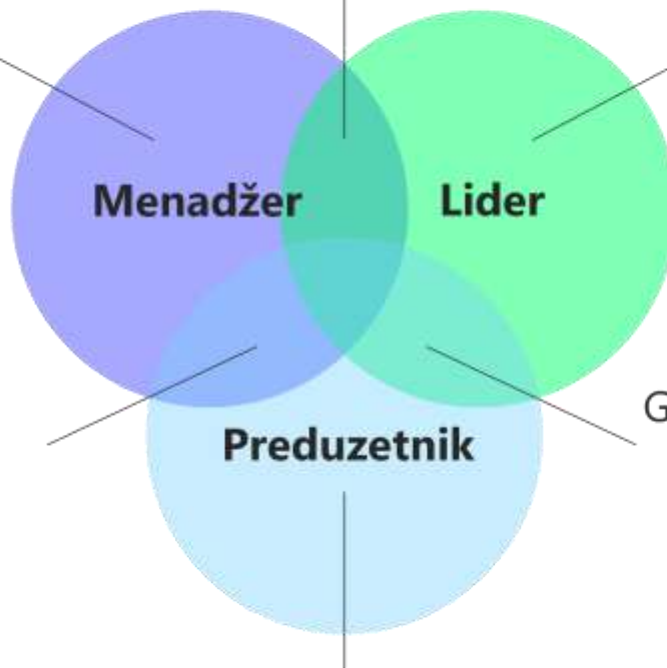
Gde ima menadžmenta i liderstva, a nedostaje preduzetništva, tu dolazi do **stagnacije**

Gde je puno menadžmenta, a malo liderstva i preduzetništva, tu se rađa **birokratija**

Primer: javna preduzeća (EPS)

Gde je puno liderstva, a malo menadžmenta i preduzetništva, tu se rađa **neizvesnost**

Primer: politički pokreti



Menadžer

Lider

Preduzetnik

Gde ima menadžmenta i preduzetništva, a nedostaje liderstva, tu se pojavljuje **nemotivisanost**

Primer: strana predstavnštva i zadruga

Gde ima liderstva i preduzetništva, a nedostaje menadžmenta, tu dolazi do **nestabilnosti**

Primer: brzorastući startapi

Gde je puno preduzetništva, a malo menadžmenta i liderstva, tu se rađa **anarhija**

Primer: neorganizovani startapi



Ljudi u biznisu

5 osnovnih tipova ljudi u biznisu

Tip 1: **konceptualisti** – osmišljavaju, upravljaju...

Tip 2: **stvaraoci** – kreiraju, inoviraju, stvaraju...

Tip 3: **operativci** – tehnički i operativni poslovi...

Tip 4: **analitičari** – analiziraju i brinu o detaljima...

Tip 5: **integratori** – integrišu i motivišu ljude...



Koncepti razvoja biznisa

Oba koncepta su ok
Najbolja je kombinacija

Iznutra ka spolja

Ideja, pa zatim biznis
Polazimo od sebe

*Imam ideju, hoću da
je pretočim u biznis*

Iznutra ka spolja

Biznis, pa zatim ideja
Polazimo od potrošača

*Hoću da se bavim biznisom,
potrebna mi je ideja*



Šta volimo, a šta ne volimo?

Vođenje posla nije samo rad sa stvarima koje volimo i u kojima uživamo

Stvari u kojima uživamo

Lagodne su, prijaju nam, čine nas srećnim i ispunjenim, volimo ih

Razvoj softvera, pisanje knjiga, predavanja, projektovanje, team buildings, pitching, duboke analize...

Stvari u kojima ne uživamo

Naporne su, ne prijaju nam, iscrpljuju nas, smaraju, ne volimo ih

Isplata zarada, popunjavanje formulara, administrativni poslovi, slušanje jadikovanja, saradnja sa „ovima“ i „onima“...

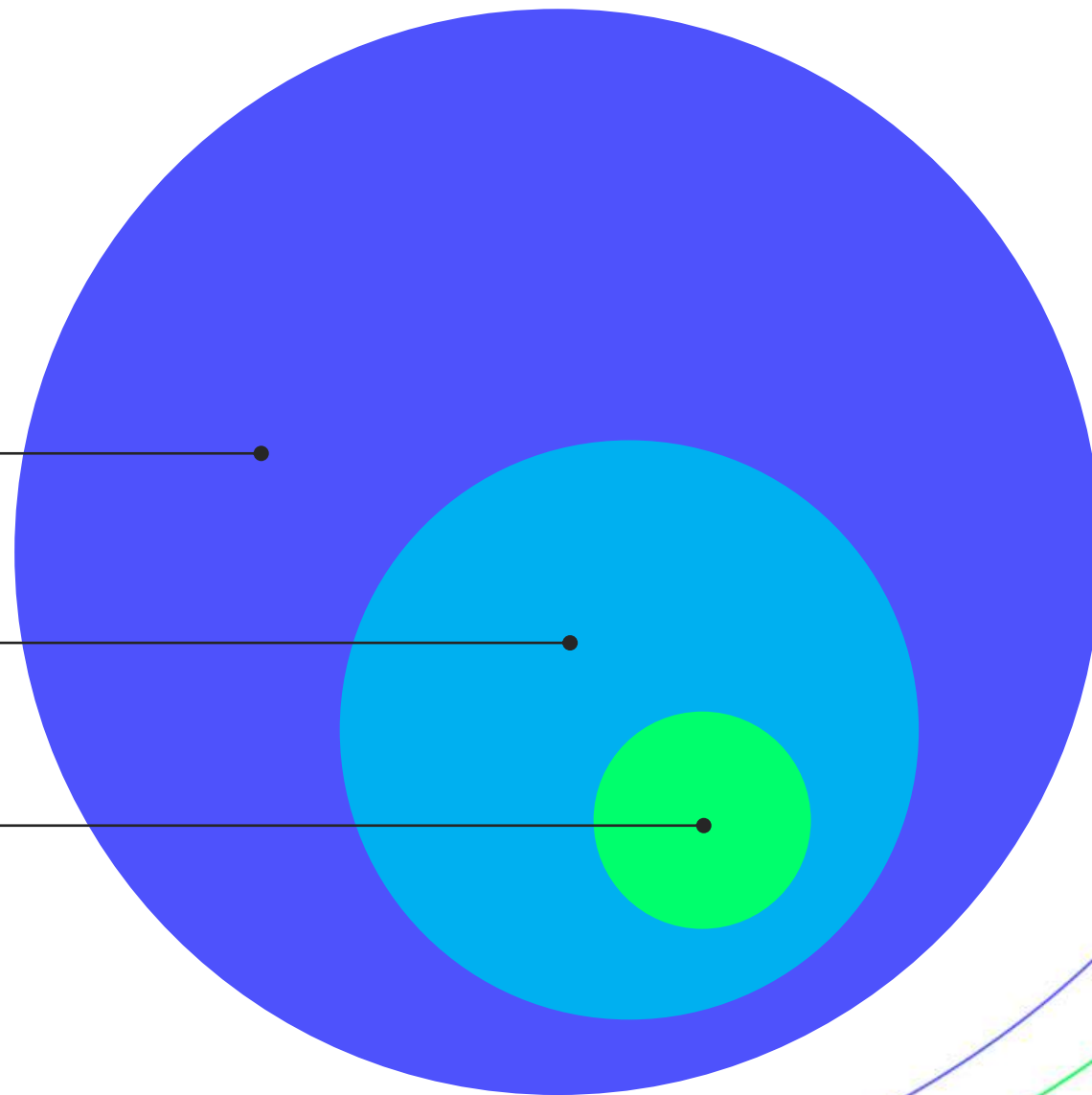


Šta volimo, a šta ne volimo?

