

PRVI DIO: ZNAČAJ I ULOGA PREDUZETNIKA I PREDUZETNIŠTVA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U EKONOMSKOM RAZVOJU I RASTU



Prof.dr Saša Petković

sasa.petkovic@ef.unibl.org

Literatura za cijeli kurs

- ✓ Petković, S. (2023). *Preduzetnički menadžment inovativnih startapa u digitalnoj eri.* (Monografija u izradi).
- ✓ Petković, S. i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike.* Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
- ✓ Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata.* Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7. Dostupno na <http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2017/06/Laboratorija-ideja.pdf>
- ✓ Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri.* Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci i Udruženje ekonomista Republike Srpske, SWOT. <http://cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>



**I. POKUŠAJ DEFINISANJA
PREUZETNIKA POKRETAČA
PREUZETNIČKIH PODUHVATA**

**1.1. Uloga preduzetnika i značaj
preduzetništva u razvoju civilizacije iz
istorijske perspektive**

**1.2. Biznis, samozapošljavanje i
preduzetnički startup poduhvati**

**1.3. Preduzetništvo, ekonomski rast i
razvoj u kontekstu digitalne ere**

1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri

Ishodi učenja

...Nakon savladavanja prvog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- „ Razumijete ko su preduzetnice i preduzetnici i zašto su nam bitni?
- „ Objasnite razliku između biznisa u formi preduzeća, samozapošljavanja, startapa i ostalih tipova poslovnih aktivnosti
- „ Opišete sličnosti i razlike između preduzetnih i klasičnih menadžera



Uvod

Na Forbsovoj listi milijardera, većinom su preduzetnici koji su pokrenuli svoj mikro biznis od nule i nekoliko nasljednika porodičnih korporacija (slika 1). Otputovati na Mars, eliminisati smrtonosne pandemije, imati čistu energiju, snovi su koje sanjaju i dosanjaju preduzetnici.

TOP 5

MILIJARDERA U
2022. GODINI

HT



1. **Elon Musk**
Neto imovina: \$219



2. **Jeff Bezos**
Neto imovina: \$171



3. **Bernard Arnault & family**
Neto imovina: \$158



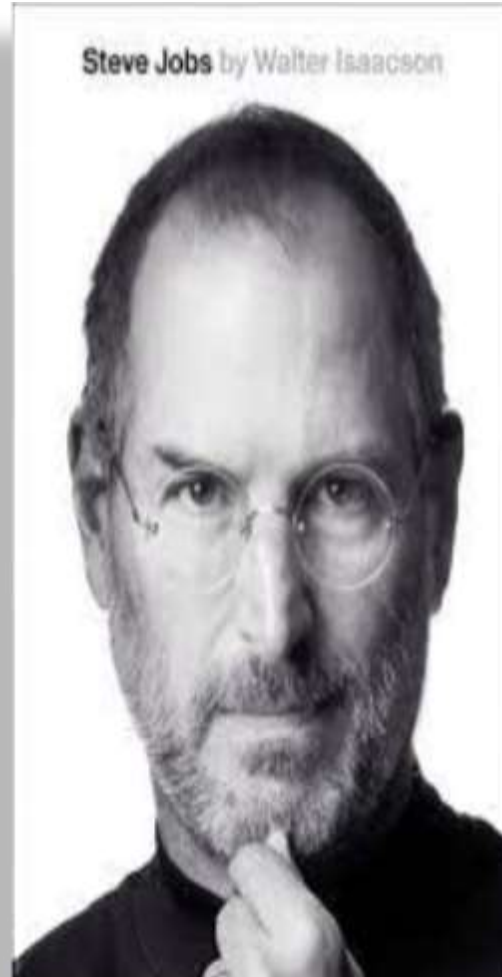
4. **Bill Gates**
Neto imovina: \$129



5. **Warren Buffett**
Neto imovina: \$118

Definicija preduzetnika?

Iako su, gotovo svi teoretičari koji su se bavili izučavanjem fenomena preduzetništva, saglasni da je preduzetnik i preduzetništvo jedan od glavnih „krivaca” za ubrzani razvoj civilizacije, **kroz apostrofiranje procesa komercijalizacije inovacija**, još uvijek nemamo preciznu i jedinstvenu definiciju preduzetnika i preduzetništva.



- Koja su ponašanja tipična za uspješnog preduzetnika?
 - Na koji način između velikog broja ljudi predvidjeti ko će postati preduzetnik ili preduzetnica?
 - Da li su lične karakteristike i motivacija dovoljan preduslov da neko postane preduzetnik ili su bitni i faktori užeg i šireg društvenog okruženja?
 - Koju pravnu formu obavljanja poslovne aktivnosti izabрати prilikom pokretanja startup preduzetničkih poduhvata a koju tokom dinamičnog razvoja i rasta strartapa i njegove tranzicije u malo, srednje i veliko preduzeće?
- Odgovore na ova pitanja potražićemo tokom semestra!!!**

Liberalizam, fleksibilnost i individualizacija

...tri su ključna koncepta za razumijevanje preduzetništva u kasnom 20. vijeku (Pfeilstetter, 2022).

U 21. vijeku, pristup posmatranja razvoja preduzetništva isključivo kroz prizmu ličnih karakteristika individua, bez posmatranja uticaja više elemenata sociokulturološkog okruženja, uglavnom je odbačen (Petković, 2021)

Razvijenost institucija, preduzetnički ekosistem i preduzetnička kultura kao jedan od ključnih elemenata podsticajnog preduzetničkog ekosistema, bitni su faktori razvoja preduzetništva, a za treću dekadu XXI vijeka, i za razvoj digitalnog preduzetništva.

O čemu ćemo diskutovati u nastavku?

- U narednim podnaslovima objasnićemo razlike i sličnosti između obavljanja poslovnih aktivnosti u dostupnim formama biznisa.
- Definisaćemo samozapošljavanje i startape.



I. POKUŠAJ DEFINISANJA PREDUZETNIKA POKRETAČA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA



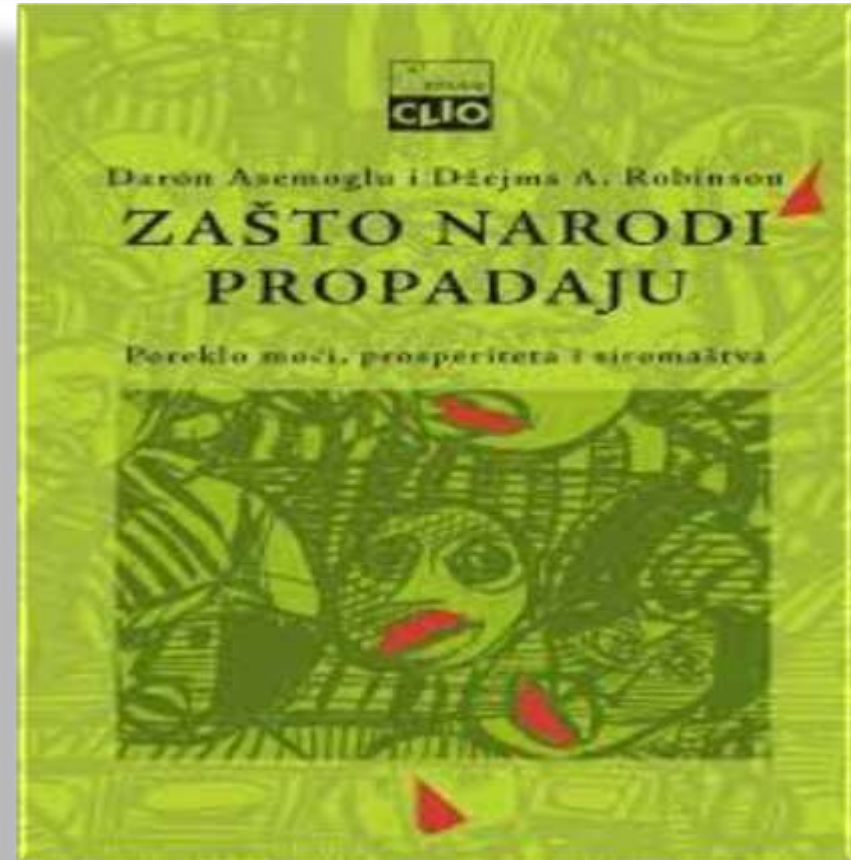
1.1. Uloga preduzetnika i značaj preduzetništva u razvoju civilizacije iz istorijske perspektive

- Prije oko 4 000 godina postoje prvi pisani tragovi o malim preduzećima, opisujući kako su bankari pozajmljivali novac (Siropolis, 1990).
- Jedna od ključnih promena u istoriji preduzetništva (i ljudske istorije) bio je **pronalazak novca** (Radović-Marković et al., 2021).
- Teško je ocijeniti kada je nastalo prvo preduzeće, ali sa sigurnošću možemo tvrditi da su **prve konture malih preduzeća** koje poznajemo u današnjem obliku počele da se javljaju sa **prvim zakonima koji su štitili preduzetnike**.
- Vavilonski kralj Hamurabije (vladao je u periodu od 1728. do 1686. godine p.n.e.) u posljednjim decenijama vladavine izdao je zakonik sa tri stotine zakona koji štite potrošače i male preduzetnike, posebno od prevare.



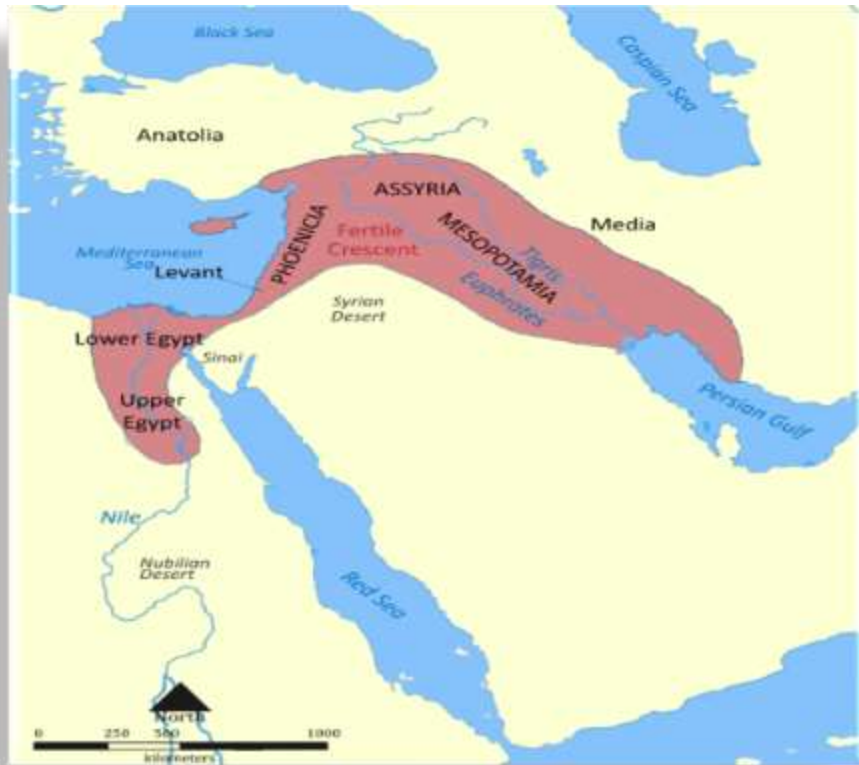
1.1. Uloga preduzetnika i značaj preduzetništva u razvoju civilizacije iz istorijske perspektive

Međunarodna trgovina, izgradnja inkluzivnih ekonomskih institucija i razvoj političkog pluralizma, koji je umanjivao moć vladara uz smanjenje mogućnosti monopola i centralizacija države, bili su faktori rađanja novih uticajnih **nosioca kreativne destrukcije i inovacija – preduzetnika** (Acemoglu & Robinson, 2012).



