



POSLOVNO PREDVIĐANJE I MEGATRENDOVI BUDUĆNOSTI POSLOVNO PLANIRANJE

Prof. dr Saša Petković
sasa.petkovic@ef.unibl.org



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS

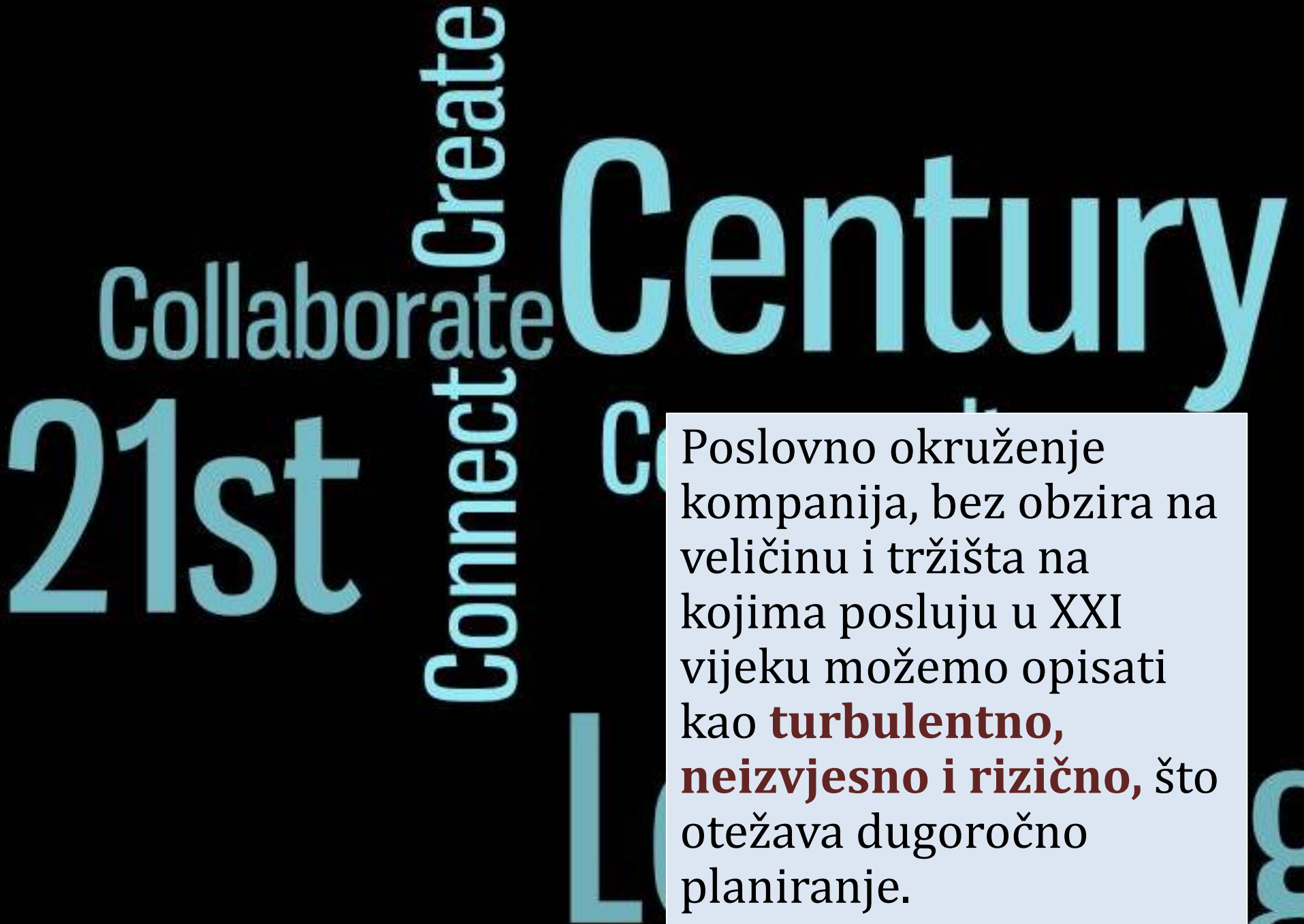


Ishodi predavanja

- Razumjeti i objasniti razliku između poslovnog predviđanja i poslovnog planiranja
- Upoznati se sa aktuelnim megatrendovima, sa akcentom na digitalne megatrendove i razumjeti njihov uticaj na preduzetništvo budućnosti .
- Shvatiti kako megatrendovi utiču na savremeno poslovanje.
- Upoznati se sa strukturom poslovnog plana.

Literatura:

Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univezitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT.



Poslovno okruženje kompanija, bez obzira na veličinu i tržišta na kojima posluju u XXI vijeku možemo opisati kao **turbulentno, neizvjesno i rizično**, što otežava dugoročno planiranje.

Međutim, bez obzira na te okolnosti, preduzetni menadžeri **koji žele da ostvaruju rast i razvoj preduzeća** koje vode, a to se posebno odnosi na inovativne startape i etablirana preduzeća iz oblasti takozvanih visokih tehnologija, **ne smiju zanemariti „pogled u budućnost“**.

A green highway sign with white text and an arrow. The sign is mounted on a metal structure and has five support brackets along its bottom edge. The text on the sign reads "The Future" in a large, sans-serif font, and "NEXT EXIT" in a smaller, sans-serif font below it. To the right of "NEXT EXIT" is a white arrow pointing diagonally upwards and to the right.