Ono što stvarno ne volimo da radimo

Stvari povezane sa onim što volimo da radimo

Ono što stvarno volimo da radimo



Ulazak u mašinu

4 stvari koje ćete morati da radite

Procesi

Prodaja

Finansije

Odnosi



Tehnološki aspekti poslovanja

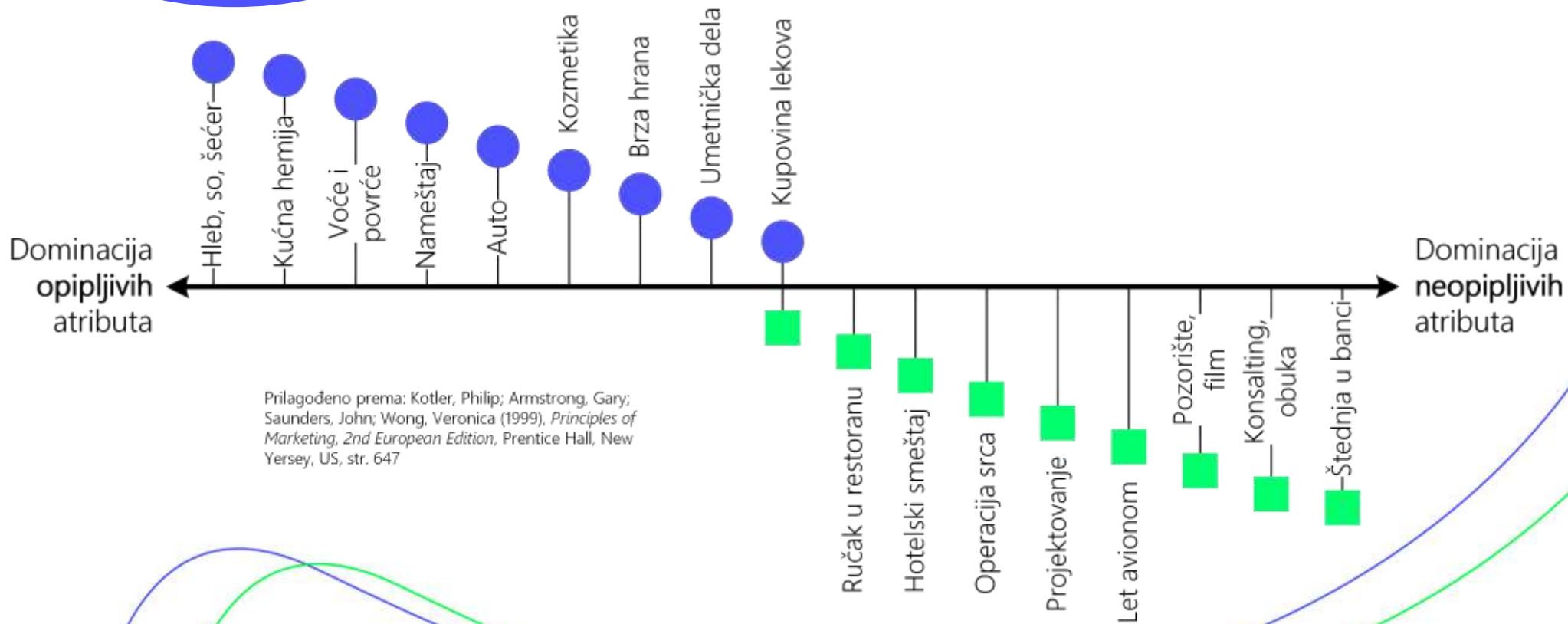
Sve ono gde se može izraziti preduzetnički „majndset“ koji je zasnovan na tehničkim znanjima
Praktično, to je uživanje u struci

- 1.** Proizvodi
- 2.** Usluge
- 3.** Hibridi
- 4.** Rešenja
- 5.** Proces
- 6.** Ambijent
- 7.** Učinci



Tehnološki aspekti poslovanja

Kontinuum opipljivosti



Prilagođeno prema: Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica (1999), *Principles of Marketing, 2nd European Edition*, Prentice Hall, New Jersey, US, str. 647



Tehnološki aspekti poslovanja

Proizvodi

Opipljivi, fizički nosioci vrednosti

Opipljivost, odvojivost, kvarljivost, uporedivost,
prisustvo vlasništva, neuključenost potrošača

Domaći sok, deterdžent, krema za lice, antibiotik, čokolada,
nameštaj, bicikl, televizor, donji veš, stambena zgrada, mašina
za pakovanje, brodski motor, garažna vrata, celuloza,
smrznuto voće, radiator, trkački konji...



Tehnološki aspekti poslovanja

Usluge

Neopipljivi nosioci vrednosti

Neopipljivost, neodvojivost, nekvarljivost, neuporedivost, odsustvo vlasništva, vključenost potrošača

Dizajnersko rešenje, izrada Web sajta, dekodiranje telefona, masaža, šišanje psa, čas pevanja, operacija slepog creva, usluga smeštaja, taksi usluga, pozorišna predstava, procena vrednosti, izrada ugovora, brodski transport, psihoterapija...



Tehnološki aspekti poslovanja

Hibridi

Kombinacija proizvoda i usluge

Bolnička usluga, ručak u restoranu, hotelski smeštaj, kozmetički tretman, instalacija protiv-požarnog sistema, čišćenje zgrade, pravljenje rođendanske torte, dizajn enterijera...



Tehnološki aspekti poslovanja

Rešenja

Skup više proizvoda i usluga koji rešava jednu ili više srodnih potreba korisnika

Sistem za upravljanje dokumentacijom (DMS), sistem za evidenciju radnog vremena (ERV), sistem protiv-požarne zaštite (PPZ), tretman za lečenje specifične bolesti, promotivni paket, sistem za upravljanje lojalnošću, projekti „ključ u ruke“...



Tehnološki aspekti poslovanja

Procesi

Skup aktivnosti koje su u interakciji i koje proizvode određeni rezultat. Mogu biti jednokratni i repetitivni. Poslovni procesi su aktivnosti koje proizvode specifični proizvod, uslugu ili rešenje

- ✓ Tehnološki procesi pripreme
- ✓ Tehnološki procesi obrade
- ✓ Tehnološki procesi montaže
- ✓ Tehnološki procesi kontrole
- ✓ Projektovanje procesa
- ✓ Tehnološka dokumentacija
- ✓ Validacija i verifikacija procesa
- ✓ Kontrola poslovnih procesa
- ✓ Reinženjering procesa

Backend Development, mašinsko učenje, revizija kompanije, liofilizacija lekova, primena HACCP i GxP standarda, ekstrakcija bakra, proizvodnja naftnih derivata...



Tehnološki aspekti poslovanja

Ambijent

Okruženje u okviru kojeg se vrši pružanje usluge i inače sprovođenje određene aktivnosti
*Jedan od „7P“ elemenata uslužnog marketing miksa
(proizvod, cena, promocija, mesto, ljudi, procesi, fizički dokaz)*

Ambijent u restoranima, hotelima, bioskopima, spa centrima, bolnicama, laboratorijama, školama, prodavnicama, kancelarijama, proizvodnim halama, na putovanjima, na sastancima...



Tehnološki aspekti poslovanja

Ishodi

Rezultati koje želimo da postignemo radeći određenu stvar

Lečenje pacijenata, edukacija deteta, zadovoljstvo kupca, zadovoljstvo zaposlenih, stanje međuljudskih odnosa, uživanje u čitanju knjige i gledanju filma, jačina armiranog betona, stanje borbene gotovosti, miris u restoranu, lepota u etno-selu...



Vreme je za anketu

Da li vam se spava?



Biznis aspekti poslovanja

Sve neophodne aktivnosti koje se moraju sprovesti da bi organizacija mogla da funkcioniše

1.

Računovodstvo i administracija

2.

Rad sa ljudima (HR)

3.

Marketing i prodaja

4.

Poslovno upravljanje

5.

Poslovno umrežavanje

6.

Obezbeđenje finansija

7.

Prodaja biznisa

8.

R&D, Supply Chain, QC, dizajn...



Biznis aspekti poslovanja

Računovodstvo i administracija

Prikupljanje dokumentacije, izrada izveštaja, isplata zarada, aplikacije za kredite, korespondencija sa ministarstvom, statusne promene (npr. promena sedišta), davanje odobrenja za stavljanje u promet lekova, registracija suplemenata, priprema za ISO re-sertifikaciju, pisanje molbi i žalbi...



Biznis aspekti poslovanja

Rad sa ljudima

Pronalaženje novih zaposlenih, obuka zaposlenih, evaluacija zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih, rešavanje problema sa zaposlenima, motivisanje zaposlenih, sukcesija menadžmenta, briga o zdravlju i bezbednosti, balansiranje interesa...



Biznis aspekti poslovanja

Prodaja i marketing

Obilazak terena, sastanci, pregovaranje, ugovaranje, rešavanje žalbi i reklamacija, izrada plana prodaje, vođenje prodajnih analitika, izrada medija plana, Outdoor oglašavanje, saradnja sa agencijama, SEO, Google oglašavanje, društvene mreže, marketinška istraživanja, rad sa teškim kupcima...



Biznis aspekti poslovanja

Poslovno upravljanje

Strateško planiranje, organizacija rada, raspoređivanje zaposlenih, rešavanje problema, kontrola procesa, sprovođenje promena, transformacija poslovanja, saradnja sa poslovnim partnerima, saradnja sa konsultantima, briga o razvoju, M&A aktivnosti, Outsourcing, Insourcing, franšizing, licenciranje...



Biznis aspekti
poslovanja

**Poslovno
umrežavanje**

Povezivanje i izgradnja odnosa sa dobavljačima, kooperantima, partnerima, kupcima, veleprodajom, maloprodajom, državom, lokalnom zajednicom, medijima, liderima mišljenja...



Biznis aspekti poslovanja

Obezbeđenje finansija

Sopstveno finansiranje, lične pozajmice, dokapitalizacija, aplikacije za kredite, bespovratna sredstva (grantovi), finansiranje kroz lizing, fondovi smelog kapitala (biznis anđeli, VC fondovi), institucionalni investitori, emitovanje kriptovaluta, Crowdfunding, Crowdsourcing, tekuće finansiranje, izlazak na berzu...



Biznis aspekti poslovanja

Prodaja biznisa

Spajanja (merdžeri), pripajanja (akvizicije), dokapitalizacija, izlazak na berzu (IPO), podela uz osnivanje, izdvajanje uz osnivanje (spin-off), zajednička ulaganja (Joint Ventures), strategijske alijanse, pregovori sa ulagačima, konsultantima...