Prvi preduzetnici na Bliskom istoku

Lends i drugi (Landes et al., 2010, str. 9) tvrde da se prve organizovane poslovne aktivnosti kakve poznajemo u moderno vrijeme javljaju na Bliskom Istoku



Bliskoistočne ekonomije bile su pod **dominacijom velikih dvorskih ili hramovskih kompleksa**, koji su posjedovali veći dio agrarne zemlje, gotovo **monopolizovali sve što bi se moglo nazvati „industrijskom proizvodnjom“, kao i spoljnu trgovinu**, te organizovali ekonomski, vojni, politički i religijski život društva, pomoću jedinstvene složene, birokratske, evidencijske operacije za koju je riječ „racionalizacija“, shvaćena vrlo široko, najbolji jednoriječni opis koji mi pada na pamet (Finley, 1999, str. 28).

Preduzetnici u antičkoj Grčkoj

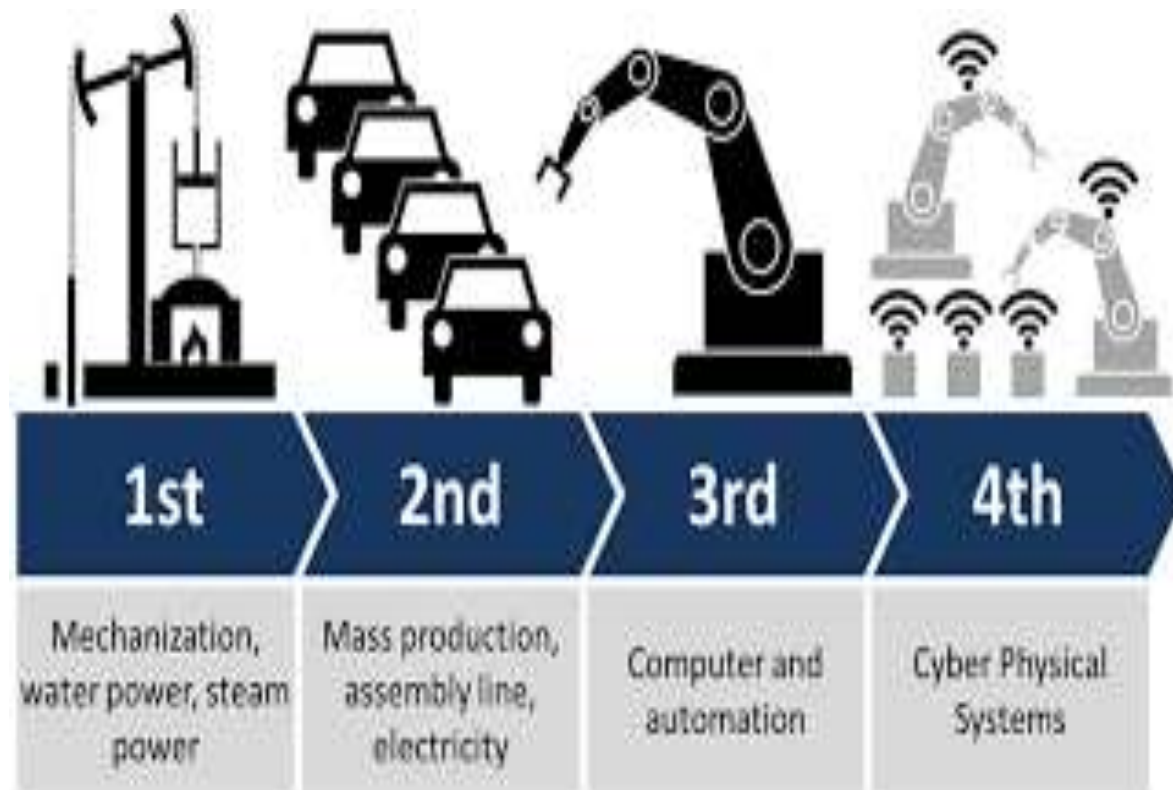
- “Preduzetničke aktivnosti u društvu pominju se čak i kod starih Grka. Nalaze se u djelima grčkog filozofa Ksenofana (oko 430–354. godine prije Hrista).



- Čini se da drevni i srednjovjekovni svjetovi nisu razvili koncept preduzetništva koji bi se mogao smatrati sličnim modernom pojmu (Ricketts, 2008).
- „Najstarije shvatanje preduzetničke funkcije vezuje se za **posredovanje u trgovini**. Po takvom shvatanju i Marko Polo, mletački trgovac-avanturista i vjerovatno najpoznatiji svjetski putnik, mogao bi se nazvati preduzetnikom” (Paunović, 2017, str. 2).
- *Trgovinom se probijaju barijere i omogućava se sticanje bogatstva u zemljama koje su ohrabrivale trgovinu.*

Preduzetnici i industrijske revolucije

- U poređenju sa svijetom koji im je prethodio, XVI i XVII vijek bili su više pogodni za preduzetništvo” (Ricketts, 2008, str. 36).
- „Međutim, poljoprivredne i industrijske revolucije XVIII i XIX vijeka konačno su proizvele **modernu višestruku sliku preduzetnika**.
- Kako su vladari postepeno podvrgavani ustavnim ograničenjima svoje moći, a imovinska prava postala sigurnija unutar nacionalnih država, **preduzetnička energija bila je oslobođena**, bez presedana, istorijski posmatrano” (Ricketts, 2008, str. 36).



1.1. Uloga preduzetnika i značaj preduzetništva u razvoju civilizacije iz istorijske perspektive

- ❑ Prva industrijska revolucija dovodi početkom XVIII vijeka do radikalnih promjena u svim sferama života.
- ❑ **Preduzetnici se pojavljuju kao lideri promjena**, i uz kapitaliste koji finansiraju preduzetničke poduhvate (često su i kapitalisti istovremeno i preduzetnici) dovode do ubrzane industrijalizacije i društveno-ekonomskog napretka u zemljama koje su osjetile efekte komercijalizacije inovacija.



Tržište: Jedini verifikator ispravnosti preduzetničkog poduhvata

Tržište je jedini **verifikator ispravnosti odluka preduzetnika da se pokrene poslovna aktivnosti**, a preduzetnici koji samostalno ili u partnerstvu pokreću poslovnu aktivnost, kao i investitori u preduzetničke poduhvate, **nosioци su rizika, ali i pokretači društvenog progresa**, kroz rast i razvoj svojih poslovnih aktivnosti.



Tržište: Jedini verifikator ispravnosti preduzetničkog poduhvata

- „Preduzeća i njihove ekonomije, kao **izrazi efektivnosti i efikasnosti njihovog poslovanja i razvoja**, predstavljaju realnost bez koje se savremeni svijet ne bi mogao ni zamisliti, jer se i najveći dometi i dostignuća savremene civilizacije apriori vezuju za djelatnost preduzeća“ (Nikolić et al., 1996, str. 5).
- I vezuju se za preduzetnike, hrabre pojedince koji su imali smjelosti i viziju da razumiju na koji način nove tehnologije mogu **da riješe određene probleme i uočene potrebe**, ali i da uvedu, i ako treba, **nametnu nove potrebe**.

Zadatak: Razgovarajte u grupi i navedite **potrebe koje nisu bazične i neophodne (bez koji se moglo i može živjeti) a koje su nam preduzetnici nametnuli** –
- 5 minuta - brainwriting

BRAINWRITING







Svjetski poznati ekonomista Branko Milanović (2021, str. 140-141) veoma ilustrativno objašnjava fenomen novih potreba, koji je usko vezan za preduzetnike i preduzetništvo:

”Skloni smo da povjerujemo da su ljudske potrebe ograničene na stvari koje već postoje i kojima današnji ljudi teže. **Ne možemo zamisliti kakve potrebe mogu proisteći iz novih tehnologija (jer ne znamo kakve će tehnologije biti).** Otuda ne možemo zamisliti ni kakvi novi poslovi će nastati da bi se te novonastale potrebe zadovoljile. Tu nam istorija može biti od pomoći.“

BRANKO
MILANOVIC
CAPITALISM,
ALONE

The Future of the System
That Rules the World

“Prije samo petnaest godina nismo mogli da zamislimo potrebu za pametnim telefonima (jer nismo mogli da zamislimo postojanje jednog takvog proizvoda), pa nismo mogli da zamislimo ni potrebu za novim poslovima koji su stvoreni aplikacijama za mobilne telefone: od Ubera do prodaje avionskih karata i povezivanja vlasnika pasa sa raspoloživim šetačima pasa”.

“Prije četrdeset godina nije bilo moguće zamisliti potrebu da u kući imamo kompjuter, niti milione novih poslova koje su kompjuteri donijeli. Isto tako, prije stotinjak godina nije se mogla zamisliti potreba za sopstvenim automobilom, pa nismo mogli zamisliti Detroit, Ford, GM, Tojotu i Mišelinov vodič za restorane”.

“Naše potrebe nemaju granica, i to znaju preduzetnici”

Ko su preduzetnici?