The Future

NEXT EXIT

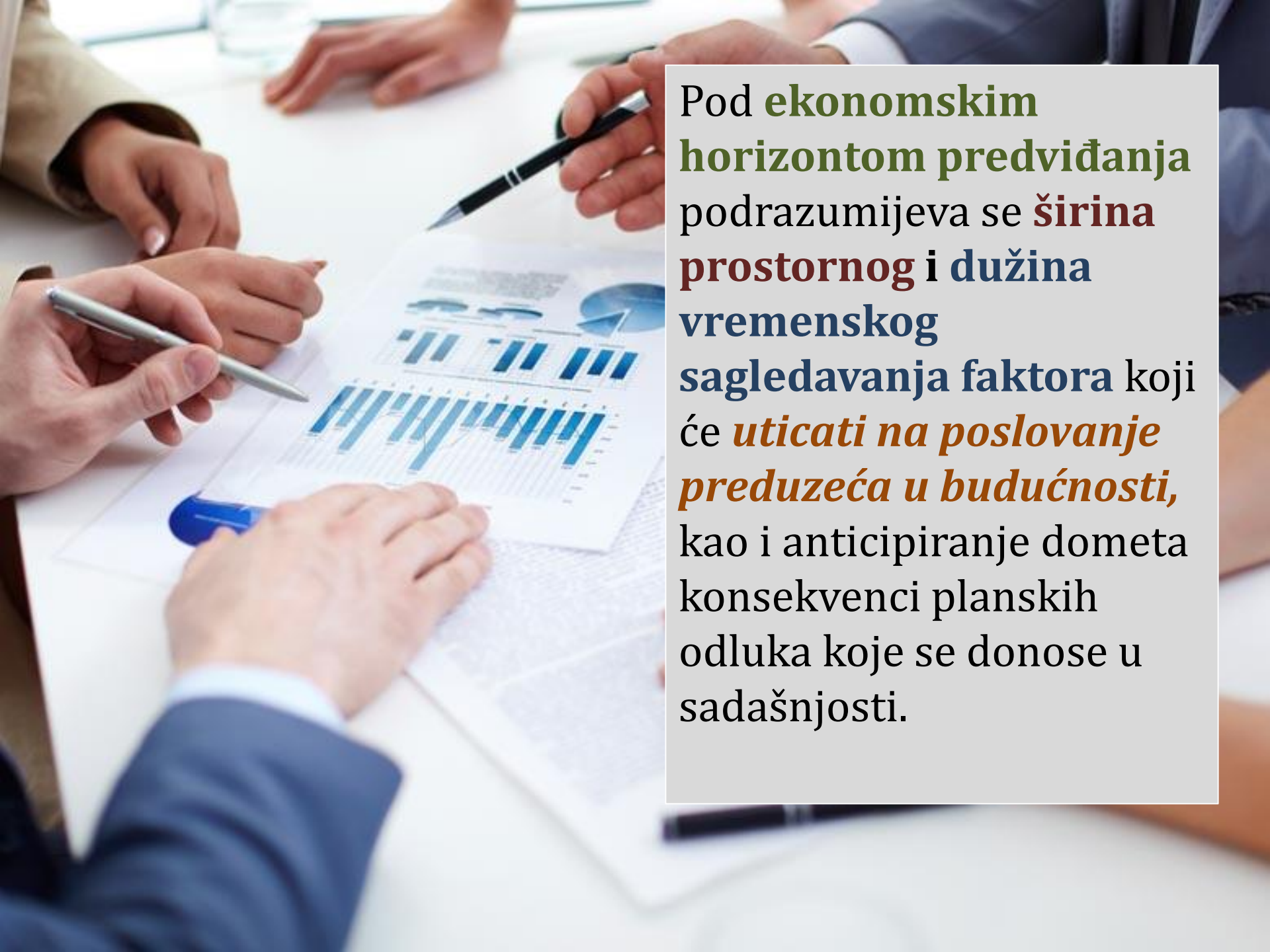


Poslovno planiranje i poslovno predviđanje neophodan je **preduslov smanjenja rizičnih poslovnih poteza** i „*bježanje*“ iz zone neizvjesnosti.