Biznis aspekti poslovanja

Ostalo, ali ne manje bitno

Bazična istraživanja, pretklinička i klinička ispitivanja, registracija, istraživanje tržišta nabavke, kvalifikacija dobavljača, pregovori sa dobavljačima, uvozno-izvozna dokumentacija, skladištenje, transport, osiguranje, špedicija, QC dokumentacija...

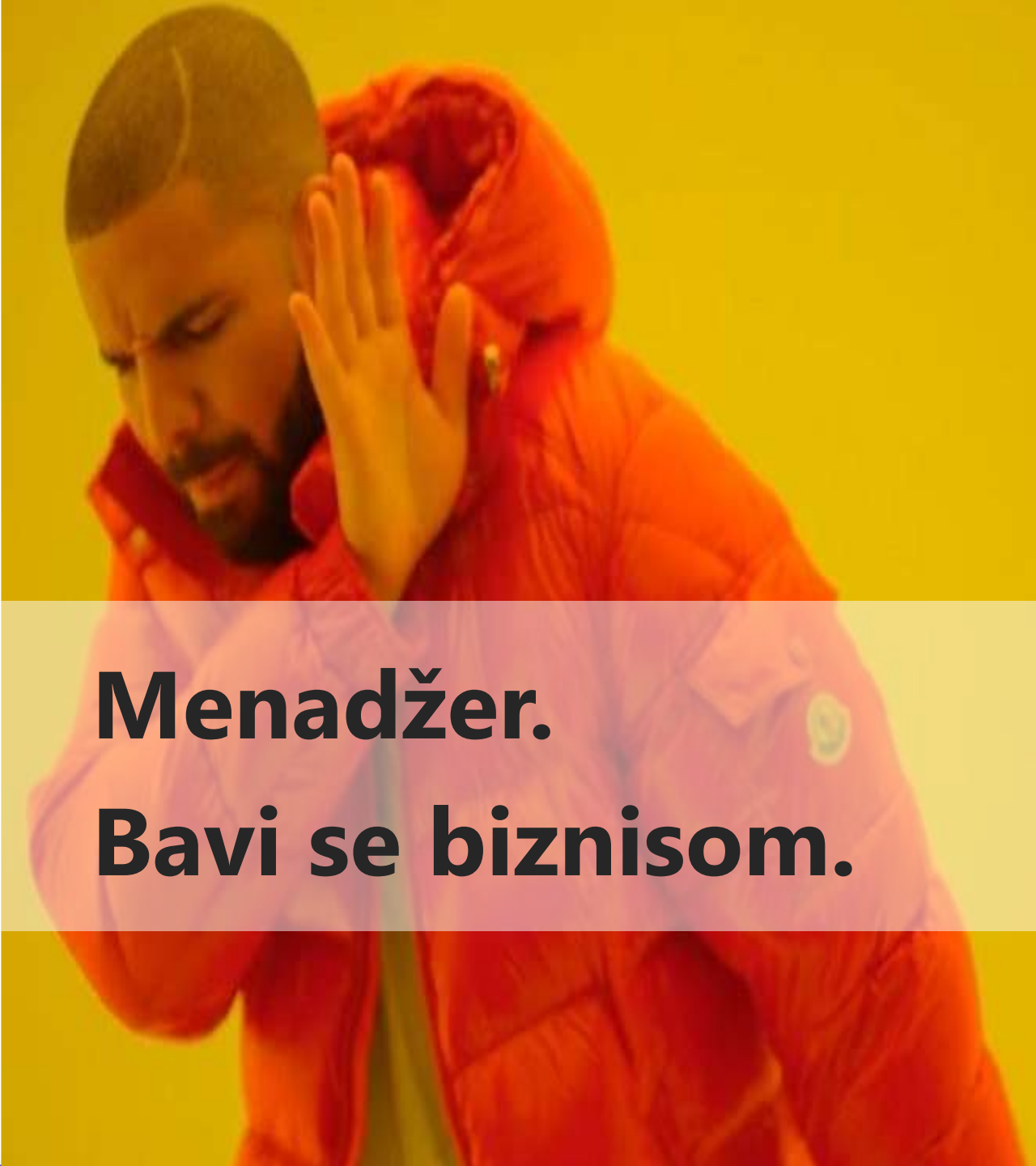


Primeri različnih delatnosti

Poljoprivreda, proizvodnja, trgovina, energetika, građevinarstvo, nekretnine, saobraćaj, smeštaj, kreativne industrije, IT sektor, finansije, pravo, obrazovanje, zdravstvo, sport, zabava...

Razvoj softvera, proizvodnja tekstila, proizvodnja voćnih sokova, uvoz suplemenata, uvoz kozmetike, menjačnica, poljoprivredno gazdinstvo, marketinška agencija, proizvodnja meda, turistička agencija, projektni biro, štamparija, izdavanje knjiga, konsultantske usluge, kozmetički salon, privatna škola, privatni vrtić, škola sporta, maloprodaja robe široke potrošnje, maloprodaja tehnike, auto-mehaničar, građevinsko preduzeće, restorani i kafići, hotel i izdavanje smeštaja, privatna laboratorija, Webshop, proizvodnja hrane, uzgajivačnica pasa, masaža...