- Glavni „krivci“ za formiranje malih biznisa i za dalji rast i razvoj biznisa su preduzetnici.
- Riječ preduzetnik, “entrepreneur”, francuskog je porijekla (*entreprendre*) te, doslovno prevedena, znači “onaj koji uzima između” ili “ići između”



- ❑ „Prema Kasonu (Cassonu, 1987) pretpostavlja se da je u ekonomiju termin preduzetnik uveo Ričard Kantilo (Richard Cantillon) 1755. godine“
- ❑ Preduzetnik, po definiciji prebacuje resurse iz sektora niske produktivnosti i dohotka, u sektore visoke produktivnosti i dohotka“ (Drucker, 1991, str. 4).
- ❑ Još u XIX vijeku *Žan Batist Sej* definisao je preduzetnika kao osobu koja pomjera ekonomske resurse iz zone niske u zonu više produktivnosti i dobiti (Say, 1855). *Jozef Šumpeter* je pisao da je funkcija preduzetnika da reformiše ili revolucionarizuje obrasce proizvodnje (Schumpeter, 1934). Oni to rade eksploatacijom inovacija

Zadatak za vježbu: Ocijenite svoje preduzetničke sposobnosti

- Ispunite samoevaluacioni upitnik tako da ocjenjujete vlastite mogućnosti i karakteristike na način na koji sebe doživljavate. Upitnik možete da preuzmete sa [http://www.ef.unibl.org/literatura/160925_I_Samoevaluacioni_upitnik -
_preduzetni0k.pdf](http://www.ef.unibl.org/literatura/160925_I_Samoevaluacioni_upitnik_-_preduzetni0k.pdf).



Preduzetništvo

- ❑ Termin preduzetništvo „iskovan“ je početkom XX vijeka kao aktivnost koju sprovode preduzetnici (Drucker, 1991).
- ❑ Preduzetnici eksploatišu i koriste ***inovacije kao oruđe promjena.***
- ❑ Inovacija podrazumijeva ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja, već i novi način korišćenja postojećih resursa, davanje resursima „ekonomske“ vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju.



Da biste postali
preduzetnik ili
preduzetnica i pokrenuli
preduzetnički poduhvat,
da li trebate raspolagati u
potpunosti vlastitim
resursima (finansijskim,
materijalnim, ljudskim)?

DA

NE

Preduzetništvo u XXI vijeku

Danas se preduzetništvo najčešće opisuje kao *potraga za mogućnostima kombinovanja i preraspoređivanja resursa, bez obzira na trenutno vlasništvo ili kontrolu resursa*. Ovaj pojam se jasno oslanja na definiciju koju je ponudio Šumpeter, ali dodaje strukturu prepoznajući da preduzetnik nije ograničen trenutnom kontrolom resursa (Kiholm Smith & Smith, 2019).



Entrepreneur

Šta je zajedničko za Apple Inc., Meta, Microsoft, Teslu Alibabu, Rimac automobili, Infobip?

- ❑ Zajednička osobina gore navedenih „bivših malih preduzeća“ je da se radi o nekada malim biznisima u kojima su osnivači *prihvatili i praktikuju filozofiju preduzetništva i inovativnosti*, što je dovelo do nevjerovatnog rasta i razvoja u multinacionalne kompanije koje vrijede nekoliko stotina milijardi US\$ i čija vrijednost i dalje raste.
- ❑ Nekada su to bila **mala preduzetnička preduzeća**.



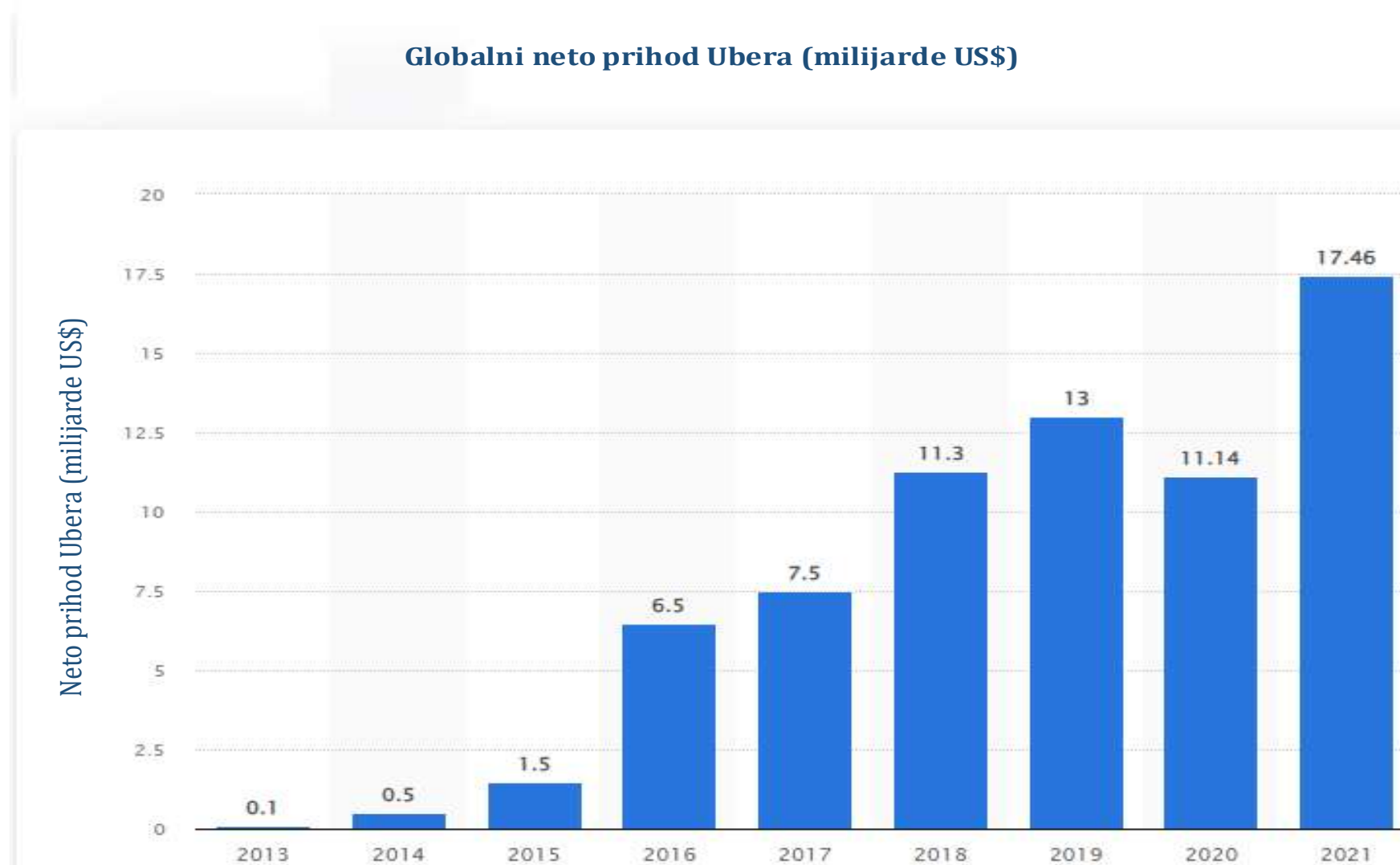
Preduzetničko malo preduzeće

.... je preduzeće koje uz zadovoljavanje uočenih i stvorenih potreba i prilika, stvaranjem novih vrijednosti u očima kupaca, **doživljava dramatične promjene manifestovane eksponencijalnim rastom i razvojem**, mjereno povećanjem investicija, kontinuiranim proizvodnim i procesnim inovacijama



Slika 2

Globalni neto prihod Ubera u periodu od 2013 – 2021. godine



Uloga vlade u podsticanju razvoja preduzetništva

Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i značaj preduzetnika i preduzetništva, ali i MSP kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili će imati sve karakteristike preduzetničke firme, **dinamičnim pristupom, igraju ulogu zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzetničkih preduzeća.**



1.2. Biznis, samozapošljavanje i preduzetnički startup poduhvati

Kako definišemo biznis?

Biznis je **skup određenih poslovnih aktivnosti**, kojima se **zadovoljavaju potrebe** vlasnika biznisa, odnosno uloženog kapitala, zaposlenih u biznisu i društva.



Biznis može biti organizovan isključivo u formi preduzeća!!!

TAČNO **NETAČNO**

Biznis

- ❑ Biznis može biti organizovan kao preduzeće, radnja, banka, zdravstvena, obrazovna, kulturološka ili druga organizacija.
- ❑ Biznis u osnovi podrazumijeva bavljenje nizom aktivnosti s ciljem sticanja prihoda, odnosno profita.



To mogu biti aktivnosti individualnih proizvođača, zanatlija, davanja u zakup objekata, zemljišta i drugih sredstava za rad, e-trgovina, ekonomija dijeljenja, cirkularna ekonomija, bavljenje turističkom djelatnošću, plasman sredstava u akcionarska preduzeća, kulturne, sportske i mnoge druge djelatnosti, frilensinga (freelancer, engl., slobodne profesije) kao i drugih individualnih aktivnosti s ciljem ostvarivanja profita, ali i drugih ciljeva (npr. samoaktualizacija, tržišna pozicija, društvena odgovornost, itd.).

Prema tome, **pojam biznis znatno je širi u odnosu na pojam preduzeća**, iz razloga što se pod tim pojmom podrazumijevaju i brojni drugi oblici obavljanja aktivnosti koje donose profit (dobit).



Mali biznis u EU

Razvijene zemlje, zahvaljujući posebno malom biznisu, ostvaruju pretežan dio svog uspješnog ekonomskog i društvenog razvoja. Oko **2/3 zaposlenih (64.4%)** iz EU-27 poslovnog nefinansijskog sektora zaposleno je u mikro, malim i srednjim preduzećima (MSP) u 2021. godini u ukupno **22,2809,000 MSP ili 99,8% od ukupnog broja preduzeća**, doprinoseći bruto dodatnoj vrijednosti u iznosu od **48,2 % ukupne bruto dodatne vrijednosti** (European Commission, 2022). Ovo se može objasniti sljedećim činjenicama:

- male firme se lakše prilagođavaju zahtjevima tržišta;
- uspješnije prevazilaze nastale poremećaje u okruženju;
- mogu uspješno raditi i sa relativno malim obimom uloženog kapitala;
- fleksibilnije su od velikih preduzeća i relativno jednostavno ulaze i izlaze iz određenih privrednih grana;
- vrlo često su u rukama članova šire i uže porodice i snažno su zainteresovana za opstanak, rast i razvoj biznisa u nekoj od pravno dostupnih formi, a najčešće u formi preduzeća, to jest privrednog društva;
- nedostatak resursa „nadoknađuju“ sa spremnosti upotrebe novih informaciono-komunikacionih tehnologija, digitalne transformacije poslovanja i pristupa takozvanim otvorenim inovacijama.
- često su uspješnije od velikih kompanija lansiranjem remetilačkih (disruptivnih) poslovnih modela, proizvoda i usluga.

Samozapošljavanje vs pokretanja startapa

- Razlika je u motivima, znanjima, željama i dugoročnim ciljevima osoba koje pokreću profitno orijentisanu aktivnost.
- **Osobe koje se samozapošljavaju** a ne žele ili nemaju znanja i mogućnosti da vode biznise koji će da se razvijaju i rastu, već žele da obezbijede samostalno izvore prihoda koji će im obezbijediti određene nivoe životnog standarda, možemo nazvati ***preduzetnicima zanatlijama ili preduzetnicima životnog stila***



Samozapošljavanja vs pokretanja startapa

“Osnivači koji počinju sami, zbog toga što nemaju alternativu ili nemaju namjeru da zapošljavaju druge ljude, **smatraju se samozaposlenima** i nisu povezani sa pojmom startap” (Schwarzkopph, 2016, str. 29).