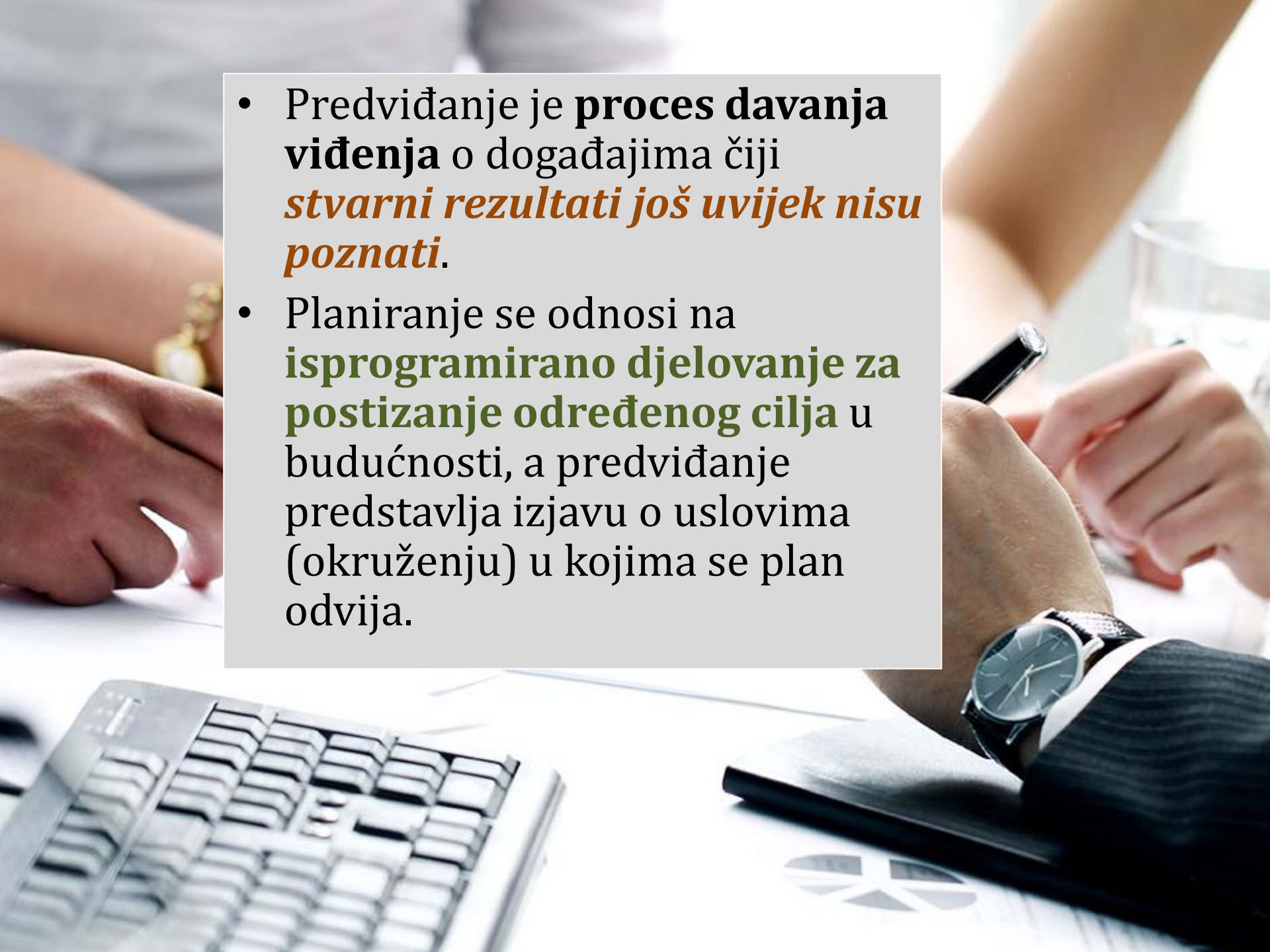


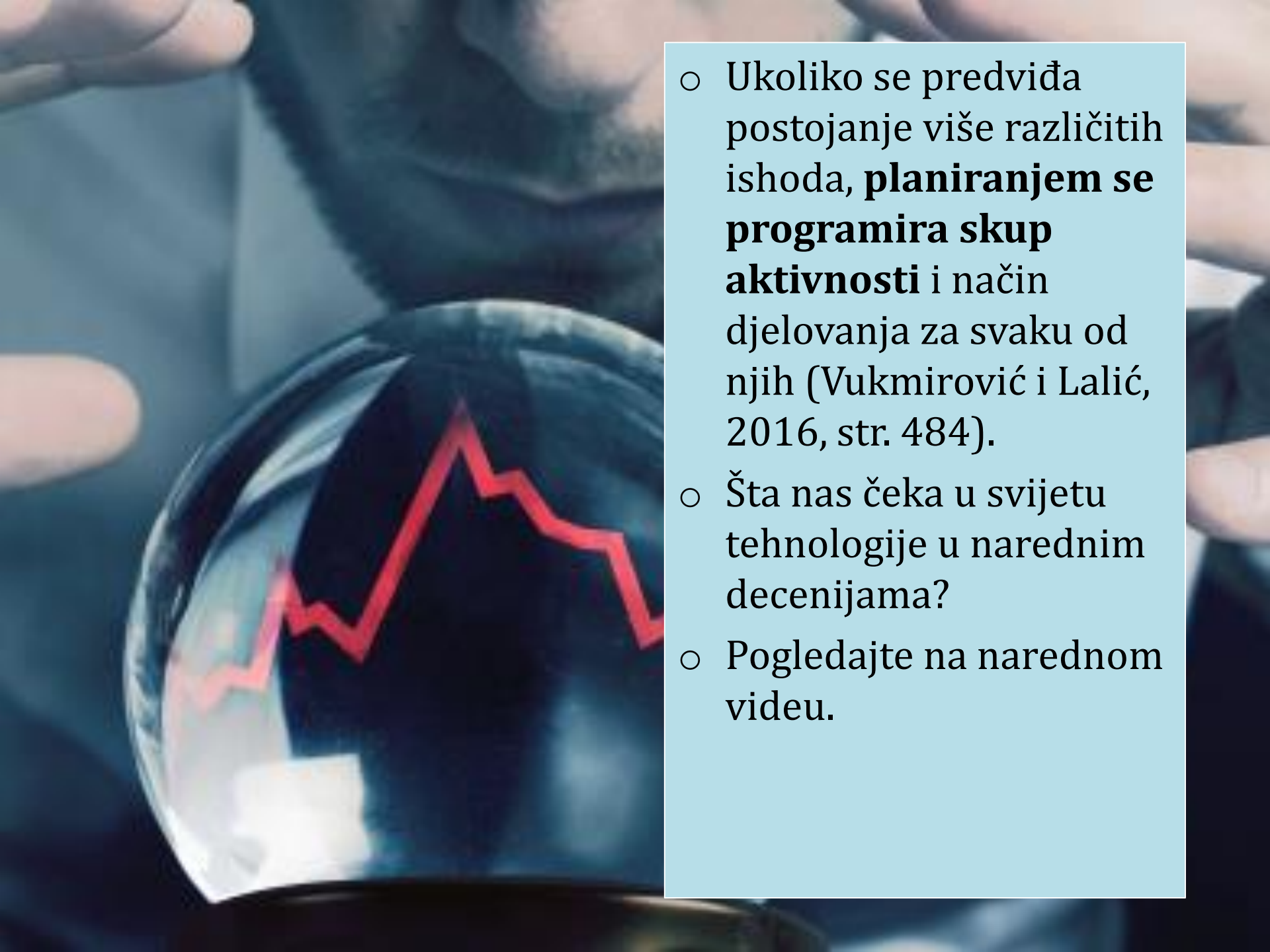
Da bi se poslovno planiranje i predviđanje moglo provoditi, neophodno je vršiti **analizu okruženja** u kojem preduzeće posluje.