**Menadžer.
Bavi se biznisom.**



**Preduzetnik.
Ima startap.**

Životni ciklusi u biznisu

**Koncepti koji se koriste da prikažu
evoluciju pojedinih oblasti u biznisu**

Zakovitost:
**normalan
raspored +
Gausova
kriva**

Životni ciklus **industrije** – Industry Life-Cycle

Životni ciklus **organizacije** – Organizational Life-Cycle

Životni ciklus **proizvoda** – Product Life-Cycle

Životni ciklus **kupca** – Customer Life-Cycle

Životni ciklus **zaposlenog** – Employee Life-Cycle

Životni ciklus **inovacije** – Innovation Life-Cycle

Životni ciklus **tehnologije** – Technology Life-Cycle

Životni ciklus **tima** – Team Development Cycle

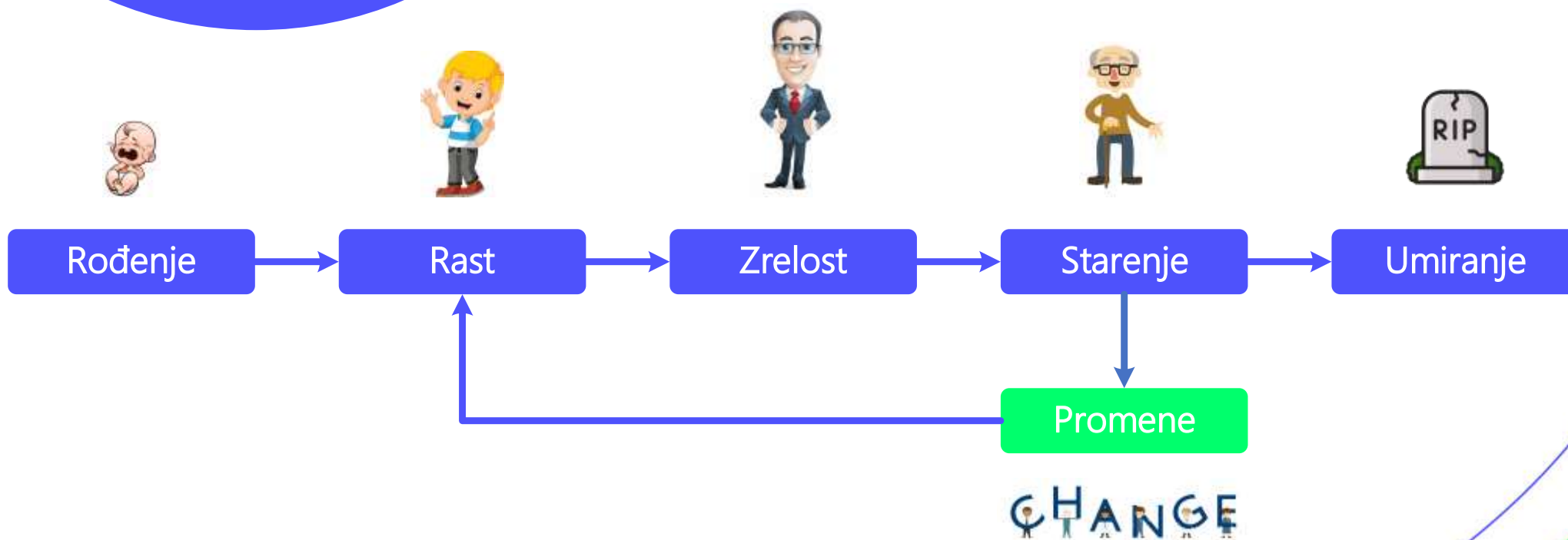


Galton Board



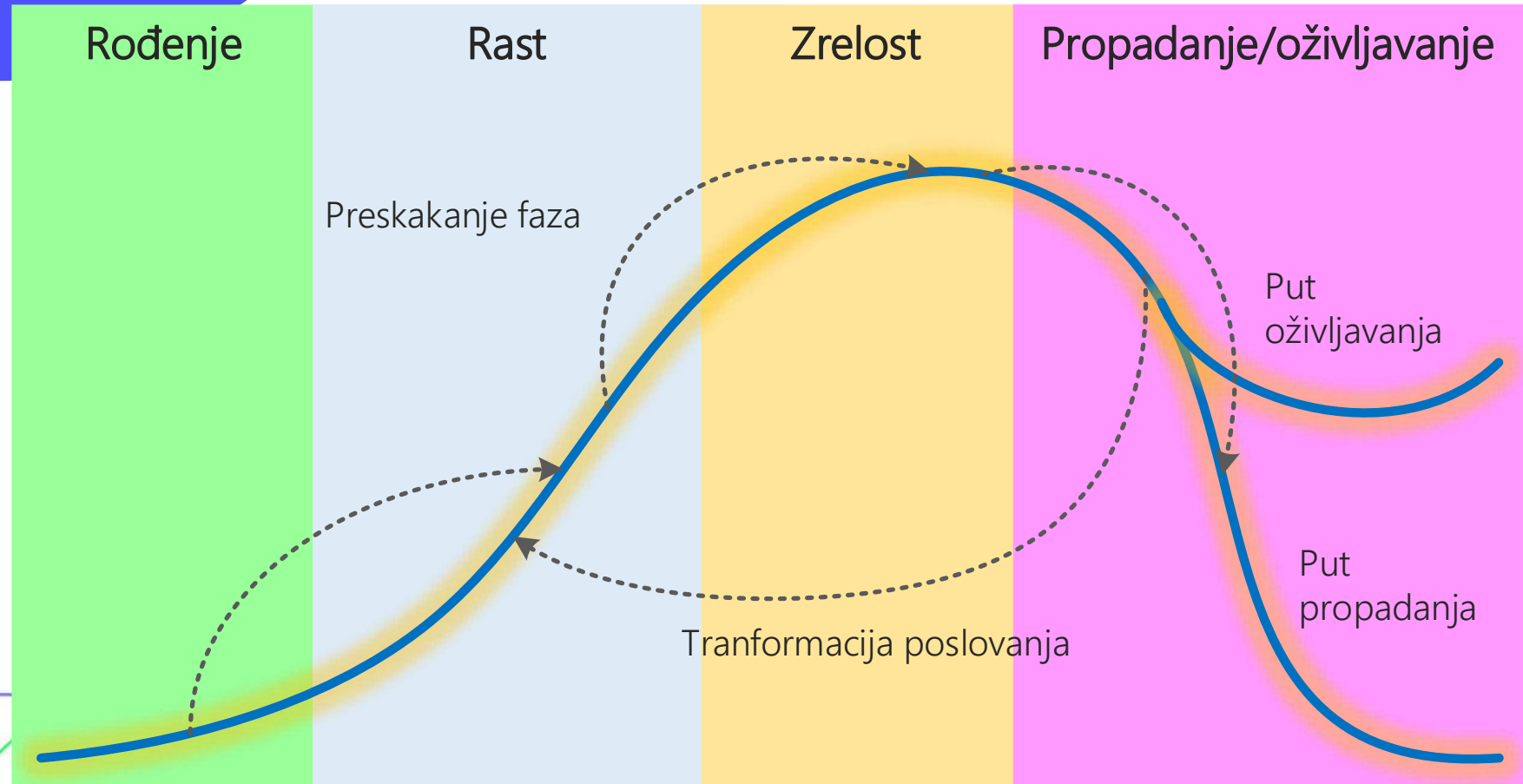
Životni ciklusi u biznisu

Životni ciklus organizacije



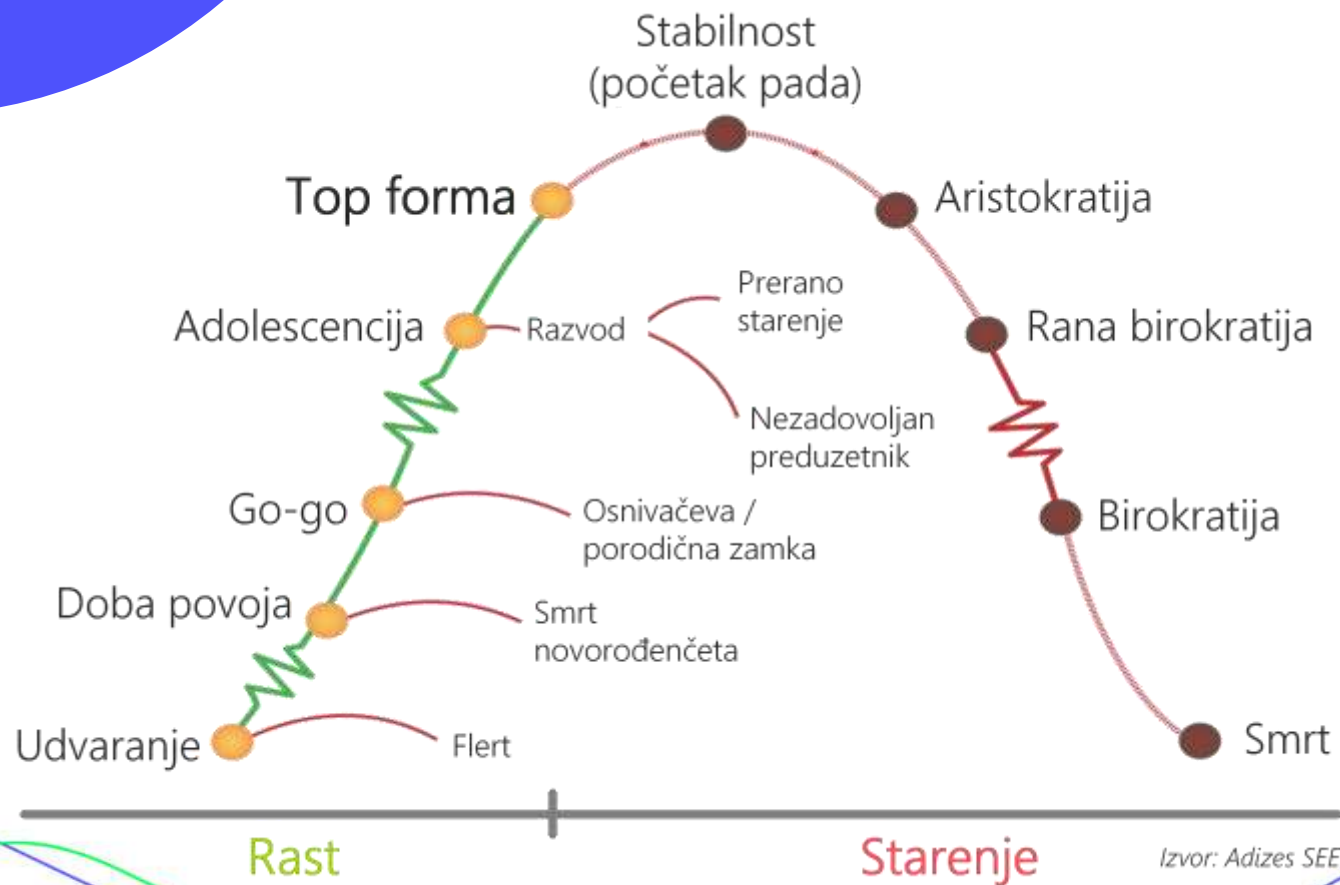