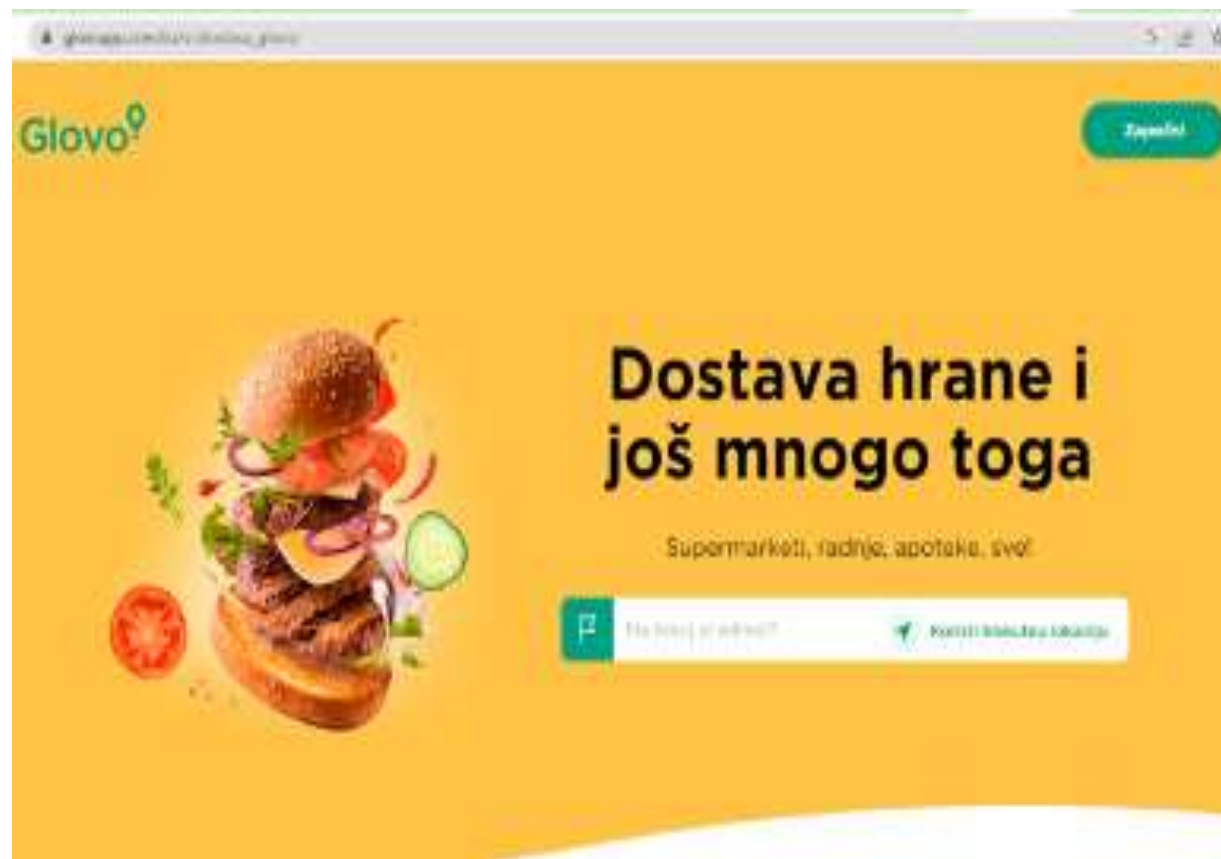
Samozapošljavanja vs pokretanja startapa

Ponuda proizvoda i usluga preduzetnika zanatlija obogaćuje kvalitet života, pogotovo u velikim urbanim zajednicama.

Mogućnosti onlajn narudžbi i kućne dostave usluga kao što su dostava gotovih jela na kućnu adresu, pranje tepiha, usluge hemijskog čišćenja, knjigovodstvene usluge, kupovine hrane, pa čak i usluga kao što su čuvanje ili šetanje kućnih ljubimaca, ali i usluge krojača, obučara, frizera, pranja automobila (i samouslužnog pranja automobila), neki su od primjera poslova koji su **najčešće u formi malih biznisa, ali ne i obavezno.**

Samozapošljavanja vs pokretanja startapa

- Ilustrativan je primjer globalnih dostavljača hrane Glovo i Wolt, koji su poremetili tržište lokalnih dobavljača hrane i ostalih proizvoda u zemljama zapadnog Balkana, i postali su lideri na tržištu dostave.



Zadatak za istraživanje – rad u grupama

- Ko je većinski vlasnik jedne od najpoznatijih evropskih kompanija za dostavu hrane Glovo?
- Kolika je tržišna vrijednost Glova?
- Gdje posluje Glovo i ko su mu glavni konkurenti u Evropi, a ko je glavna konkurencija Glovo-u u Bosni i Hercegovini?
- Opišite trenutni poslovni model Glova koristeći formu kanvas (canvas, engl. platno) biznis modela
- Ako razmišljate o pokretanju biznisa dostave hrane i ostalih proizvoda, ukratko opišite na koji način biste kreirali poslovni model ako bi vaše poslovanje bilo bazirano na gradove u Bosni i Hercegovini, ili ako planirate odmah primjenu strategije pentetracije na regionalna ili globalno tržište.



Definisanje startapa

- ❑ Startap podrazumijeva planiranje kreiranja novih poslovnih poduhvata, bez obzira da li postoji ili ne pravni entitet.
- ❑ Dok jedni autori (npr. Botazzi & Da Rin, 2002) smatraju da su **startapi novi rizični poduhvati u sektoru visoke tehnologije** (high-tech sector, engl.), analizom upotrebe toga termina, posebno u SAD, termin startap se **koristi u različitim industrijama** i opisuje **veoma mlada ili tek osnovana preduzeća**, od maloprodaje do visokotehnološkog poslovanja (Schwarzkooph, 2016).



Definisanje startapa

- ❑ Posebnu ulogu imaju inovativni preduzetnici koji kroz **disruptivne, odnosno remetilačke procese** „staju na crtu“ velikim preduzećima, uprkos ograničenim resursima.
- ❑ „Novi trend disruptivnih inovacija postoji u posljednje dvije decenije. Npr. , Airbnb je dobar primjer disruptivne inovacije. Kompanija je počela 2008. godine remetivši čitavu hotelsku industriju širom svijeta svojim jedinstvenim poslovnim modelom i drugim procesima“ (Babu & Hisrich, 2023, str. 31).

Studija slučaja 10: AIRBNB – Priča o rastu i padu koju vjerovatno niste znali

Autori: Saša Petković i Jelica Rastoka

Izvori:

<https://www.theverge.com/2018/1/28/16942308/airbnb-expanding-investing-experiences-200-cities-2018>

<https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>

<http://www.theverge.com/2018/1/28/16942308/airbnb-expanding-investing-experiences-200-cities-2018>

Griffith, E. (2020, 19. avgust). "Airbnb, a 'Sharing Economy' Pioneer, Files to Go Public". New York Times.

Preuzeto 03.11.2020. godine sa <https://www.nytimes.com/2020/08/19/technology/airbnb-ipo.html>.

MacLay, K. (2020, 27. avgust). Airbnb IPO – Is a \$40 billion valuation possible in 2020? Preuzeto 03.11.2020. godine sa <https://www.valuethemarkets.com/2020/08/27/airbnb-ipo-is-a-40-billion-valuation-possible-in-2020/>.



2007. godine dizajneri Brajan Česki (Brian Chesky) i Džo Gebia (Joe Gebbia) nisu sebi mogli priuštiti stanarinu u stanu u San Francisku. Da bi tome stali u kraj, odlučili su da svoj stan pretvore u prostor za smještaj, ali, kako Gebia objašnjava: "Preduzetnički instinkt nam je govorio da to ne učinimo oglašavanjem na nekom od postojećih sajtova, već da napravimo svoj vlastiti."

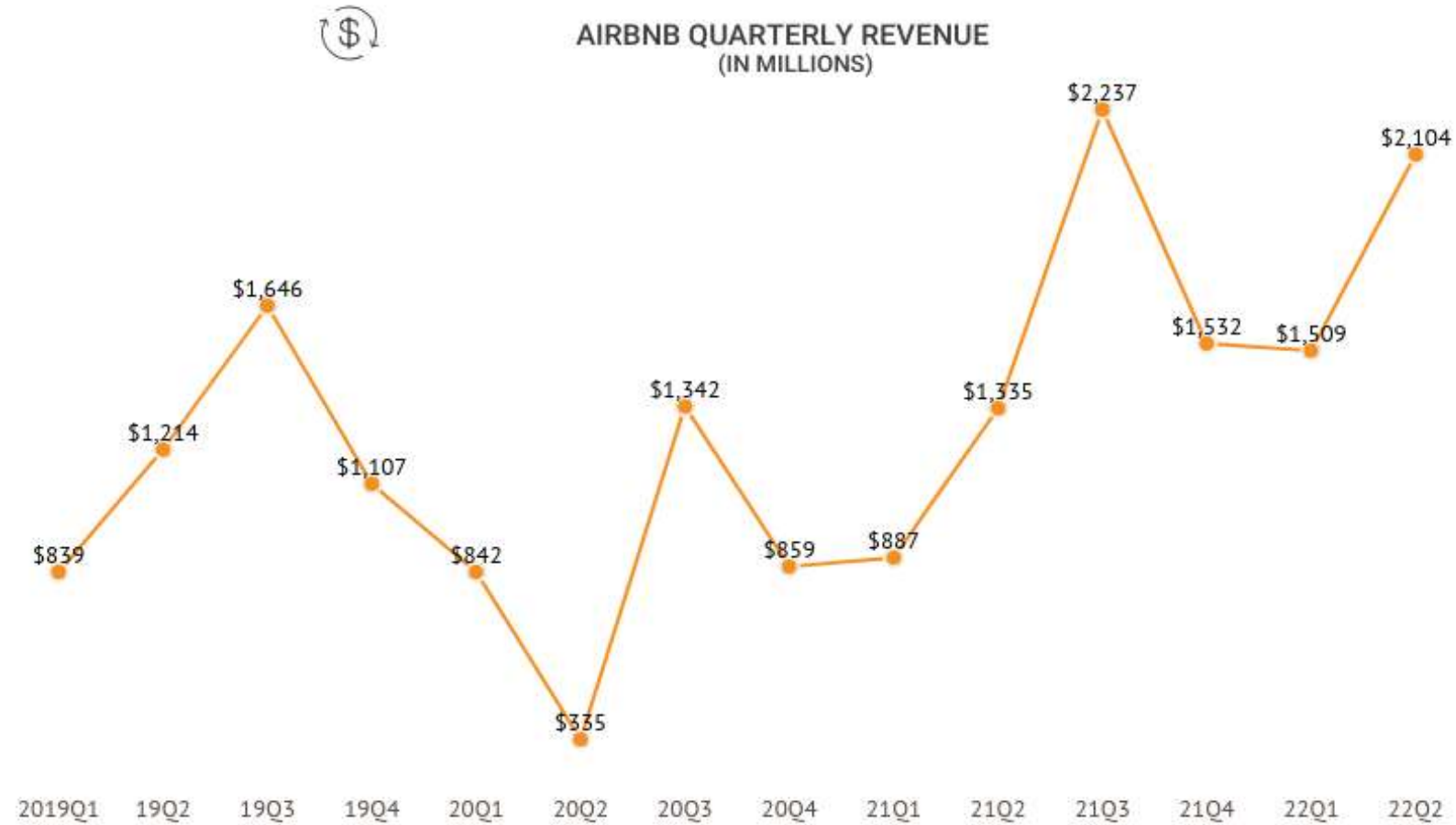
Šta je Airbnb?