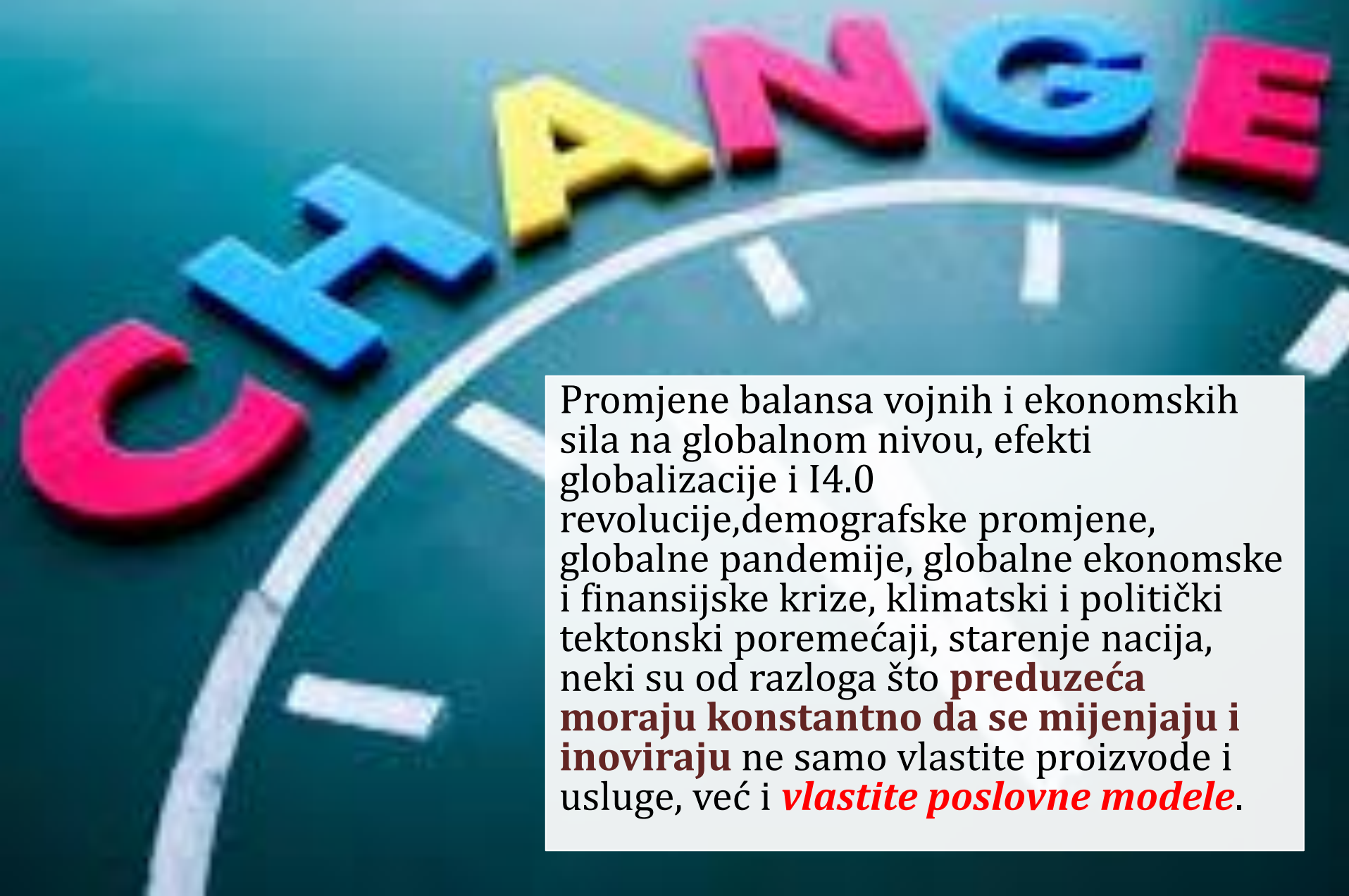


A photograph of a business meeting. Several people's hands are visible, holding pens and pointing at a document on a table. The document features various charts, including a pie chart and several bar charts. The background is slightly blurred, showing more of the meeting environment.

Pod **ekonomskim horizontom predviđanja** podrazumijeva se **širina prostornog i dužina vremenskog sagledavanja faktora** koji će *uticati na poslovanje preduzeća u budućnosti*, kao i anticipiranje dometa konsekvenci planskih odluka koje se donose u sadašnjosti.

- 
- A background image showing a business meeting. In the foreground, a person's hand is visible, wearing a dark suit sleeve and a black watch with a light-colored face. The hand is holding a pen over a document with a logo. In the background, other people's hands and arms are visible, suggesting a collaborative work environment. A laptop keyboard is partially visible in the bottom left corner.
- Predviđanje je **proces davanja viđenja** o događajima čiji *stvarni rezultati još uvijek nisu poznati*.
 - Planiranje se odnosi na **isprogramirano djelovanje za postizanje određenog cilja** u budućnosti, a predviđanje predstavlja izjavu o uslovima (okruženju) u kojima se plan odvija.

- 
- Ukoliko se predviđa postojanje više različitih ishoda, **planiranjem se programira skup aktivnosti** i način djelovanja za svaku od njih (Vukmirović i Lalić, 2016, str. 484).
 - Šta nas čeka u svijetu tehnologije u narednim decenijama?
 - Pogledajte na narednom videu.



Promjene balansa vojnih i ekonomskih sila na globalnom nivou, efekti globalizacije i I4.0 revolucije, demografske promjene, globalne pandemije, globalne ekonomske i finansijske krize, klimatski i politički tektonski poremećaji, starenje nacija, neki su od razloga što **preduzeća moraju konstantno da se mijenjaju i inoviraju** ne samo vlastite proizvode i usluge, već i ***vlastite poslovne modele***.

Kako je Netflix inovirao svoj poslovni model?

Unlimited movies, TV shows, and more.

Watch anywhere. Cancel anytime.

Ready to watch? Enter your email to create or restart your membership.

Get Started >

Kratka istorija Netflix-a

- ❑ Netflix su osnovali Mark Rendolf (Marc Randolp) i Rid Hejstings (Reed Hastings) 1997. godine u Kaliforniji.
- ❑ Do ideje su došli tokom putovanja između svojih domova u Santa Kruzu i Pure Atria, Hejstingove kompanije, gdje je Rendolf radio kao direktor marketinga. Netflix je pokrenut u 10.04.1998. godine **kao jedna od prvih svjetskih kompanija za iznajmljivanje DVD-ova na netu**, sa malim brojem naslova (i ispod 1.000).
- ❑ Njihov početni posao je bio da šalju kopije filmova, emisija, video igara i drugih medija preko američkog standardnog sistema za slanje pošte, po **modelu plaćanja za korišćenje**.

- ❑ Sljedeće godine prešli su na **pretplatnički model** (do ideje su došli u teretani). Da bi naručili filmove, korisnici bi pregledali Netflix-ovu veb lokaciju, izabrali naslov i naručili. Nakon gledanja, morali su samo da vrate DVD slanjem poštom.
- ❑ **Video striming** je pokrenut 2007. godine, sa samo 1.000 naslova, i radio je samo na računarima i Internet Explorer-u, sa ograničenjem od 18 sati besplatnog striminga mjesečno, na osnovu pretplatničkog plana korisnika. Na kraju te godine, Netflix je imao 7,5 miliona registrovanih pretplatnika.



- ❑ Do 2016. Netflix se već proširio na 190 zemalja, nudeći programe na 21 jeziku uz preporuke putem AI.
- ❑ A u narednim godinama, kompanija je osvojila Oskara za neke od svojih **originalnih produkcija**. Transformisanjem svog poslovnog modela, Netflix je takođe transformisao način na koji ljudi konzumiraju video zabavu.
- ❑ U 2022. godini imao je 223 miliona pretplatnika

Number of Netflix paid subscribers worldwide from 1st quarter 2013 to 3rd quarter 2022 (in millions)



Netflix Inc (NFLX)

312.59 ↓ -7.82 (-2.44%) USD | NASDAQ | Dec 05, 16:00 312.75 ↑ +0.16 (+0.05%) After-Hours: 04:55

[Quote](#) [Performance](#) [Key Stats](#) [Financials](#) [Estimates](#) [News](#) [Events](#) [Y-Rating](#) [Valuation](#) [Multichart](#) [Fundamental Chart](#) [Scatter Plot](#) [T](#)