Životni ciklusi u biznisu

Životni ciklus organizacije



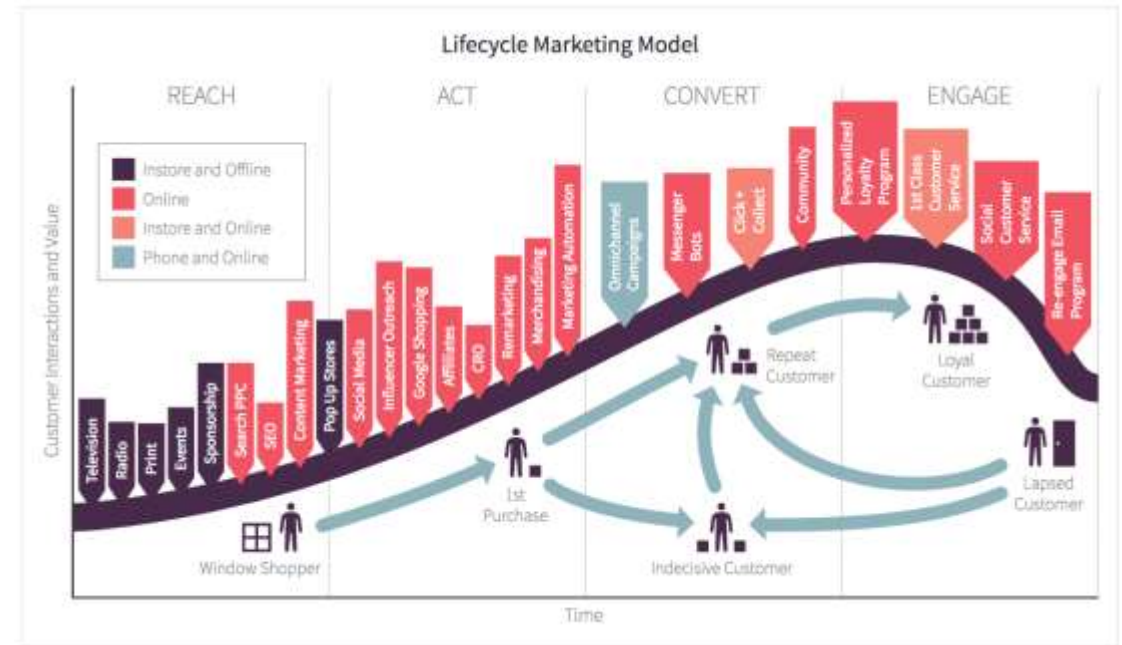
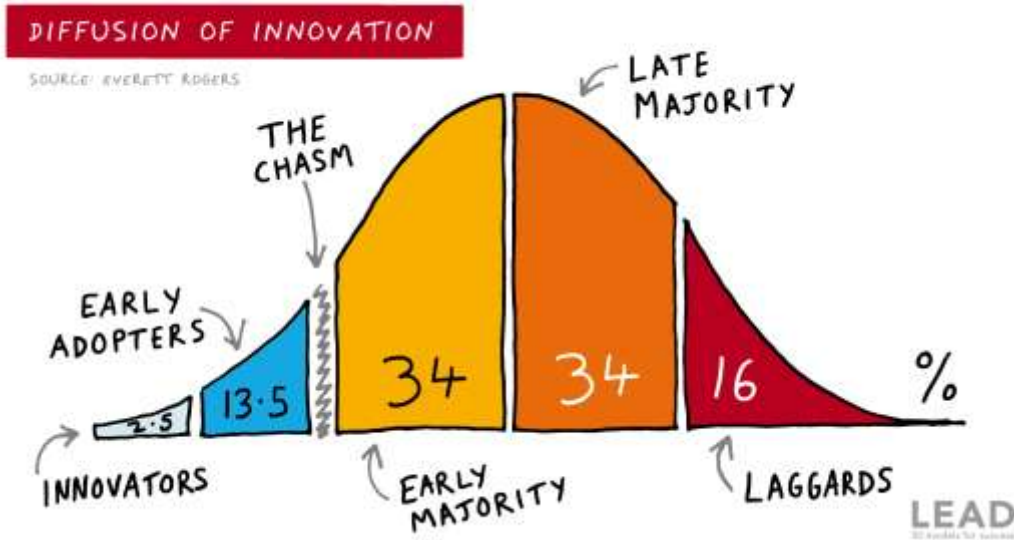
Životni ciklusi u biznisu

Životni ciklus organizacije



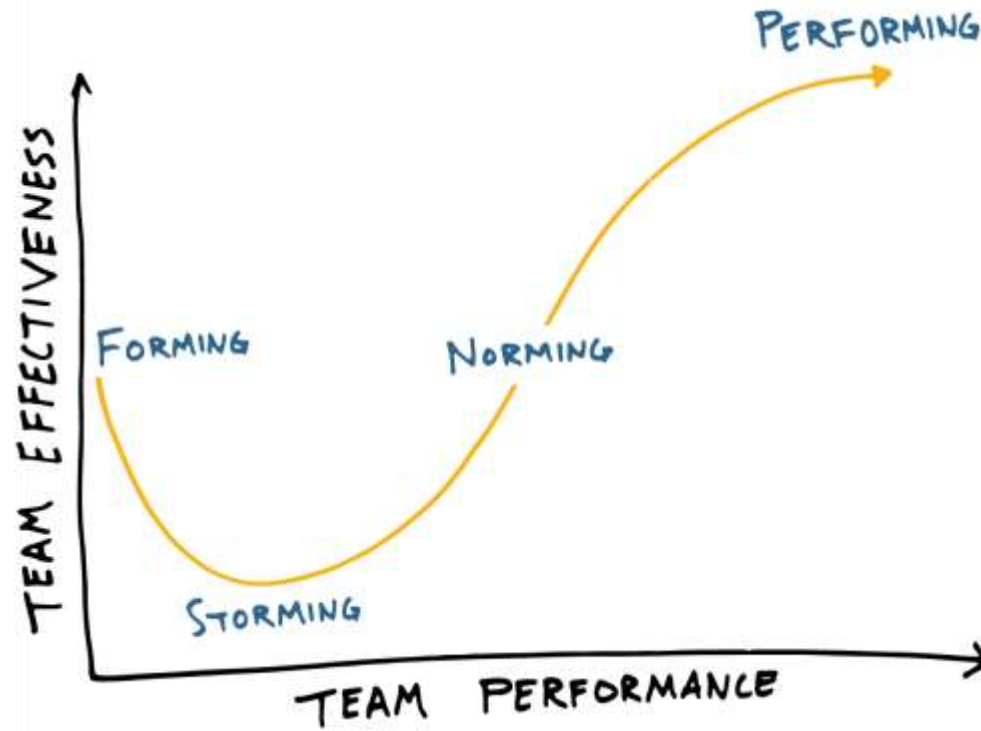
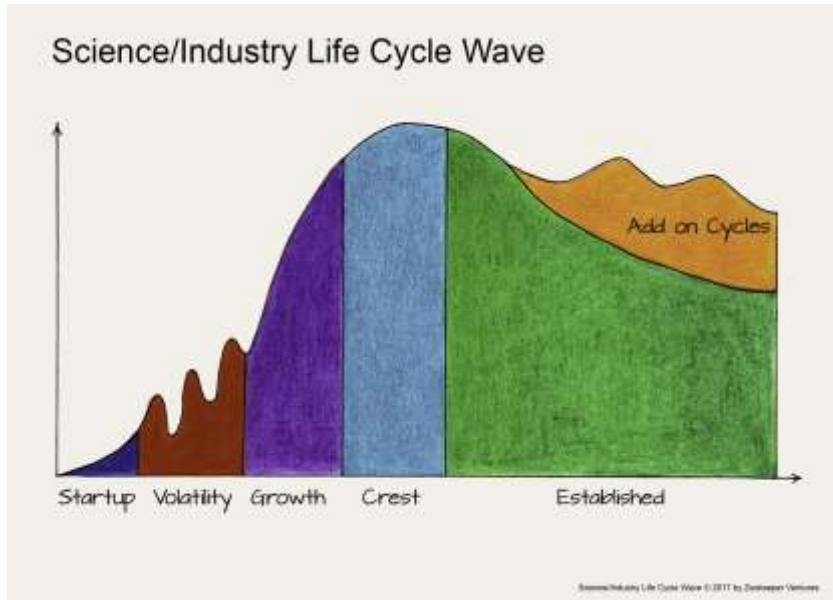
Životni ciklusi u biznisu

Ostali životni ciklusi



Životni ciklusi u biznisu

Ostali životni ciklusi

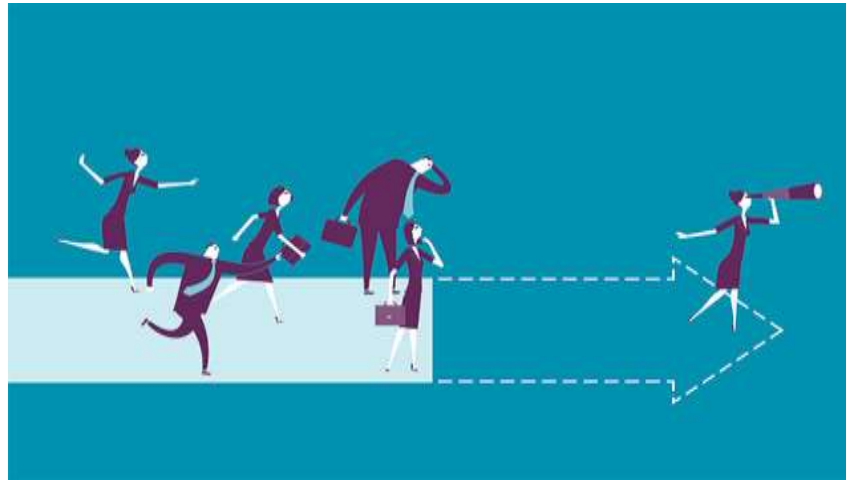


Going Concern princip

Nastojanje da se obezbedi da poslovanje preduzeća traje vremenski neograničeno (trajno) i kontinuirano (bez prekida)

Podaci iz prakse pokazuju da se prosečni životni vek organizacija (preduzeća) skraćuje sa intenziviranjem promena u okruženju. Prema jednoj studiji (izvor: Adižes), prosečan životni vek američkih kompanija iznosi 46 godina (rezerve: obuhvat, M&A aktivnosti)

