

### 4.3 Dilema osnivača

Preduzetnici žele da steknu bogatstvo i zadrže kontrolu nad poduhvatom. Ova dva cilja su međutim po pravilu nekompatibilna. Dilema osnivača se svodi na jednostavno pitanje, *šta je prioritet, sticanje ličnog bogatstva ili kontrola poduhvata?* Preduzetnik mora da bude iskren u vezi sa tim šta zapravo hoće. Oni koji na vreme ne shvate šta im je važnije, ostaju bez oba. Svetski poznati primeri preduzetnika kao što su Bil Gejts, Anita Rodik, Stiv Džobs i drugi predstavljaju u suštini veoma retke *izuzetke* koji su uspeali da zadrže kontrolu nad svojim preduzećem i steknu lično bogatstvo<sup>24</sup>.

Poslovni poduhvat je profesionalna i lična personifikacija osnivača. Preduzetnik je po pravilu uveren da niko drugi ne može bolje voditi poduhvat od njega samog. On ima viziju, uvid u potencijale poslovne ideje, zna koji poslovni model treba primeniti i koje su karakteristike tržišnog segmenta, lično bira zaposlene, gradi tim i razvija interpersonalne relacije, kreirajući organizacionu kulturu kao produžetak sopstvene ličnosti i vrednosti. Kupci, dobavljači, poslovni partneri i drugi stejkholderi identifikuju poduhvat sa osnivačem, koji je ponosan na svoju kompaniju i izgrađeni status. Preduzetnik je često veoma emotivno vezan za poduhvat, tretirajući ga kao "malu bebu", koju neguje, brižno čuva i podržava njen rast. Sebi određuje relativno nisku zaradu, nekada i nižu od one koju imaju ključni zaposleni. Preduzetnik je vlasnik, to je njihova glavna prednost i potencijalni izvor bogatstva, a ne mesečna zarada. Plata je obično u nivou zarade koju bi imao kao zaposleni u drugoj kompaniji, što nije posebno primamljivo, ako se uzme u obzir rizik koji preuzima. Mnogi preduzetnici su veoma samouvereni i naivni u pogledu mogućih problema. Usled ograničene racionalnosti, oni često donose odluke koje su u konfliktu sa principom maksimiranja profita, odnosno biraju alternative koje nisu finansijski optimalne. Jedno istraživanje je pokazalo da oko 59% preduzetnika veruje da će nečiji posao uspeti, dok 81% smatra da će taj isti posao uspeti ako su oni vlasnici, pri čemu svaki treći smatra da je u tom slučaju verovatnoća uspeha 100%. Entuzijazam i emocije u ranim fazama mogu koristiti uzletu poduhvata, ali postepeno postaju izvor problema. Preduzetnik vremenom uviđa da finansijski resursi, inspirisanje zaposlenih i lična žrtva nisu dovoljni, odnosno da im je potrebna pomoć prijatelja, porodice, investitora itd. Pomoć stiže, ali po visokoj ceni. Prvi krug investiranja obično ne znači automatski



gubitak kontrole, jer to *poslovni anđeli* ne zahtevaju, ali znači ulazak autsajdera u upravni odbor i prvi korak u pravcu gubljenja kontrole. Svaki sledeći krug investiranja znači malo po malo prepuštanje kontrole usled nezadrživog razvodnjavanja sopstvenog udela u vlasništvu.

U trenutku kada izgubi kontrolu nad upravnim odborom, njegova pozicija generalnog direktora (engl. CEO - Chief Executive Officer) dolazi u opasnost. Četiri od pet preduzetnika je u proseku primorano da odstupi sa CEO pozicije. Većina preduzetnika je šokirana i zatečena zahtevima investitora da se povuku, čak i kada je očigledno da uživaju lojalnost i naklonost zaposlenih. Kada su rezultati ispodprosečni upravni odbor nema dilemu i smenjuje osnivača. Međutim, paradoks je da čak i kada ostvaruje dobre rezultate, pozicija generalnog direktora nije sigurna. Preduzetnik je uspešno razvio prvu generaciju proizvoda, što bi investitorima trebalo da bude dovoljan dokaz o njegovim liderskim sposobnostima, ali problem je u tome što u sledećoj fazi dolazi do znatnog komplikovanja poslovanja, potrebne su drugačije veštine, marketing, prodaja na velikoj skali, usluge kupcima, servis itd. Preduzeće dobija hijerarhiju, formalne procedure i menadžment strukturu, potrebno je iskustvo u sagledavanju celine funkcija, dubinsko razumevanje i sposobnost povezivanja procesa i operacija. Širenje uloga koje CEO obavlja za većinu preduzetnika predstavlja preambiciozan zadatak. Preduzetnik koji ima tehnološke veštine u ranim fazama je najbolji lider, ali je mnogo manja verovatnoća da će uspeti da zadrži poziciju na duge staze, u poređenju sa osnivačima koji imaju veštine u oblasti menadžmenta. Apsurd je da što je poduhvat uspešniji, kompetencije osnivača postaju nedovoljnije u poređenju sa daljim potrebama, a osim toga dolazi i do internog disbalansa moći. Investitori često koriste i bukvalno poslednji momenat pre potpisivanja investicionog ugovora, kada je njihov uticaj najveći, da primoraju preduzetnika da se povuče. Pristupi su različiti, ali obično je svaka tranša finansiranja povezana sa ostvarenjem prolaznih ciljeva, tako da investitor u tom procesu posle dve ili tri runde postepeno preuzima kontrolu nad upravnim odborom i poslovanjem.