Netflix Market Cap: 139.11B for Dec. 5, 2022

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES:

Search

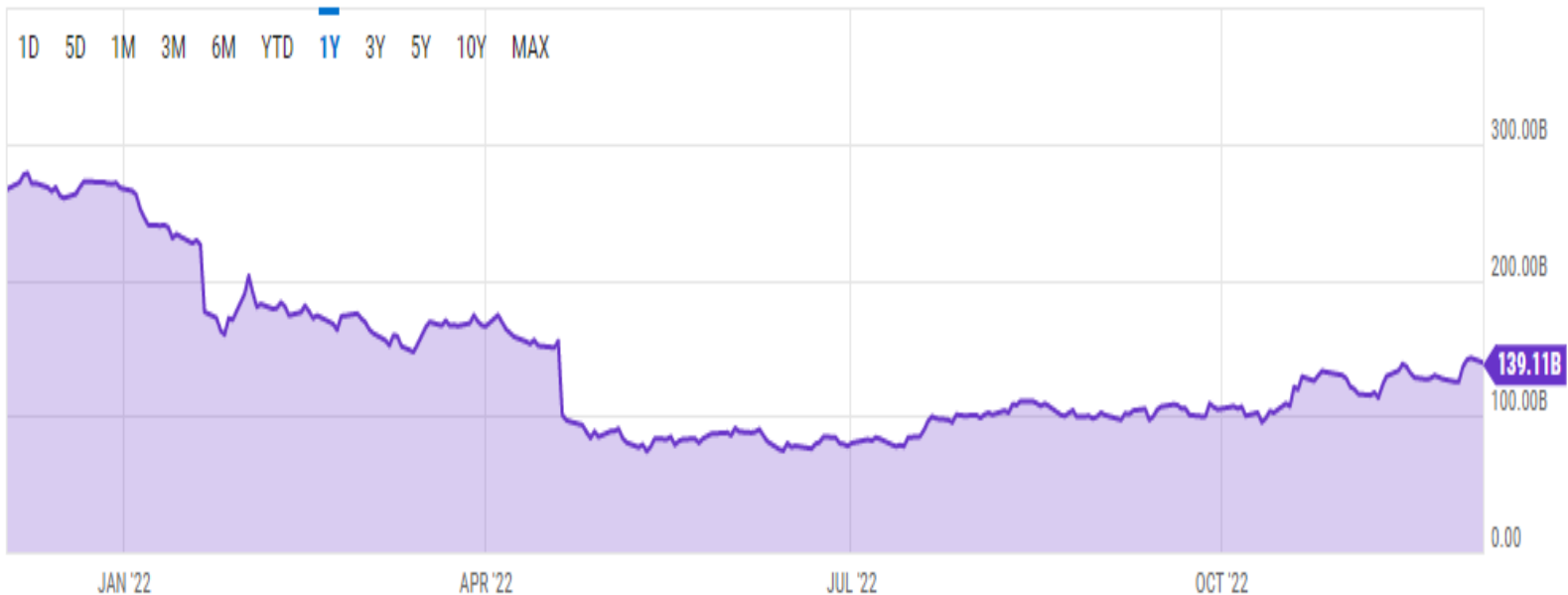
ADD

 BROWSE

Market Cap Chart



[VIEW FULL CHART](#)



NETFLIX NETFLIX BUSINESS MODEL

KEY PARTNERS

- Investors
- Media Producers
- Film Maker Guilds
- Cinemas, Theaters
- TV Networks
- Amazon AWS
- Consumer Electronic Companies
- Regulators

KEY ACTIVITIES

- Technology R&D
- Content licensing
- Content production
- Content distribution
- Data analytics
- Sales and marketing

KEY RESOURCES

- Brand
- Apps/website
- Platform
- Employees
- Film Makers/Producers
- Prizes/Awards

VALUE PROPOSITIONS

- 24/7 On Demand Entertainment
- View high-definition shows and movies
- Stream content
- Unlimited access
- Netflix Original
- 30 Day free trial
- No commercials

CUSTOMER RELATIONSHIPS

- Self service
- On-demand
- Ease of use

CHANNELS

- Any Device
- Netflix App
- Word of mouth
- Online advertising
- Offline advertising
- Social Media

CUSTOMER SEGMENTS

- Micro-segmentation
- 2000 preference clusters
- Usage
- usage segmentation
- Geographical
- content/languages

COST STRUCTURE

- Production
- Research and Development
- Licensing
- Infrastructure - AWS
- Marketing
- Payment Processing Fees
- General/Admin

REVENUE STREAMS

- Subscription Model
- Product Placement
- DVD Rental
- Future Model - licensing Netflix owned content



Spremnost na
promjene i
prilagođavanje
poslovanja, jedna je
od osnovnih
karakteristika
preduzetničkog
koncepta i filozofije
poslovanja.

TIME

for
Change

- Promjene mogu imati pozitivan, negativan ili nikakav uticaj na procese i rezultate
- Većina globalnih promjena **mogu biti poslovne prilike** ako se znaju **pravilno protumačiti**.

Dok se većina kompanija bori da isprati rapidni rast promjena, **preduzetnici orijentisani ka budućnosti *kreiraju poslovno okruženje koje pogoduje miješanju tehnologije i ljudskog iskustva*** (Reimers-Hild & Schlake, 2014), što im pruža komparativne prednosti na dinamičnom tržištu.






Preduzetnički orijentisane organizacije sklone preuzimanju kalkulisanog rizika, koje su proaktivne i inovativne, uspostavljaju i koriste **marketinške informacione sisteme** za permanentno istraživanje marketinga.

Internet kao jedan od najvećih globalnih fenomena omogućio je **pristup neograničeno velikom broju podataka** i informacija koje kroz takozvani **poslovni intelidžens** (business intelligence, engl.) permanentno **sortiraju, analiziraju i koriste informacije** za marketinško (dugoročno) poslovno odlučivanje.


Veliku podršku u tome procesu mogu imati od uvođenja i primjene IoT (Internet of things), Big data analize i vještačke inteligencije (AI)



Different way

A photograph of two hikers walking away from the camera on a long, straight asphalt road that stretches into the distance. The landscape is dry and open, with sparse green bushes and trees on the left and right sides. The sky is clear and blue. The hiker on the left is wearing a dark jacket and carrying a large backpack and a bag. The hiker on the right is wearing a plaid shirt and dark pants, also carrying a bag.