Airbnb (www.airbnb.com) je vodeća kompanija, koja posluje na principu zajedništva (eng. *community-driven*) u kojoj ljudi mogu da objave, otkriju i rezervišu jedinstvene smještaje širom svijeta. Nevezano za to da li putnici žele stan za noć, dvorac nedjeljom ili vilu na mesec dana, Airbnb povezuje ljude sa jedinstvenim iskustvima u putovanju, u više od 34.000 gradova u čak 190 zemalja. Sa svojim primamljivim sajtom i servisom za klijente na svjetskom nivou, Airbnb je najlakši način za ljude da iskoriste "višak" svog prostora, tako što će ga prezentovati milionskoj publici. Krajem januara 2018. godine, zabilježen je rast rezervacija od 2.000% u odnosu na isti period prošle godine. Trenutno, Airbnb nudi preko 4.000 različitih "Iskustava" širom svijeta.

Kako je sve počelo?

Bila je to 2008. godina i u gradu je organizovana konferencija o dizajnu, a hotelski prostor je bio ograničen. Brajan i Džo su tako postavili veb stranicu sa slikama o svom prostoru koji je u suštini predstavljao preuređeno potkrovlje sa tri dušeka na podu i obećanjem "domaćeg" doručka ujutru. Ova lokacija im je donijela prva tri gosta, od kojih je svaki plaćao po 80 dolara, a nakon prvog vikenda počeli su primati e-poštu od ljudi širom svijeta pitajući se kada će ova veb stranica biti dostupna za destinacije poput Buenos Airesa, Londona i Japana. Već sljedećeg proljeća, angažovali su bivšeg cimera i inženjera Natana (Nathan Blecharczik) kako bi im pomogao da lansiraju "Airbed & Breakfast" (u doslovnom prevodu zračni dušek i doručak). Lansiranje stranice su planirali oko Demokratske nacionalne konvencije kako bi iskoristili nedostatak hotelskog prostora. Nakon sedam godina, "Airbed & Breakfast" je postao "Airbnb", ime domaćinstva koje je prevazišlo legendarni hotel Hilton Hotels po broju rezervisanih noć. Od proljeća 2014. godine, platforma je imala 10 miliona gostiju i 550.000 objekata na listi širom svijeta, zajedno sa vrijednošću od 10 milijardi US\$. Kompanija je dobila 776,4 miliona US\$ od investitora kao što su *Y Combinator*, *Sequoia Capital*, *Keith Rabois*, *Andreessen Horowitz*, *Ashton Kutcher*, *Founders Fund* i *TPG Growth* u 7 rundi prikupljanja finansija, od kojih su u svakoj pojedinačno prikupili po 500 miliona dolara.

Airbnb kvartalni prihodi u milionima US\$ 2019-2022. godina



iPropertyManagement.com source: YCharts Inc.

Ne možemo svaki novi poslovni poduhvat smatrati preduzetničkim poduhvatom

- ❑ Preduzetnički startup, odnosno preduzetnička firma je **novi preduzetnički poduhvat** formalizovan u nekoj od dostupnih pravnih formi vođenja biznisa i od koje se očekuje brzi, po pravilu, eksponencijalni rast.
- ❑ Ne moraju takvi startapi biti isključivo novoformirane tehnološke kompanije.
- ❑ Međutim, takvi **startapi su formirani s ciljem da se eksploatiše inovacija**, bilo da riječ o tehničko-tehnološkim inovacijama, ili procesnim, soft (mekim), organizacionim ili inovacijama iz oblasti marketinga, ili inovacijama komponenti ili cijelog poslovnog modela.

startup

Definicija preduzetničkog startup preduzeća

Preduzetnička startup preduzeća **novi su preduzetnički poduhvati**, zasnovani na **eksploataciji inovacije**, u svim poslovnim sektorima, uključujući i inovativne projekte u neprofitnom i vladinom sektoru, u kojima **ostvaruju eksponencijalni rast i razvijaju se**, bez obzira da li su u formi novoformiranih preduzeća ili novih inovativnih, visokorizičnih poduhvata u velikim korporacijama, i koji su na poslovnoj sceni relativno kratak period, maksimalno dvije do tri godine. (Petković, 2021, str. 147)



Sistemska podrška preduzetnicima rasta

- U zemljama u razvoju, donosioci odluka na najvišim nivoima vlasti **posebnu pažnju treba da posvete preduzetnicima rasta**, koji imaju želju, znanja i hrabrosti da iskoriste uočene šanse i razvijaju svoj startup.
- Kao **ishod sistematske podrške** preduzetnicima rasta, puniće se budžeti i lokalnih zajednica, entiteta i države, podstićaće se konkurentnost i dolazak investicija i novih tehnologija, rast zaposlenih i životni standard



Studija slučaja 1: Jednorog iz Hrvatske za 48 sati privukao 2.000 ulagača i prikupio je milion EUR-a - javna ponuda digitalnog tokena

Upoznajte u studiji slučaja Matu Rimca, preduzetnika iz Hrvatske porijeklom iz Livna, Bosne i Hercegovine, koji svojim primjerom inovativnog i predanog preduzetnika, pomjera granice u ovom fragilnom dijelu Evrope. Od 2009. godine, do danas, za 14 godina postojanja procijenjena vrijednost kompanije započete iz garaže, a uskoro smještene u modernom tehnološkom kampusu, u Svetoj Nedelji u Hrvatskoj je oko 2 milijarde EUR sa oko 1,500 zaposlenih (Kostadinova, 2022), što je čini kompanijom jednorogom (unicorn, engl.).



1.3. Preduzetništvo, ekonomski rast i razvoj u kontekstu digitalne ere

Preduzetnici **bez obzira da li** u trenutku kreiranja vlastitog poslovnog modela **posjeduju ili ne posjeduju dovoljno resursa**, i ako imaju **inovaciju** koja se može komercijalizovati i koja može biti dio rješenja nečijeg problema, mogu pokrenuti preduzetnički poduhvat.



- U digitalnoj eri, **zahvaljujući digitalnim platformama i razvijenosti preduzetničkog ekosistema**, budućim preduzetnicima su na raspolaganju alternativni vidovi finansiranja preduzetničkih poduhvata u ranim fazama, kao što su anđeli investitori, fondovi rizičnog kapitala, kruadfunding (crowdfunding, engl.), ali i brojne javne i privatne institucije i forme preduzetničke podrške, kao što su poslovni habovi, mreže mentora, poslovni inkubatori, poslovni akceleratori, klasteri, naučno-tehnološki parkovi i drugi.

1.3. Preduzetništvo, ekonomski rast i razvoj u kontekstu digitalne ere

- *Ekonomski rast je povećanje proizvodnje ekonomskih dobara i usluga u jednom vremenskom periodu u odnosu na prethodni period* (Potters & Munichiello, 2021). Najčešće se mjeri stopom rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP).
- *Inovativno preduzetništvo zasnovano na intenzivnom znanju* (Malerba & McKelvey, 2019), odnosno ukrštanju i interakciji između tri koncepta, i to između inovacija, preduzetništva i znanja, sve više se smatraju **kritičnom tačkom za ekonomski rast** (Braunerhejm et al., 2010).

Inovacije, preduzetništvo i znanje su priznati kao osnova ekonomske konkurentnosti i rasta, a nedavna istraživanja ukazuju na snažan uticaj njihovog zajedničkog razmatranja (Piñeiro-Chousa, et al., 2020).

1.3. Preduzetništvo, ekonomski rast i razvoj u kontekstu digitalne ere

- ❑ *Ekonomski razvoj* (economic development, engl.) je proces u kojem se jednostavne nacionalne ekonomije sa niskim prihodima **transformišu u moderne** industrijske ekonomije i postindustrijske ekonomije.
- ❑ Iako se taj termin ponekad koristi kao sinonim za ekonomski rast, generalno se koristi za opisivanje promjene u ekonomiji zemlje koja uključuje kvalitativna i kvantitativna poboljšanja.

- Teorija ekonomskog razvoja - kako primitivne i siromašne ekonomije mogu evoluirati u sofisticirane i relativno prosperitetne - od ključne je važnosti za nerazvijene zemlje, i obično se u ovom kontekstu razmatraju pitanja ekonomskog razvoja ([Myint](#) & [Krueger](#), 2016).
- U oba slučaja, za ekonomski rast i razvoj bitan agensat promjene je **preduzetnik sa svojim inovacijama.**

Preduzetničko društvo i digitalna era

- U nekim aspektima, preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin *preduzetničko društvo* (Audretsch, 2007; Sanders et al., 2020).
- Za razliku od menadžerske ekonomije, preduzetnička ekonomija, imanentna digitalnoj eri, je ekonomija znanja.
- Kontekst u kojem posluju današnja preduzeća, u eri koju nazivamo *digitalnom ili erom četvrte (I 4.0) industrijske revolucije* veoma je kompleksan, i **mijenja paradigme poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća**, koja bez obzira na svoju veličinu, postaju i globalni igrači.
- Digitalna transformacija ekonomija i na makro i na mikro nivou doprinijela je ubrzanoj internacionalizaciji MSP i primjeni koncepta međunarodne preduzetničke orijentacije.

Međunarodna preduzetnička orijentacija

- ❑ Mali biznisi se ne ustručavaju da posluju globalno.
- ❑ Danas se međunarodno preduzetništvo najčešće definiše kao: “proces otkrivanja, sprovođenja, vrednovanja i eksploatacije poslovnih mogućnosti – izvan nacionalnih granica – s ciljem stvaranja budućih dobara i usluga” (Oviatt & McDougall, 2005, str. 540).