Za preduzetnika je tranzicija veoma stresna, bez obzira da li nastupa naglo ili postepeno. Nekada nespremnost da se odrekne kontrole dovodi do velike borbe i otvorenog nezadovoljstva. Idealno je da osnivač ostane u kompaniji, prihvatajući manju ulogu u skladu sa ličnim kompetencijama. Zašto on ne vidi da je u interesu kompanije da je neko drugi povede na viši nivo? Zato što mu je rasuđivanje zamagljeno emocijama, nevoljno prihvata sporednu ulogu i obično odlazi, zadržavajući udeo u vlasništvu.

**Nije sve u procentima.** U ranim fazama razvoja poduhvata preduzetnik može ustupiti manji ili veći udeo u vlasništvu drugima. Ustupanje većeg udela u vlasništvu poslovnim partnerima, ključnim zaposlenima i investitorima može da dovede do gubitka kontrole i manjeg procentualnog učešća u vlasništvu. Međutim, ukoliko se izaberu pravi partneri, zaposleni i adekvatni investitori, kompanija može ostvariti uspeh koji faktički kompenzuje izgubljene procenat. Drugim rečima, 5% ili 10% vlasništva u uspešnoj kompaniji može



vredeti stotine miliona, a 51% poduhvata nad kojim je zadržana kontrola mogu biti bezvredni. Ključno je *maksimizirati vrednost cele kompanije, a time i vrednost sopstvenog udela*, a ne po svaku cenu čuvati kontrolu i insistirati na pravu veta na strategijske odluke.

Kada preduzetnik shvati da će između sticanja bogatstva i kontrole morati da bira jedno, otvara se pitanje da li je spreman da učini ono što je potrebno u najboljem interesu kompanije? Dilema je suštinski prekretnica, *da li prepustiti kontrolu u očekivanju da investitori imenovanjem iskusnih menadžera kompaniji obezbede uzlet, a preduzetniku bogatstvo, ili zadržati kontrolu i svesno limitirati rast vrednosti, a time i lični finansijski dobitak?* Od načina prevazilaženja ovog “sudara sa realnošću” bukvalno zavisi sudbina poduhvata, dovodeći ga u situaciju da poslovno ponovo uzleti na novi nivo bez osnivača ili da tavori sa njim na čelu. Neki preduzetnici jednostavno žele da sami vode svoje preduzeće, bez prevelikih ambicija, sa prevashodnim ciljem da obezbede egzistenciju porodici i zaposlenima. Zapošljavaju menadžere koji ih neće ugrožavati, izbegavaju investitore, oslanjaju se na interni rast i sopstvene potencijale.