Preduzetnici i preduzetni menadžeri **uočavaju određene trendove i pojave i znakove iz poslovnog okruženja tumače na drugačiji način.**



Globalne promjene koje utiču na društvo, ekonomiju i prirodno okruženje, smatraju se **mega trendovima** (Reimers-Hild & Schlake, 2014).

Posljednju dekadu okarakterisali su sljedeći mega trendovi:

- Kina kao izranjajuće (eng. *emerging*) tržište i super sila;
- internet trgovina;
- društvene mreže, i
- zeleni i održiv rast.



MEGATRENDS

EXPLORING THE FUTURE OF SUSTAINABLE BUSINESS



Mega trendovi su *globalne, održive i makroekonomske snage razvoja* koje utiču na biznis, ekonomiju, društvo, kulturu i lične živote, pritom definišući naš svijet budućnosti i rastući tempo promjena (Singh, 2012, str. 4; Frost & Sullivan, 2017).

- Efikasno planiranje mega trendova podržava dugoročno održivi rast i pokreće kulturu inovacija.

Neki od mega trendova koje Sing (Singh, 2012) ističe kao posebno aktuelne su:

- pametni (eng. *smart*) uređaji, domovi i sl. kao zamjena za tzv. "zeleni" (eng. *green*) rješenja;
- elektronizacija i mobilnost;
- inovacije;
- urbanizacija;
- zdravlje, dobrobit i blagostanje;
- poslovni modeli vezani za inovacije u (ne)plaćanju;
- povezanost i konvergencija;
- od avio do željezničkog prevoza – era brzih vozova;
- svemirski prostor i sajber (eng. *cyber*) rat;
- od makro ka mikro.



Poznavanje i prepoznavanje mega trendova, **budućnost preduzetničke organizacije** koja praktikuje eksterno preduzetništvo (u slučaju malih i srednjih preduzeća) ili interno (korporativno) preduzetništvo (u slučaju velikih organizacionih sistema), **čini izvjesnijom.**





Predviđanje je jedan od ključnih faktora **poboljšanja performansi različitih upravljačkih operacija**, što je važno za kompanije jer na taj način mogu osigurati efikasno korištenje resursa (Klassen & Flores, 2001, str. 167).

Tabela 5

12 najčešćih megatrendova

| Tehnologija | | Energija i životna sredina | | Ekonomija i politika | | Društvo i zdravlje | |
|-------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|
| 1 | Disruptivne tehnologije | 2 | Promjena energetskeg miksa | 5 | Znanje i inf. društvo | 10 | Demografski pomaci |
| | | 3 | Manjak resursa | 6 | Ekonomski pomaci | 11 | Urbanizacija i mobilnost |
| | | 4 | Klimatske promjene | 7 | Globalizacija | 12 | Zdravlje i dobrobit |
| | | | | 8 | „Nova normalnost“ | | |
| | | | | 9 | Multipolarnost | | |

Bilješke. Prevedeno i adaptirano iz Eagar et al., 2014, str. 14.



Cilj predviđanja mega trendova je, osim predikcije budućnosti u svojstvu smanjenja neizvjesnosti, ujedno i **pravovremeno identifikovanje poslovnih prilika i njihovo valjano iskorištavanje.**



Promjene trendova za preduzetnički orijentisane organizacije koje ih prate, uočavaju i pravilno tumače, **predstavljaju preduzetničku priliku** koja može da doprinese dugoročnom razvoju i posljedičnom rastu, ako se radi o profitnim organizacijama.



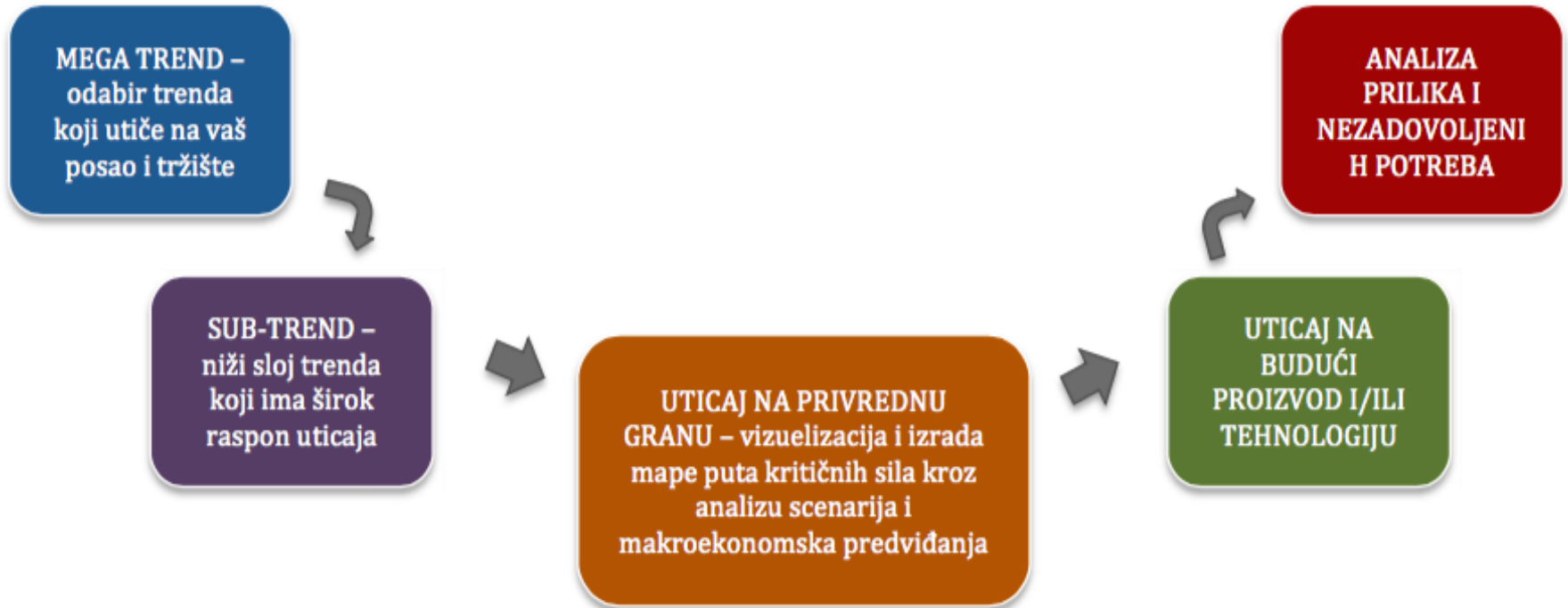
MICR

Sing (Singh, 2012) opisuje metodologiju uočavanja mega trenda i njegovog iskorištavanja na primjeru mega trenda "od makro ka mikro", koji cijeni kao posebno značajan za razvoj preduzetništva jer se on realizuje u kombinaciji sa drugim trendovima.