Era 4.0

- Digitalizacija nas je uvela u novo **doba digitalne transformacije**, ili eru 4.0, eru četvrte industrijske revolucije, koja je, prema Račingeru i drugima (Račinger et al., 2019) izvršila pritisak na kompanije da **preispitaju svoje trenutne strategije i istraže nove poslovne mogućnosti**.



Digitalna transformacija

- Vještačka inteligencija (artificial intelligence, engl.), Internet stvari (Internet of things, engl.), veliki podaci (big data), društvene mreže, klad (cloud, engl., oblak) tehnologija, kompjuting (computing), robotika, 3D štampači, autonomna vozila, virtualna realnost, mašinsko učenje, više nisu u domenu mega trendova budućnosti, već su **postali realnost u XXI vijeku.**
- *Digitalna transformacija se definiše kao proces koji se koristi za restrukturiranje ekonomija, institucija i društva na sistemskom nivou* (Unruh & Kiron, 2017).



Šansa za nove preduzetnice i preduzetnike i postojeće male i srednje biznise

- Digitalni pomaci koji su u toku preoblikuju ekonomije i društva danas i tako će biti i u budućnosti.
- Tekuća digitalizacija ekonomije i društva daje mnoga obećanja da će podstaći inovacije, generisati efikasnost i poboljšati usluge u cijeloj ekonomiji.
- Uspješna tranzicija u digitalnu ekonomiju neophodan je uslov za podsticanje inkluzivnijeg i održivijeg rasta i poboljšanje ukupnog blagostanja.
- Istovremeno, digitalizacija može biti remetilačka. Ona transformiše način na koji pojedinci komuniciraju jedni s drugima i sa društvom i mijenja strukturu i poslovne modele privrede.
- Zbog svega navedenog, neophodno je da imamo što je moguće više **preduzetnih menadžera, kao i biznis developera, tj. menadžera poslovnog razvoja** sa kojima ćemo se upoznati u narednoj lekciji.

1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri i menadžeri poslovnog razvoja

- ✓ Šta je posao klasičnih menadžera a šta rade preduzetni menadžeri?
 - ✓ Koje su razlike između strateškog poslovnog odlučivanja i operativnog odlučivanja?
- Strateški i operativni pristup rastu i razvoju inovativnih preduzetničkih poduhvata zahtijeva i raspolaganje rijetkim resursima, kao što su preduzetni menadžeri.
 - Preduzetni menadžeri, ali i menadžeri poslovnog razvoja (business developer, engl.) odgovorni su za razvoj i rast biznisa.
 - Međutim, “klasični” menadžeri su takođe nezamjenjivi u timu menadžera, inženjera, proizvodno-uslužnih i administrativnih radnika sa komplemetarnim znanjima.

1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri

- ❑ Razlika između preduzetnih menadžera, koji su najčešće u MSP vlasnici biznisa, i menadžera poslovnog razvoja, je pristup poslovnim rizicima.
- ❑ Dok preduzetnici, vlasnici MPS snose finansijske i emotivne rizike, menadžeri rade za preduzetnike, i ne snose finansijske rizike.
- ❑ „Ne postavljajte pitanje: „Može li ovaj proizvod biti izrađen”? već postavite pitanje: „**Da li ovaj proizvod treba da bude izrađen**”? (Reis, 2011, str. 82).
- ❑ Stoga, uloga menadžera u strateškom poslovnom odlučivanju još više dobija na značaju.

Menadžeri poslovnog razvoja (business developer, engl.)

- Biznis developeri su takođe poznati kao menadžeri poslovnog razvoja.
- Generalno, ova osoba se obično fokusira na tri ključne funkcije u malom biznisu:
 - 1) Identifikovanje novih poslovnih prilika;
 - 2) Održavanje odnosa sa postojećim klijentima;
 - 3) Bliska saradnja sa vlasnikom preduzeća na strategiji rasta poslovanja, a zatim osmišljavanje akcionog plana sa strateškim i operativnim ciljevima (Wroblewski, 2020).

1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri

- *Rastom i razvojem preduzeća, usložnjavaju se problemi menadžmenta preduzeća.* Naime, preduzetnici koji su pokrenuli preduzetnički poduhvat, najčešće u formi malog biznisa, usložnjavanjem svakodnevnih operativnih aktivnosti i povećanjem broja zaposlenih, postepeno počinju da gube upravljačke konce iz vlastitih ruku.
- Povećanjem broj narudžbina i sa povećanim obimom tražnje, povećanjem broja zaposlenih, preduzetnici se suočavaju sa nekontrolisanim rastom preduzeća koji žudi za uvođenjem profesionalnog menadžmenta (Petković, 2021).

Rast i razvoj - potreba delegiranja

- ❑ Delegiranje ovlaštenja profesionalnim menadžerima na početku predstavlja emotivan prolem sa kojim se suočavaju preduzetnici osnivači preduzetničkih poduhvata koji se može poistovjetiti sa *strahom od gubitka kontrole nad vlastitim projektom*, projektom upravljanja, odnosno menadžmenta rastućeg preduzeća.
- ❑ Iako se preduzetnik razlikuje od tradicionalnog menadžera, **preduzetništvo predstavlja modalitet menadžmenta** (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11).



Šta je posao menadžera?

- Menadžeri se svakodnevno susreću sa donošenjem odluka koje mogu imati za **posljedicu maksimizaciju profita**, ali i totalnu katastrofu po opstanak i budućnost kompanije.
- Većina savremenih autora obrađuje i izučava četiri osnovne funkcije menadžmenta: ***planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrolu.***
- Savremeni uslovi poslovanja, uticaj globalizacije i digitalizacije, snažna međunarodna konkurencija i konkurencija na lokalnom i regionalnom tržištu, nameću i ***liderstvo i preduzetnički menadžment*** (menadžment inovacija i agilni projektni preduzetnički menadžment) kao dodatne funkcije savremenih menadžera u svim djelatnostima, pa tako i u turizmu i hotelijerstvu.



Ograničeni resursi!



- Menadžeri u preduzećima **raspoređuju ograničene resurse** koji su im na raspolaganju za postizanje ciljeva firme.
- Ciljevi se razlikuju za različite menadžere u firmi, ali svaki menadžerski zadatak ***ograničen je limitiranim resursima.***
- U bilo kom trenutku, menadžer proizvodnje mora da koristi postojeću fabriku, a menadžer marketinga ima ograničen marketinški budžet. Takva ograničenja resursa mogu se vremenom promijeniti, ali menadžeri se uvijek suočavaju sa ograničenjima (Perloff & Brander, 2020).

Sušтина i obuhvat menadžerskog odlučivanja



- Problemi poslovnog odlučivanja pojavljuju se u bilo kojoj organizaciji, bilo da se radi o preduzeću, neprofitnoj organizaciji, vladinoj agenciji, restoranu, tur operatoru ili hotelu.
- Suštinu problema možemo sažeti sa pitanjem *na koji način maksimizirati profite* uz ograničene resurse, konkurenciju, pravna ograničenja, ili druge ograničavajuće faktore?

- Kako, na primjer, **obezbijediti maksimalno korišćenje kapaciteta hotela** u urbanom gradskom području u kontinentalnom dijelu zemlje tokom cijele godine?



Ljudi i firme se suočavaju sa kompromisima jer ne mogu imati sve. Ključni kompromisi su:

- **Kako proizvoditi, odnosno pružati usluge?** Da bi ostvarila dati nivo proizvodnje, firma trguje inputima, odlučujući da li će koristiti više jednog, a manje drugog inputa. Npr. proizvođači automobila biraju između metala i plastike za mnoge dijelove, što utiče na težinu, cijenu i sigurnost automobila.



- **Koje cijene treba formirati?** Neke firme, poput farmi, imaju malu ili nikakvu kontrolu nad cijenama po kojima se njihova roba prodaje i moraju da prodaju robu po cijeni određenoj na tržištu.
- Međutim, mnoge druge firme samostalno određuju svoje cijene.
- Kada menadžer takvih firmi određuje cijenu proizvoda ili usluge, mora razmotriti **da li povećanje cijene za jednu jedinicu povećava profitnu maržu svake prodane jedinice toliko da nadoknadi gubitak od prodaje manjeg broja jedinica.**

- **Da li treba inovirati?** Jedan od glavnih kompromisa sa kojim se suočavaju menadžeri je da li da se maksimira profit na kratak ili duži rok. Npr., perspektivna firma može uložiti značajna sredstva u inovacije - **dizajniranje novih proizvoda, usluga ili komponentni poslovnog modela**, i bolje proizvodne metode - što kratkoročno smanjuje profit, ali dugoročno može povećati profit.



Ograničenja poslovanja preduzeća

- Iako preduzeće želi maksimizirati svoju vrijednost ili bogatstvo, **zbog brojnih ograničenja, preduzeće ne kontroliše** u potpunosti sve **komponente poslovnog procesa**.
- „Preduzeću se može dogoditi da ne bude u stanju uposliti, posebno u krakom roku, toliko kvalifikovanih radnika koliko želi. Slično, može se takođe dogoditi da nije u stanju nabaviti sve specifične sirovine koje traži“ (Salvatore, 1994, str. 11-12).

- Osim izazova harmonizacije rada menadžera i zaposlenih, **kao dirigent simfonijskog orkestar, generalni menadžer zadužen je da vodi, motiviše, nadgleda i kontroliše rad podređenih delegiranjem ovlašćenja na niže niveoe menadžmenta, i ključna je osoba za upravljanje rizicima**. Jer, svaka poslovna odluka strateškog karaktera (kao npr. odluka o cijenama, novom asortimanu proizvoda ili usluga, inovacijama, i tome slično) za posljedicu će imati pozitivan ili negativan ishod.

Preduzetnici su „heroji“ razvoja nacionalnih ekonomija i zaslužuju takav tretman

- Čak i najveća naučna otkrića, bilo da se radi o otkrićima iz takozvanih naučno-tehnoloških revolucija (Drucker, 1985), ili gotovo svakodnevnih pronalazaka pojedinaca, istraživačkih odjeljenja preduzeća ili vladinih istraživačkih institucija, **ukoliko se nisu mogla komercijalizovati**, ostajala su u formi nacрта, zapisa ili na policama laboratorija i garaža.
- Bez preduzeća, **većina invencija i inovacija ne bi ugledala svjetlo dana**. U nekim aspektima, preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin **preduzetničko društvo** (Audretsch, 2007).



**Neophodno je da
uspostavimo
preduzetničko društvo u
kojem će inovacije i
preduzetništvo biti
normalna, postojana i
kontinuirana pojava**

- Piter Draker (Peter Drucker) -

Preduzetnici donose i kreativnu destrukciju kroz disruptivne (remetilačke) inovacije?