#### **Profil osnivača tehnološkog start-up poduhvata u Srbiji**

Osnivači tehnoloških poduhvata u Srbiji su u dominantno fakultetski obrazovani muškarci (82.8%), koji žive u zemlji i uglavnom imaju radno iskustvo u korporaciji. Prema nalazima **Startup skenera** iz 2024. godine udeo žena među osnivačima startapa u Srbiji iznosi 17,2%, što je pad u odnosu na prethodnu 2023. godinu (19%). Osnivači u starosnoj kategoriji od 40 do 49 godina čine 25,5% ukupnog broja, dok su mladi između 15 i 29 godina osnivači u 28,2% startapa što je značajan porast u odnosu na 2023. godinu. Samo 5,3% osnivača prelazi starosnu granicu od 50 godina. Ovi rezultati su uporedivi sa evropskim i svetskim trendovima. Analiza obrazovne strukture osnivača startapa u Srbiji pokazuje da je većina osnivača stekla visoko obrazovanje, a da najveći broj poseduje master diplomu (35,1%). Diplomom osnovnih studija ima 22,9% osnivača, dok je doktorat steklo 8,0% osnivača. Manji procenat, od 10,6% osnivača, ima diplomu srednje škole, a 10,1% trenutno studira na osnovnim studijama što je blagi porast u odnosu na prošlogodišnji izveštaj. Najviše ispitanika je ima diplomu iz tehničkih nauka i softverskog inženjerstva (55,6%), društveno-humanističkih nauka (31,1%), dok ostale oblasti, kultura, umetnost, dizajn, informisanje, medicina, itd. čine zajedno oko 21%. Većina osnivača je relevantna znanja stekla kroz radno iskustvo (79,6%), obuke i kurseve (47,3%) ili na fakultetu (31,7%). Oko 39,9% ispitanika ima iskustvo osnivanja poduhvata životnog stila, a čak 38% ima iskustvo u prethodnom pokretanju tehnološkog poduhvata, dakle dolaze iz preduzetničkog miljea. Od 60 ispitanika koji su prethodno osnovali tehnološki start-up, 20% nije uspelo da ga razvije, 28,3% je ostvarilo exit, a ostali i dalje posluju. Među ispitanicima koji imaju predhodno iskustvo osnivanja startapa (56 ispitanika), polovina preduzetničkih poduhvata (48,2%) nije uspela da se održi, što je veći procenat u odnosu na prošlogodišnje istraživanje (20,0%), dok je značajan deo (42,9%) i dalje aktivan i posluje. Manji udeo startapa je doživio tzv. exit, odnosno prodaju ili spajanje sa drugom kompanijom, i to iskustvo ima 8,9% ispitanika što je znatno manji broj u odnosu na prošlu godinu. Većina, 51,5% osnivača nema drugi poslovni angažman, potpuno su posvećeni poduhvatu, 40,7% u paralelno radi u privatnom, a samo 7,8% u javnom sektoru. Motivi pokretanja poduhvata su rešenje konkretnog problema (30,5%), komercijalizacija ideje (22,8%), želja za samostalnošću (19,2%). Oko 58,7% ispitanika želi da izgradi “profitabilnu kompaniju u vlasništvu osnivača”, 31,1% ima u planu da proda start-up, a 10,2% da izađe na berzu. Muškarci znatno više teže tome da vode posao od žena, a postoji i razlika u pogledu motivacije rešenja uočenog problema u korist žena (48%), naspram muškaraca (27,7%).

Izvor: Startup skener (2024). Izveštaj u okviru projekta Preduzmi ideju, Inicijativa “Digitalna Srbija”, saradnja sa USAID.

Razmatranje dileme osnivača je od velike koristi za one koji tek planiraju da uđu u preduzetničke vode. Ukoliko su preferencije ka očuvanju kontrole, treba razvijati posao u oblasti u kojoj postoji razvijen set veština, kontakata i nije potreban značajan kapital. Ovakvi poduhvati se obično započinju u kasnijim fazama karijere i usmereni su na osiguravanje određenog životnog stila. To ima svojih prednosti i nedostataka, ali treba imati u vidu i ograničenja u pogledu finansiranja, zbog nedovoljne atraktivnosti i nemogućnosti da eventualnim investitorima obezbede nagli rast koji oni očekuju<sup>26</sup>. Nekolicina ovih kompanija pripada kategoriji hibridnih, odnosno onih koje su uspele da ostvare značajan rast bez investicija sa strane, koristeći visoke prihode od prodaje za finansiranje daljeg rasta. Ukoliko je cilj sticanje bogatstva, pravi put su radikalne inovacije koje zahtevaju veliki kapital i potencijal za preuzimanje ili izlazak na berzu. Preduzetnik razume da ako želi brz rast mora da prodaje delove kompanije kako bi obezbedio finansiranje. Aspiracije osnivača i investitora su usklađene i fokusirane na istu tačku u budućnosti, izgradnju kompanije koja ima vrednost koja će biti prodana drugoj kompaniji ili izaći na berzu kroz inicijalnu javnu ponudu. I jedni i drugi su spremni da žrtvuju kontrolu u korist rasta i kreiranja bogatstva. Stav prema kontroli i novcu determiniše percepciju preduzetnika o uspešnosti sopstvenog poduhvata. Ako mu je cilj bila kontrola, moć i upravljanje kompanijom, čak i značajan finansijski dobitak neće ga potpuno zadovoljiti, i obrnuto, ako je želeo da se obogati, neće se uznemiravati zbog gubitka kontrole sve dok se vrednost kompanije i njegovog udela u vlasništvu povećava.