CRC

Slika 39

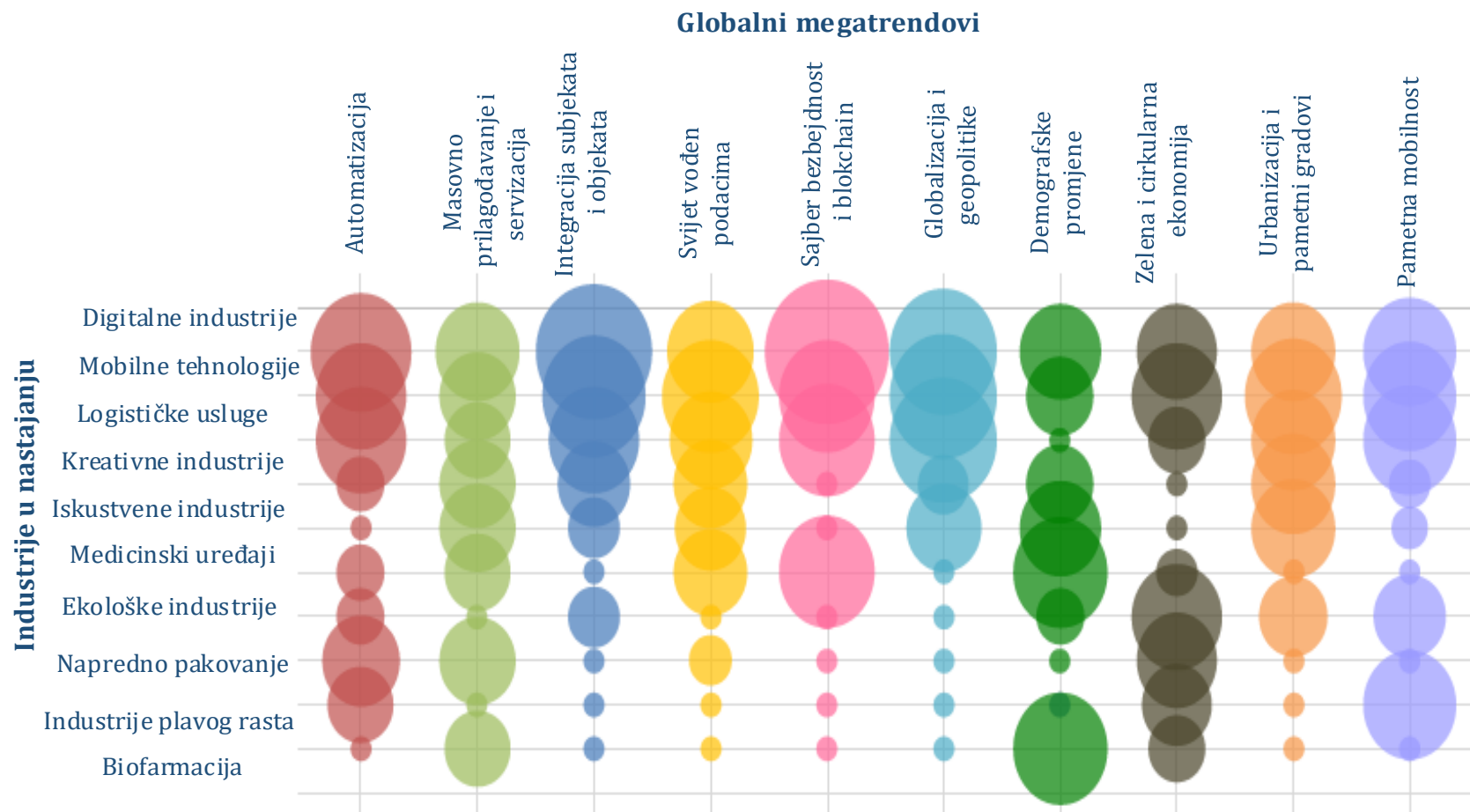
Metodologija primjene mega trenda od makro ka mikro



Bilješke. Slika predstavlja faze od uočavanja mega trenda na makro nivou i korišćenje istog kao poslovnu priliku na mikro nivou. Prevedeno i adaptirano iz Singh, 2012, str. 228, citirano u Frost & Sullivan, 2017).

Grafikon 5

Deset megatrendova budućnosti



Bilješke. Grafikon predstavlja globalne megatrendove i industrije u nastajanju krajem druge i početkom treće dekade XXI vijeka. Preuzeto i adaptirao iz European Commision, 2019, str. 1.

DIGITALNI MEGATRENDOVI

Digital Megatrends

- Posebnu pažnju u analizi megatrendova posvetićemo digitalnim megatrendovima.
- Startup kompanije i mala i srednja preduzeća zahvaljujući digitalnim tehnologijama mogu da posluju na svim tržištima i da se gotovo ravnopravno bore sa mnogo većom i jačom konkurencijom.




TRANSFORMING DIGITAL INFORMATION

Digitalna transformacija mijenja poslovne modele, ali i procese keiranja vrijednosti u svim sektorima i utiče na komunikaciju, mobilnost i istraživanje

Današnji proces globalizacije, sa svim dobrim i lošim efektima, ima korijene u tehnološkom napreku, i tehnološki ga napredak ubrzava (Jurčić, 2017, str.71).





Digitalne tehnologije sada predstavljaju **operativnu osnovu za praktično svako tržište**, a od ključnog su značaja za stvaranje fleksibilnosti i brzine potrebne za uspjeh u ovom novom okruženju.

Digital

ization

Digitalne tehnologije su već transformisale tržište rada, obrazovanje, menadžment i zabavu kreirajući nove tržišne prilike predodređene da naprave veliki ekonomski uticaj na veliki broj različitih privrednih sektora (Tsyganov & Apalkova, 2016, str. 296).



Četiri digitalna megatrenda koji će preoblikovati biznise u budućnosti su (Oxford Economics, 2011):

- **Mobilna tehnologija;**
- **Poslovni inteligentžens (Business Intelligence, engl.);**
- **Računarstvo u „oblaku“ (Cloud computing, engl.);**
- **Društveni mediji.**



Digitalna transformacija i digitalni megatrendovi

- Digitalna transformacija donosi mnoge **prednosti** kompanijama koje su spremne da prihvate promjene, **dematerijalizuju rastojanje, eliminišu ulazne barijere** na nekim tržištima i otvore nove mogućnosti za preduzeća.