Kreativna destrukcija



RYANAIR

Home About Us Contact Us My Account My Itinerary

Thank you for booking with Ryanair

YSCOJX

Search results

1. **RYANAIR** **FR744** **AGP**

DUBLIN T1 - MALAGA

09:15 - 09:35

2. **RYANAIR** **FR744** **AGP**

DUBLIN T1 - MALAGA

09:15 - 09:35

Booking is not confirmed until you receive your itinerary

It is possible you may need to check in early

Search

14,000 routes, destinations, plus and more...

Search



RYANAIR

BOARDING PASS

Please refer to production at your departure and destination airport.

EU/EEA

FR 7044 AGP
 10 APR 2014
 DUBLIN T1 - MALAGA
 FIRSTNAME LASTNAME
 IRELAND

**OTHER Q
 REAR DOOR**



REFERENCE: JMVVNH SEQ: 1

SEAT **30A**

GATE CLOSED 09:15

DEPT TIME 09:35

Da li možemo prepoznati preduzetnika?

- Da li se osobe rađaju kao preduzetnici ili preduzetnice ili se određene osobine mogu steći tokom vremena i prepoznati kao prediktori preduzetničkog ponašanja?
- Koje osobine bi trebao da ima uspješan preduzetnik, odnosno uspješna preduzetnica?



Preduzetnik je žena ili muškarac jasnih namjera za djelovanje

- „**Preduzetnici vide potencijal** tamo gdje većina ljudi **vidi samo probleme ili ne vide ništa**, što je karakteristika koja ih često čini objektima podsmijeha (barem dok njihove ideje ne postignu veliki uspjeh)” (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 25).



Razlika između preduzetnika i velike većine ljudi koji nisu preduzetnici je u činjenici da **preduzetnici aktivno tragaju za mogućnostima i djeluju**, tojest, **koriste uočene prilike**.

Ne čekaju neki “savršeni trenutak” da iskoriste priliku, jer su svjesni **da svako oklijevanje može da dovede do propuštanja šanse**.

Tim menadžera – klasični i preduzetni

- Inoviranjem proizvoda, usluga, organizacije i procesa, kada inovaciju prihvate kupci na tržištu, neophodno je sve te nove proizvode i usluge **proizvoditi i lansirati efikasno i ekonomično.**
- Zato je potreban **menadžerski tim sastavljen od klasičnih, tradicionalnih menadžera**, koji će raditi na *operativnim aktivnostima*, i **preduzetnih menadžera**, koji će i dalje tražiti nove horizonte i strateški razmišljati i djelovati.



Preduzetni menadžment

- ❑ “Preduzetništvo zahtijeva različit menadžment od postojećeg. Međutim, kao i postojeći, **preduzetni menadžment treba da bude sistematičan, organizovan i svrsishodan**” (Drucker, 1985, str. 167)
- ❑ Preduzetnici i profesionalni menadžeri često nemaju jednake poglede na budućnost.

- ❑ Preduzetničke organizacije, i male i velike, na putu ostvarivanja vlastite vizije, zahtijevaju preduzetni menadžment i preduzetne menadžere.
- ❑ “Strategija preduzetnog menadžmenta **vođenja je prisutnošću ili rađanjem prilika za novi ulazak na tržište** i manje se bavi resursima potrebnim za hvatanje prilika” (Hisrich et al., 2011, str. 42).

Preduzetništvo kao timski rad



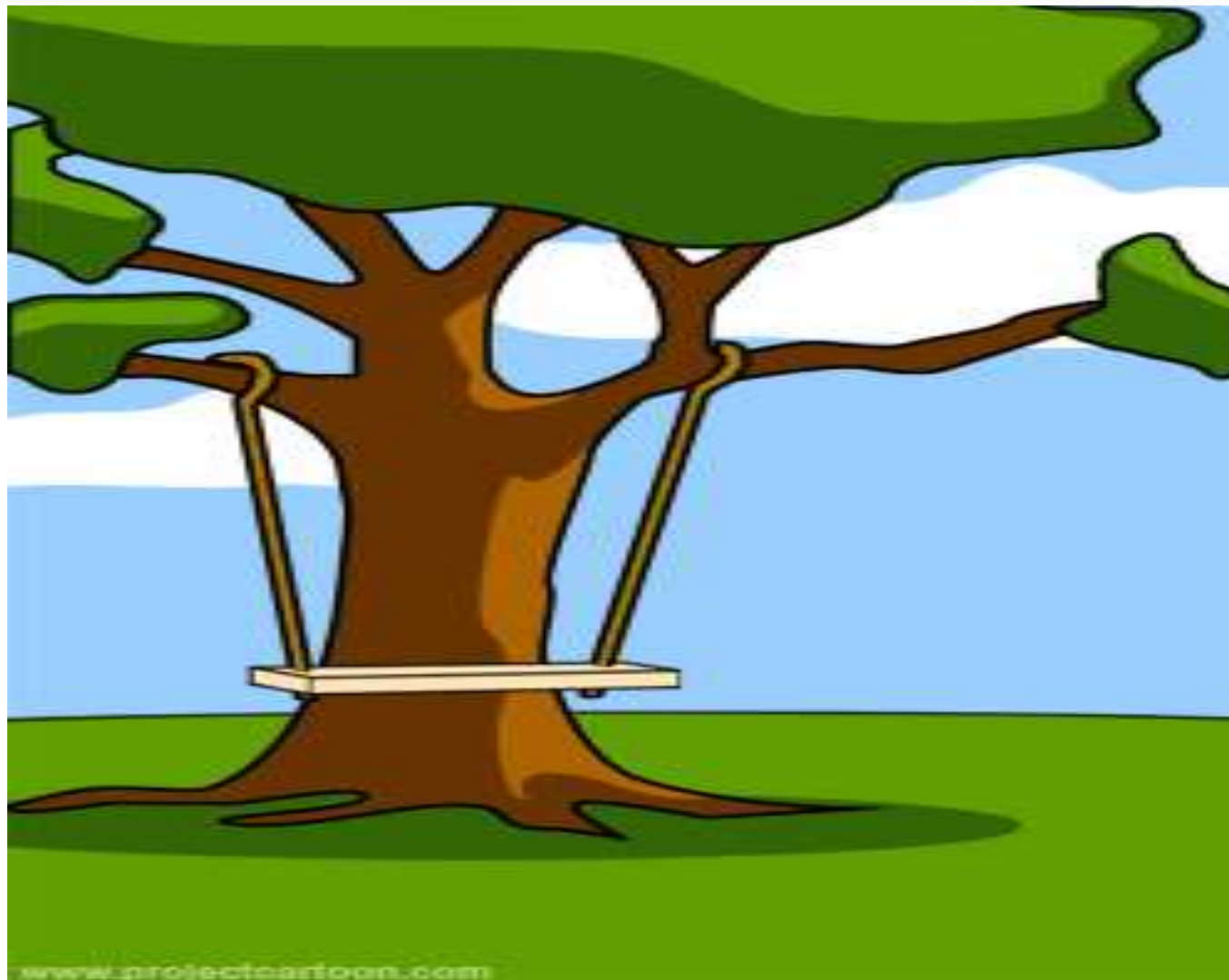
Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

1) Na koji način je kupac ili korisnik usluga objasnio šta želi da dobije?



Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

2) Kako je vođa
tima razumio
zahtjev ili
potrebu
ciljane grupe?



Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

3) Kako je
analitičar
dizajnirao
nacrt finalnog
proizvoda?



Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

4) Programer/dizajner je
Programirao/dizajnirao
proizvod
na sljedeći način!



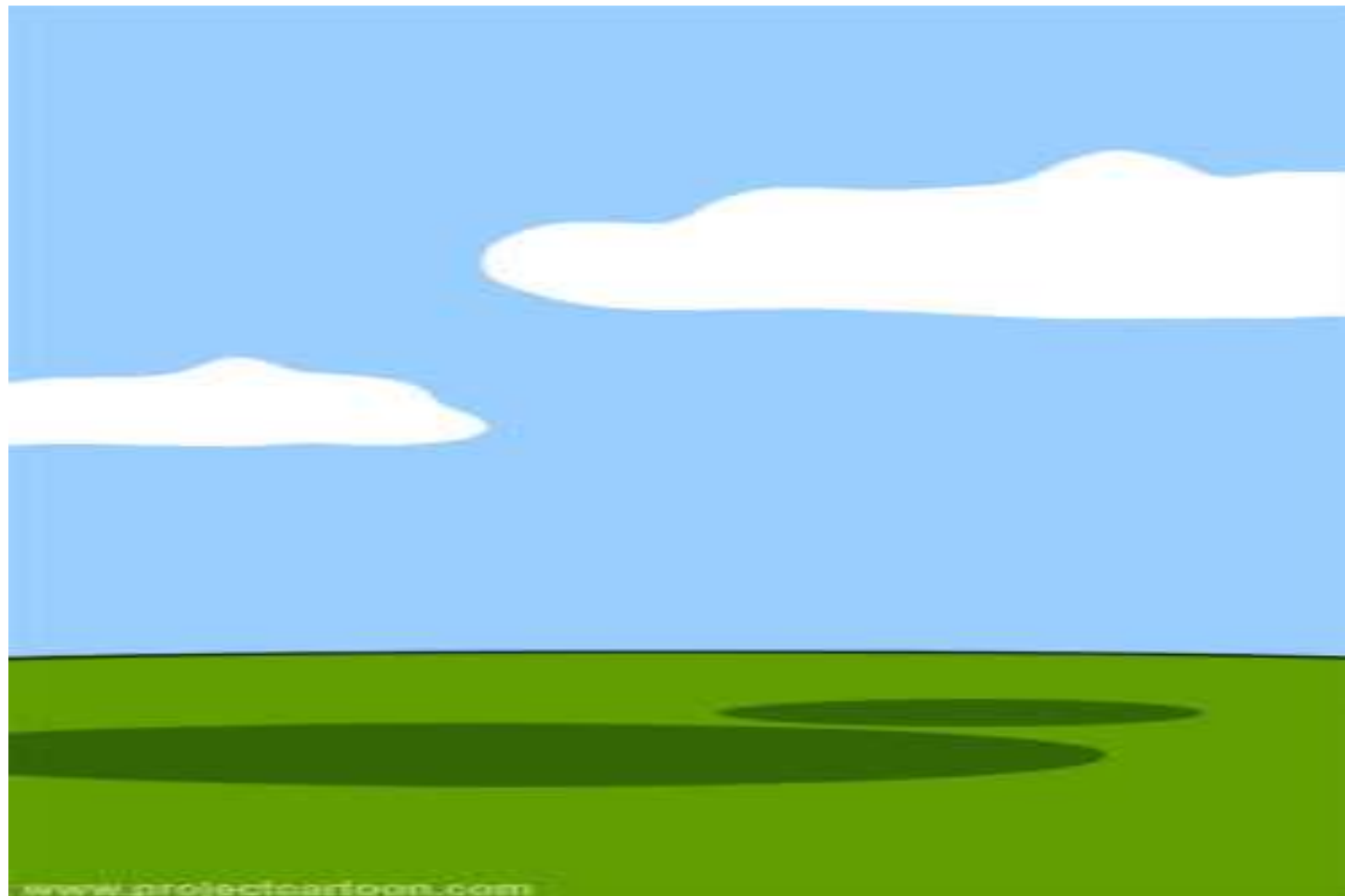
Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