- ✓ Stav vlasnika
- ✓ Vrednost biznisa
- ✓ Životni ciklus biznisa



Prekretnice u razvoju biznisa

Suštinske promene Wow! Nove dimenzije posla

Prekretnica 1: **ulazak u posao** – posao „počinje da dolazi“

Prekretnica 2: **otvaranje firme** – razdvajanje posla od života

Prekretnica 3: **angažovanje ljudi** – zapošljavamo i delegiramo

Prekretnica 4: **profesionalizacija** – transfer upravljanja na menadžere

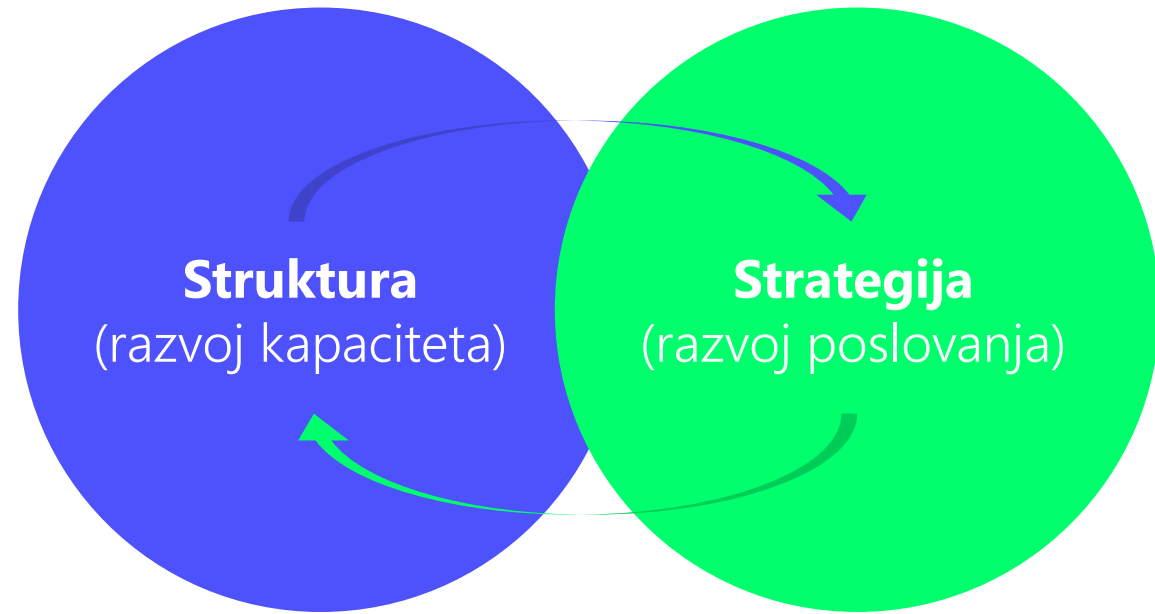
Prekretnica 5: **menadžment tranzicija** – transfer vlasništva na suvlasnike

Prekretnica 6: **ukrupnjavanje biznisa** – rast (ukrupnjavanje) i razvoj (sazrevanje)

Prekretnica 7: **probijanje okvira poslovanja** – multi-biznis, filantropija, dekadencija



Usklađivanje strategije i strukture



Šta podrazumevamo pod strategijom?
Šta podrazumevamo pod strukturom?

Pravac 1: **strategija prati strukturu** – jaka firma, jaki kadrovi, dobra organizacija

Pravac 2: **struktura prati strategiju** – razvoj posla, skaliranje biznisa, startup faza

Pravac 3: **usklađivanje u oba pravca** – i dobra organizacija i razvoj biznisa



Oslonci upravljanja biznisom

Pokretanje biznisa: start – kada, gde, partneri, pravna forma, ideje, koraci...

Vođenje biznisa: management – biznis kao celina, ljudi, tehnologija, tržište...

Razvoj biznisa: development – razvoj proizvoda, razvoj tržišta, razvoj ljudi...

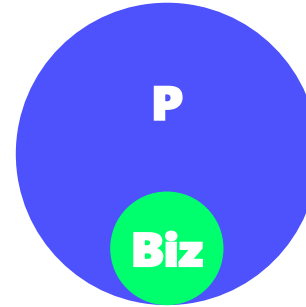
Promena biznisa: change – ekspanzija, diversifikacija, nova znanja i veštine...

Napuštanje biznisa: exit – strateški partner, M&A, prodaja biznisa...

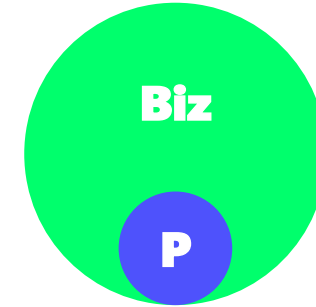


Kako uskladiti preduzetničke i biznis aspekte?

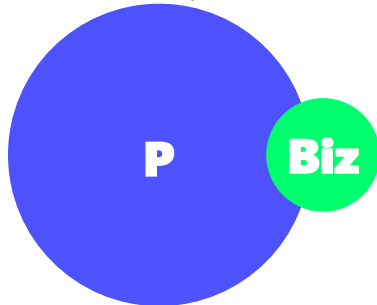
Dominacija
preduzetničkog aspekta



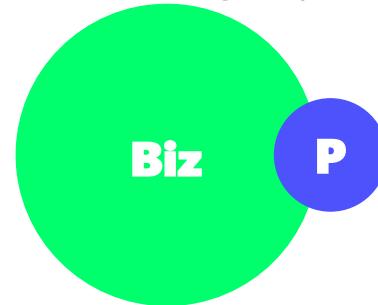
Dominacija
biznis aspekta



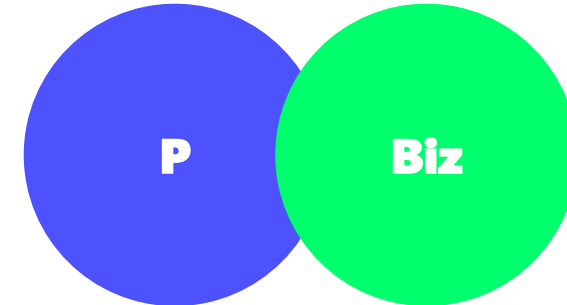
Podređenost
biznis aspekta



Podređenost
preduzetničkog aspekta



Uravnoteženost
preduzetničkog i biznis aspekta



Design Thinking – koristan alat

Design Thinking: kreativno rešavanje problema kroz inovacije proizvoda i usluga, sa ciljem zadovoljavanja potreba krajnjih korisnika

Praviti vrhunske proizvode koje LJUDI ŽELE

Faza 1: **empatija**

Učimo o korisnicima kako bismo razumeli njihove potrebe i želje

Faza 2: **definisanje problema**

Prikupljanje informacija da bismo precizno definisali probleme

Faza 3: **ideacija**

Prikupljanje što većeg broja ideja koje najbolje rešavaju probleme

Faza 4: **prototip**

Brza izrada prototipa za ideje koje smo selektovali kao najbitnije

Faza 5: **testiranje**

Dobijanje povratnih informacija o rešavanju problema



Tek onda ide **razvoj**, a potom i **komercijalizacija**



Kako inovator i biznismen mogu koegzistirati?

Inovator/preduzetnik: potreban je zbog inovacija i promena

Biznismen/menadžer: potreban je zbog upravljanja i vođenja

Može li postojati koegzistencija? MORA POSTOJATI!

Može li to biti jedna osoba? TEŠKO!



Kako napraviti sistem koji će podržati razvoj?

Da bismo obezbedili razvoj mi moramo omogućiti i preduzetniku i biznismenu da rade ono što najbolje znaju

Bez preduzetničkog duha, neće biti inovacija i promena

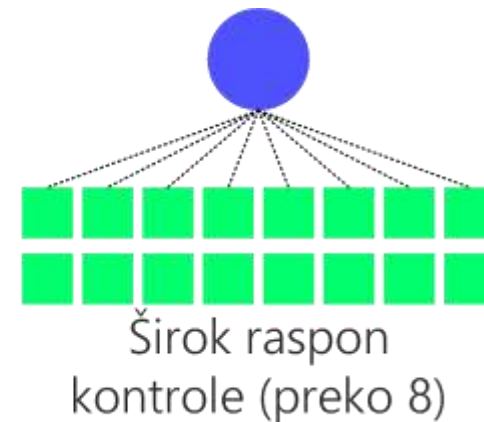
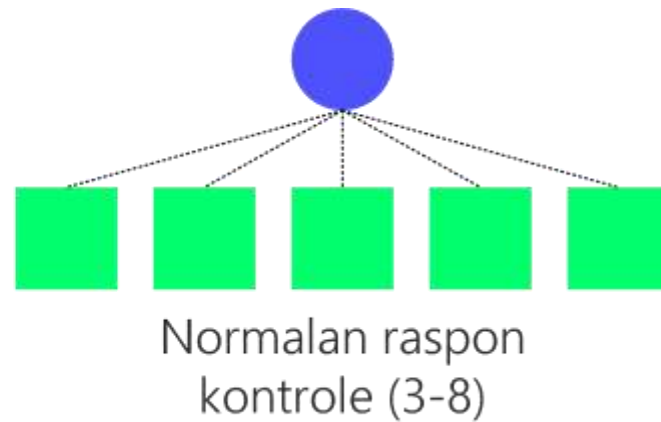
Bez menadžerskog duha, neće biti organizacije i održivog razvoja

Ključno pitanje je: **kako uskladiti uloge i napraviti optimum?**



Kako delegirati poslove, a zadržati kontrolu?

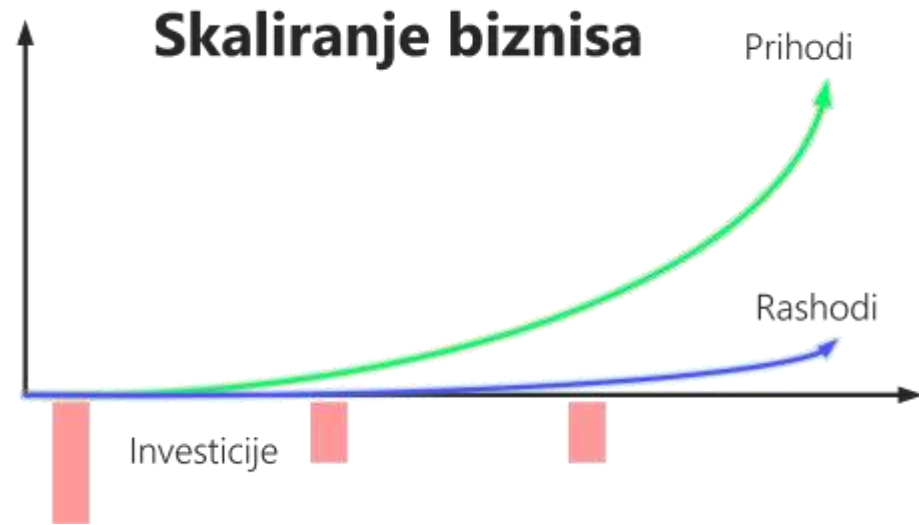
Raspon kontrole



Kako skalirati biznis, a izbeći kolaps?

Rast biznisa: rast prodaje koji je praćen proporcionalnim rastom troškova

Skaliranje biznisa: rast prodaje koji nije praćen proporcionalnim rastom troškova

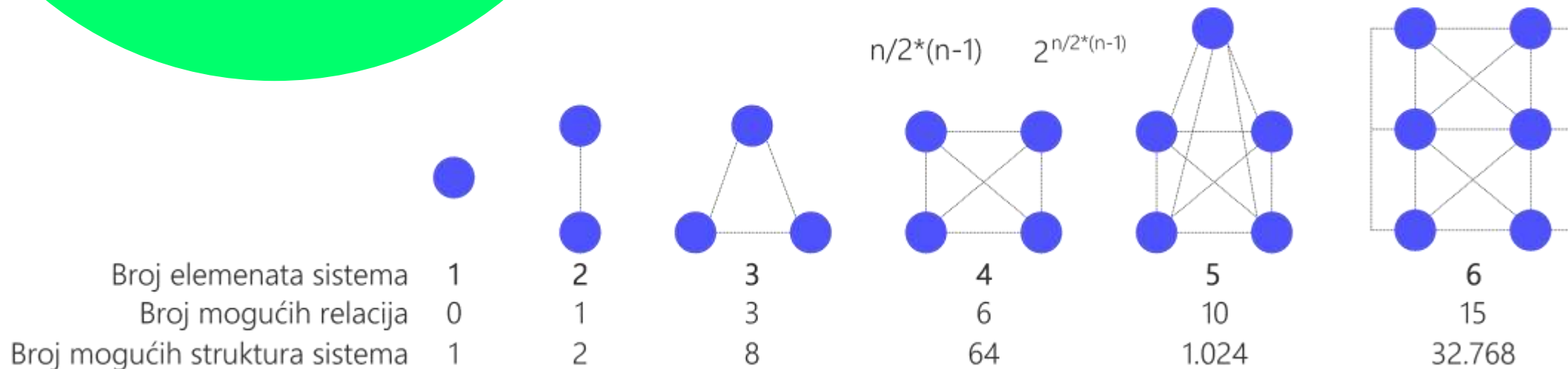


2 ključna rizika: Nezadovoljena tražnja
Povećanje kompleksnosti



Kako skalirati biznis, a izbeći kolaps?

Upravljanje kompleksnošću



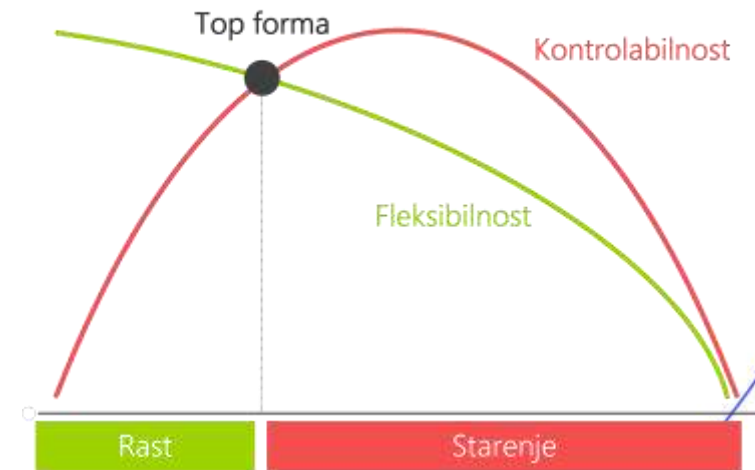
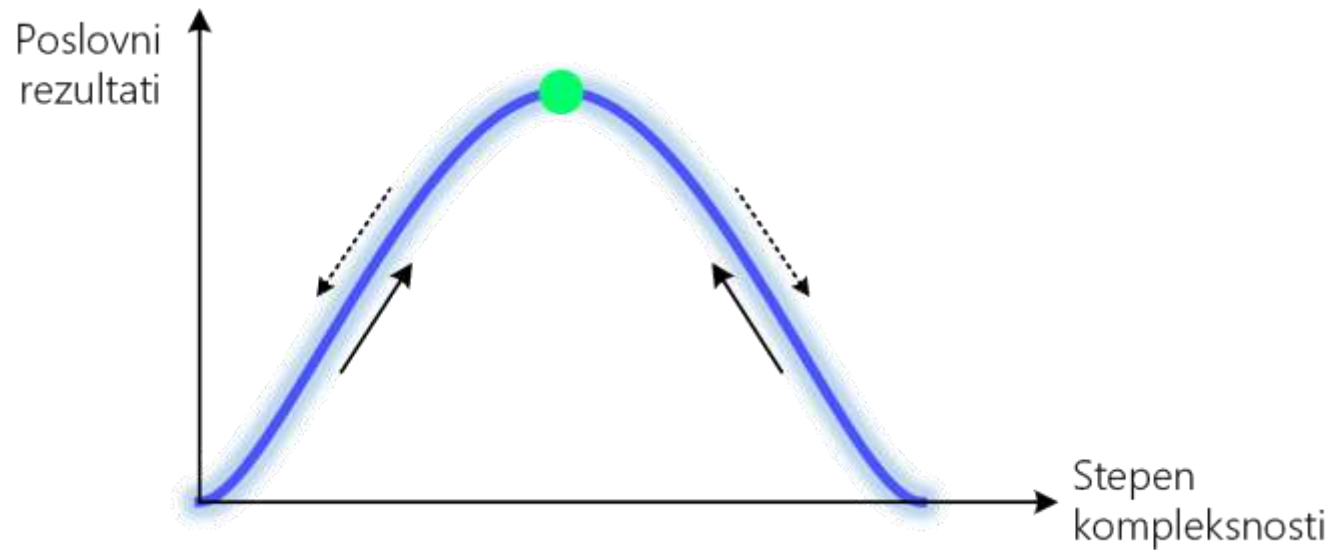
1. Diversity
2. Interdependence
3. Ambiguity
4. Flux

- ✓ Eksterna kompleksnost
- ✓ Interna kompleksnost



Kako skalirati biznis, a izbeći kolaps?

Upravljanje kompleksnošću



Kako skalirati biznis, a izbeći kolaps?

„Lean, drago mi je“

Poslovna filozofija koja je usmerena na stvaranje što veće vrednosti uz primenu superiornih poslovnih procesa

„Ja nisam samo uništivač otpada“

- Muri** 無理 Smanjenje nerazumnosti – manje nepotrebnih aktivnosti
- Mura** 斑 Smanjenje nekonzistentnosti – nepotrebna gomilanja materijala i rizika
- Muda** 無駄 Smanjenje rasipništva – manje nepotrebnog „otpada“ (7 vrsta „otpada“)