5) Konsultant
na izradi projekta
opisao je proizvod
na sljedeći način:



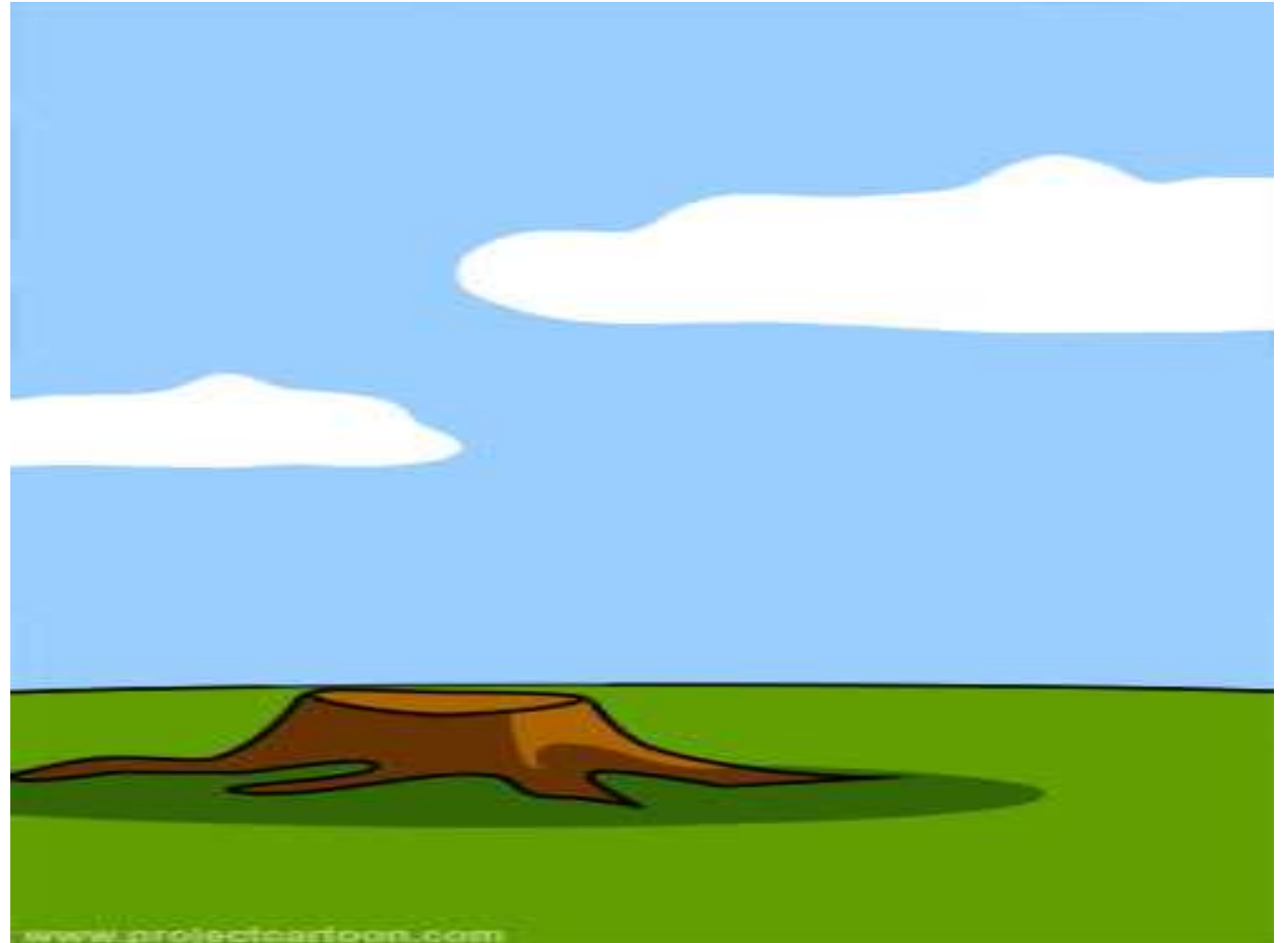
Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

6) Kako je projekat dokumentovan?



Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

7) Kako je projekat podržan?



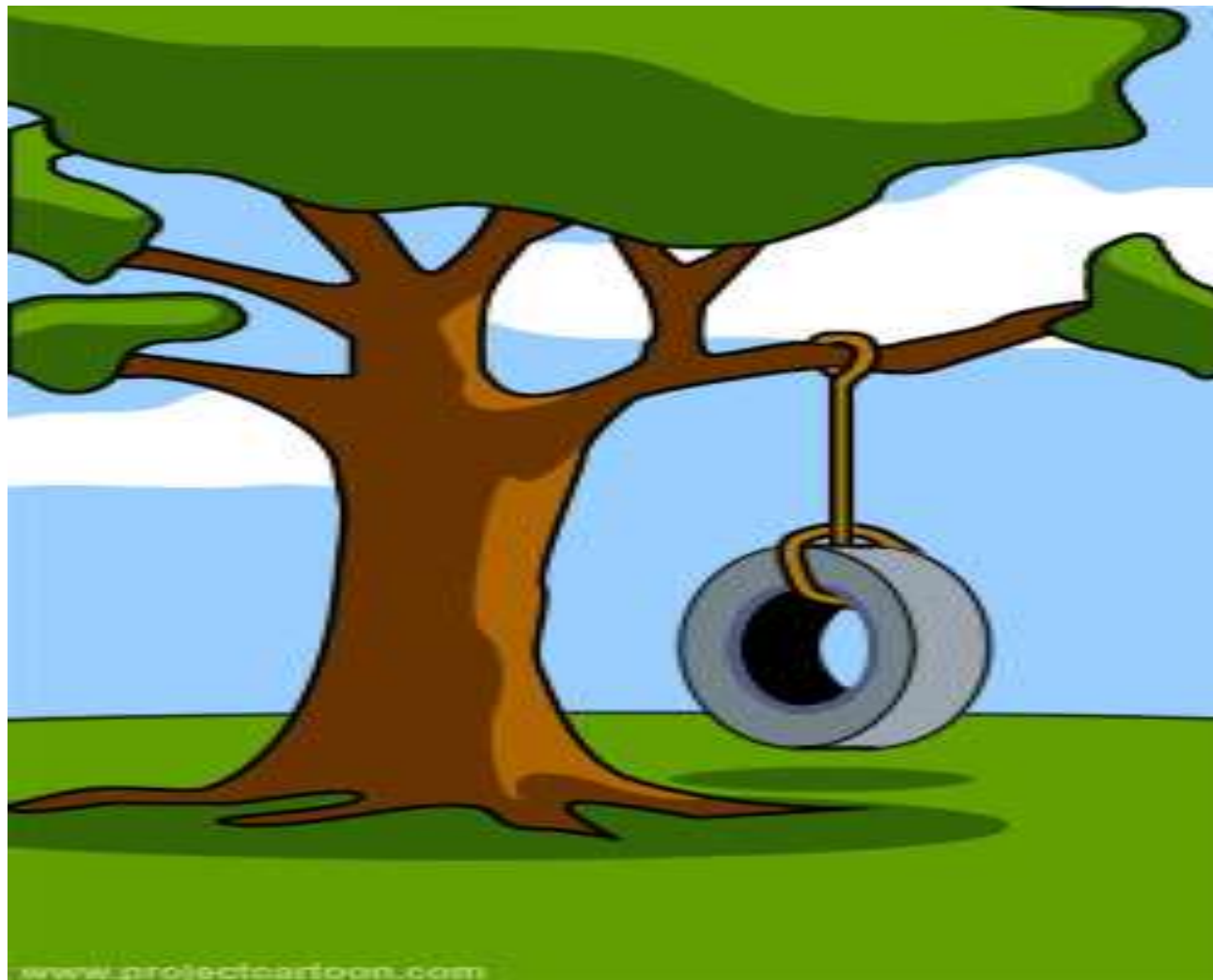
Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

8) Kakva je faktura
isporučena kupcu?



Kako preduzetnički projekat stvarno funkcioniše (<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

9) Šta je u stvari,
kupac ili korisnik
želio?



Ne možemo sami uspjeti!

Složenost i neizvjesnost preduzetničkih projekata izražava se kroz **veći broj učesnika u preduzetničkom poduhvatu**, različitim ekonomskim uslovima poslovanja (npr. u BiH direktni porezi su u ingerenciji kantona/županija i entiteta, a indirektni na nivou države), **različitim investicionim zahtjevima, kulturnim i poslovnim običajima**, itd.





Preduzetnički projektni tim

Projektni tim treba da sačinjavaju ljudi koji imaju komplementarna znanja, vještine i kompetencije

Kako definišemo tim?

Tim je grupa ljudi čiji članovi imaju komplementarne vještine a okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva za čije ostvarivanje su svi odgovorni.



Timski rad

Oko 70% avionskih nesreća je pruzrokovano zbog lošeg timskog rada, a ne zahvaljujući individualnim greškama ili kvarom mehanike.



- Ako Vas vaš loš timski rad ne ubija, u svakom slučaju može da utiče na vašu lošiju motivaciju, nivo stresa itd.
- Pored toga dobar timski rad se odražava na veću produktivnost i kvalitet rada, zadovoljstvo poslom, korist organizacije, zaposlenih, veće učešće članova...

RAZVOJ TIMOVA

Stvaranje tima ravno je umjetnosti. **Ne može se očekivati** da grupa ljudi koja tek počinje da radi zajedno **funkcionira savršeno.**



Kao što i odnos između dvoje ljudi prolazi kroz različite faze, tako i tim, prolazi kroz različite faze, ali još kompleksnije i komplikovanije.



Vježba - Samoevaluacioni upitnik – test Meredith Belbin: pregled vlastitih osobina

- *Kako se uklapate u vaš tim? Da li imate ulogu koja vam najviše odgovara? Da li u timu postoji ravnoteža otvorenih i zatvorenih tipova ličnosti? Da biste saznali odgovore na ova pitanja testirajte se zajedno sa ostalim članovima vašeg tima i koristeći "Pregled vlastitih osobina" (Dr Meredith Belbin), otkrijte vaše pravo mjesto u timu.*
- Više detalja o ulogama o timu i o radu profesora Belbina pročitajte na <https://www.belbin.com/about/dr-meredith-belbin/>.

HVALA NA PAŽNJI