Princip kontinuiranog unapređenja

改善 Izazov
挑戦 Kaizen
現地現物 Genchi Genbatsu

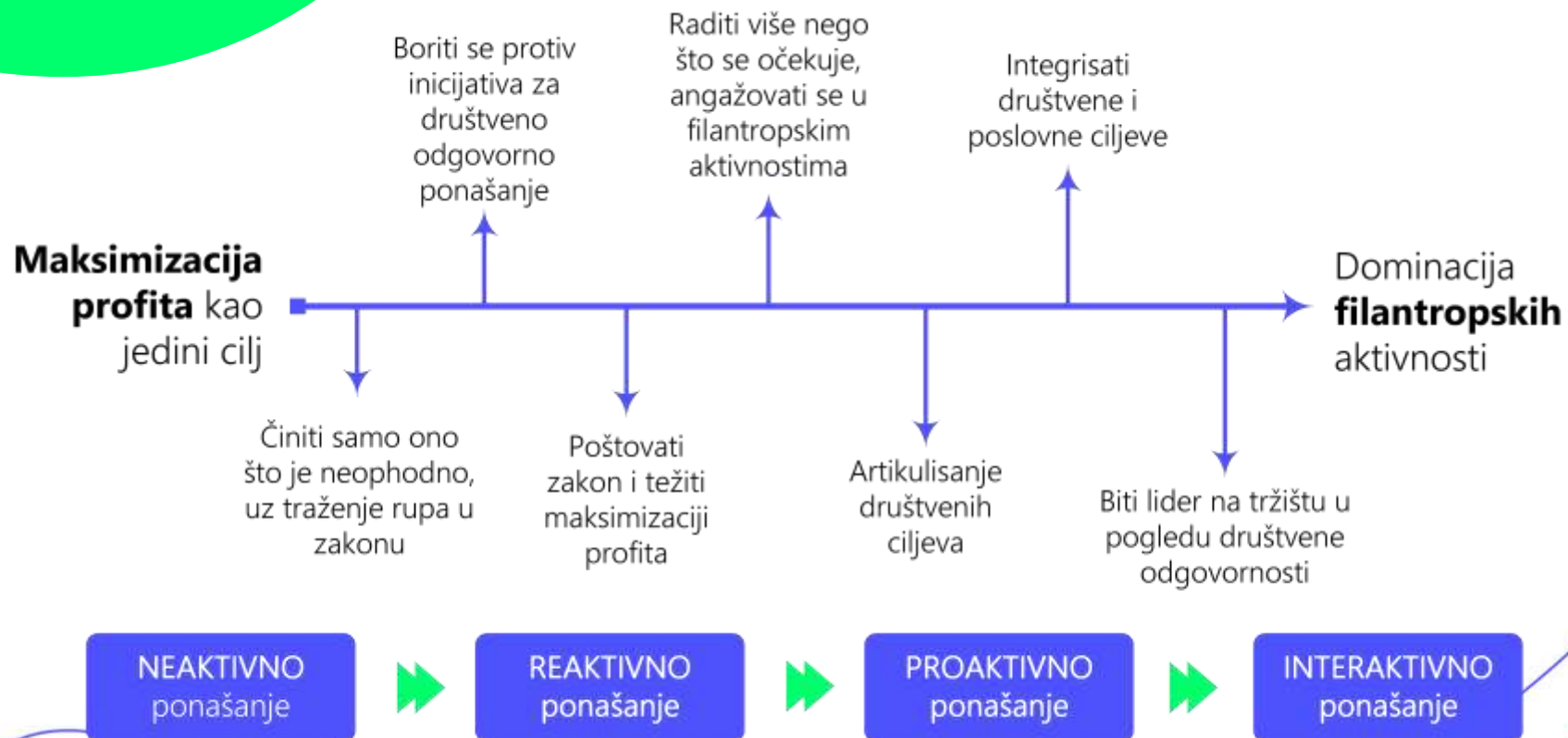
Princip poštovanja

Nivo ličnog poštovanja
Nivo timskog rada



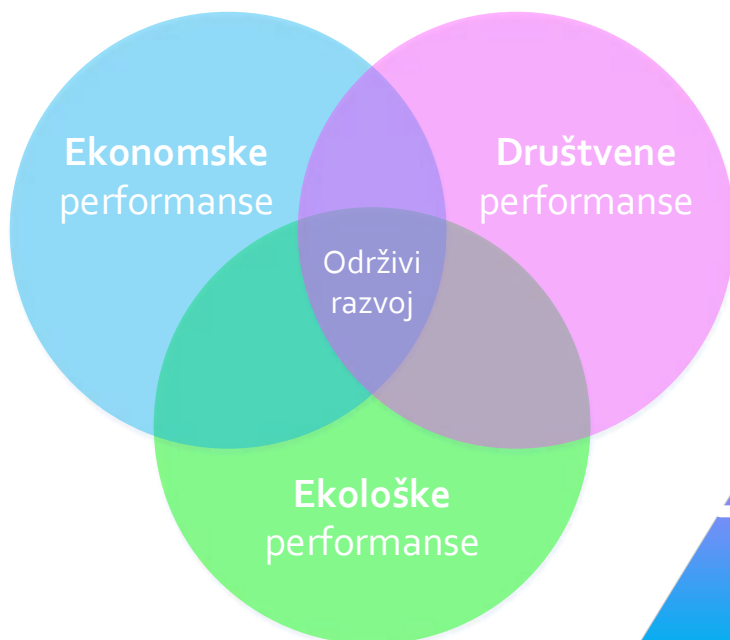
Kako stići profit, a ostati odgovoran?

Korporativna društvena odgovornost (CSR)



Kako sticati profit, a ostati odgovoran?

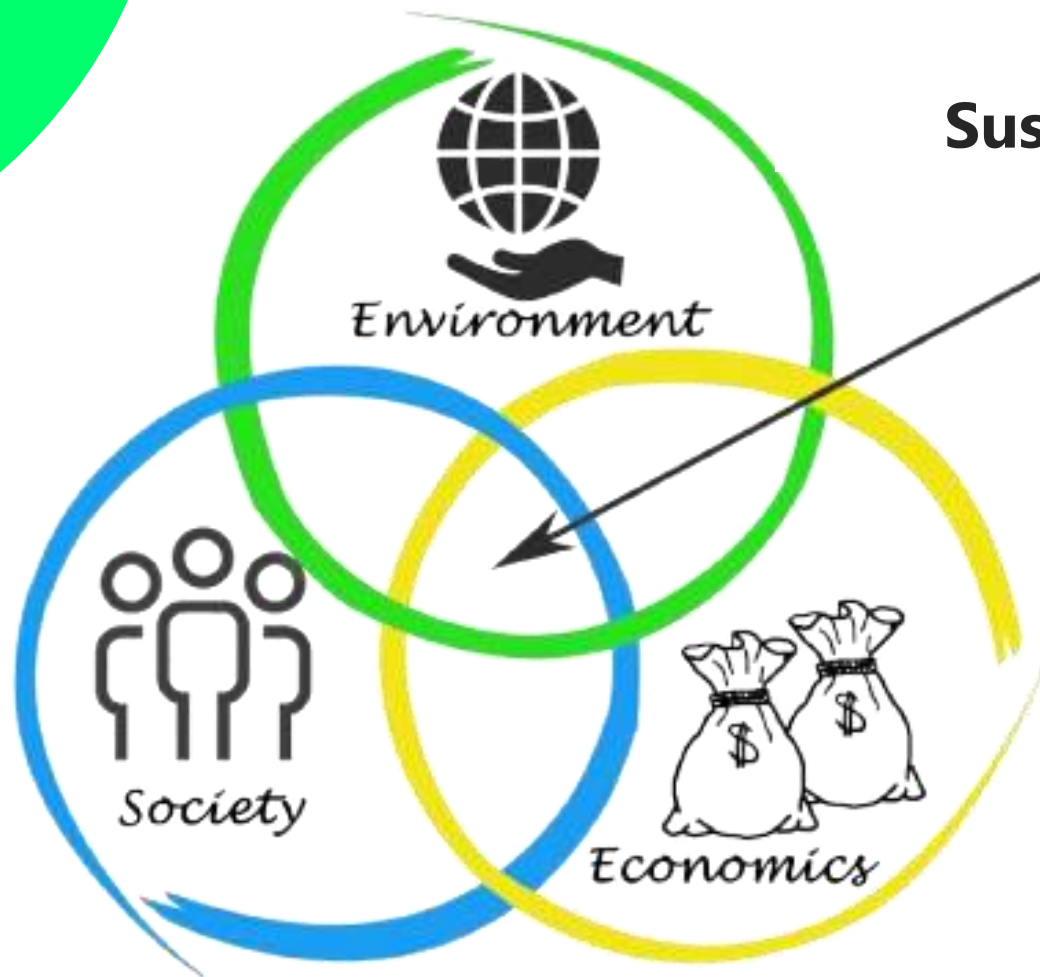
Performanse



Očekivanja



Kako probijati granice,
a biti održiv?



Na šta da obratimo pažnju?

- Asimetrična informisanost** – pazite da vas ne „preveslaju“
- Nezadovoljena tražnja** – nemojte doći u situaciju da kažete „ne mogu“
- Zaljubljanje u proizvod** – „raskinite“ pre nego što započnete „vezu“
- Emotivno vezivanje za proizvod** – vezujte se samo koliko treba
- Uskladite preduzetnički i biznis aspekt** – balansirajte ih
- Prevelika kompleksnost** – izbegavajte kolaps



DOs & DON'Ts

DOs

- ✓ Pripremite se za biznis
- ✓ Balansirajte ciljeve i uloge
- ✓ Budite strpljivi i sistematični
- ✓ Rastite podnošljivim tempom
- ✓ Radite pametno, a ne brzo
- ✓ Uvažite mišljenje drugih

DON'Ts

- x Ne ubijajte vizionare
- x Ne ubijajte praktičare
- x Ne potcenjujte biznis aspekte
- x Ne zaljubljujte se u proizvode
- x Ne komplikujte više nego što treba
- x Ne odustajte, borite se sa izazovima



Primeri „fejlova“ u praksi

Dobro preduzetništvo, loš biznis

Proizvođač deterdženata – vrhunski kvalitet, loš brending

Mašinsko učenje u projektovanju – precenjeni značaj veštačke inteligencije

Proizvođač nameštaja – „zaljubljenost“ u svoja kreativna rešenja

Dobar biznis, loše preduzetništvo

Uvoz suplemenata – odlična organizacija i strategija, potcenjena konkurencija

Marketinška agencija – Special Purpose Vehicle, naslonjen na veliku firmu

Kineska hrana – kvalitet, tražnja i sve, loše upravljanje



Hvala na pažnji
Pitanja i odgovori