Slični trendovi među sektorima uključuju da **Internet stvari (IoT)** i **podaci** postaju ključni inputi za inovacije, ***ciklusi inovacija se ubrzavaju***, inovacije usluga dobijaju na značaju, a inovacije kao rezultat saradnje znače više (Paunov & Planes-Satorra, 2019).

Saradnja ekosistema partnera iz različitih sektora

- ❑ “U oblasti poslovnih odnosa izmedju firmi („*business-to-business*“) realizacija pametne proizvodnje (Industrija 4.0) **neće biti uspješna bez širokog umrežavanja** drugih kompanija iz iste i drugih industrija.
- ❑ Takođe, u oblasti poslovanja sa potrošačima (“*business-to-costumer*“), inovacije poput autonomne vožnje ili pametne kuće biće moguće samo u **uskoj saradnji ekosistema partnera iz različitih sektora** ” (Enkel at al., 2020, str. 164).








Šest tehnoloških mega trendova, prema izvještaju World Economic Forum-a (2015), koji će oblikovati budućnost društva su:

- **Ljudi i internet;**
- **Računarstvo, komunikacije i skladištenje svuda;**
- **"Internet stvari";**
- **Vještačka inteligencija i veliki podaci;**
- **Ekonomija dijeljenja i distribuirano poverenje;**
- **Digitalizacija.**



- ***Ljudi i internet***
– ljudska
asocijacija i
interakcija sa
mrežom (www)
kao mentalno,
socijalno i
fizičko
produženje
samih sebe.

- 
- ***Računarstvo, komunikacije i skladištenje svuda*** - mogućnost pristupa sa digitalnom tehnologijom podacima i mreži bilo gdje, bilo kada i na bilo kom uređaju.



- ***"Internet stvari"*** - digitalno povezivanje neživih predmeta ili takozvana "instrumentacija fizičkog svijeta".



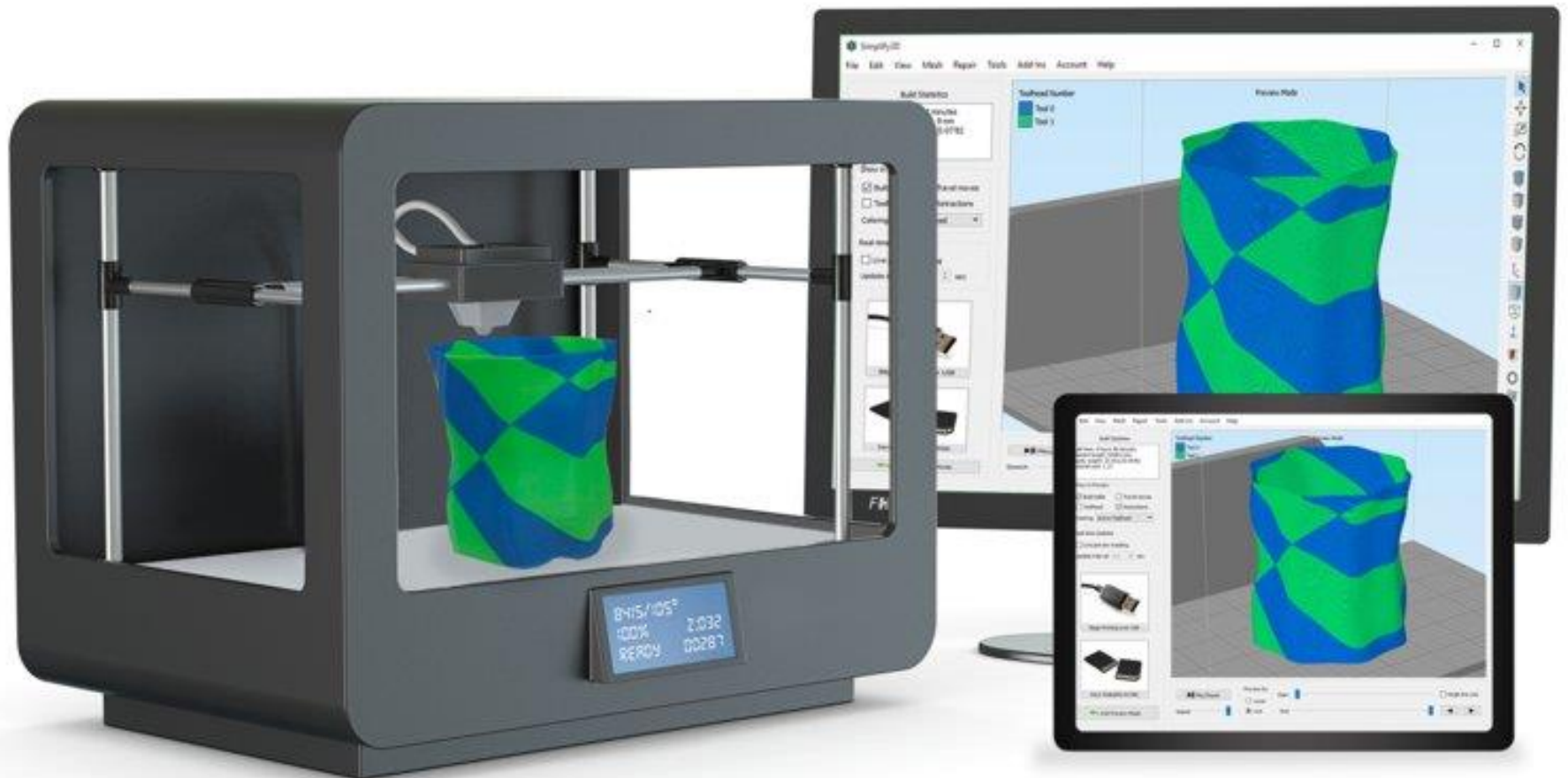


- ***Vještačka inteligencija i veliki podaci*** - mogućnost pristupa i analiziranja ogromnih i različitih podataka, zajedno sa mogućnošću računara da donose odluke na osnovu tih podataka.

- ***Ekonomija dijeljenja i distribuirano poverenje*** - digitalno omogućeni transparentnost i mehanizmi povjerenja koji omogućavaju direktnu razmjenu dobara, usluga ili novca između stranaka izvan tradicionalnih ustanova kao što su trgovine i banke.



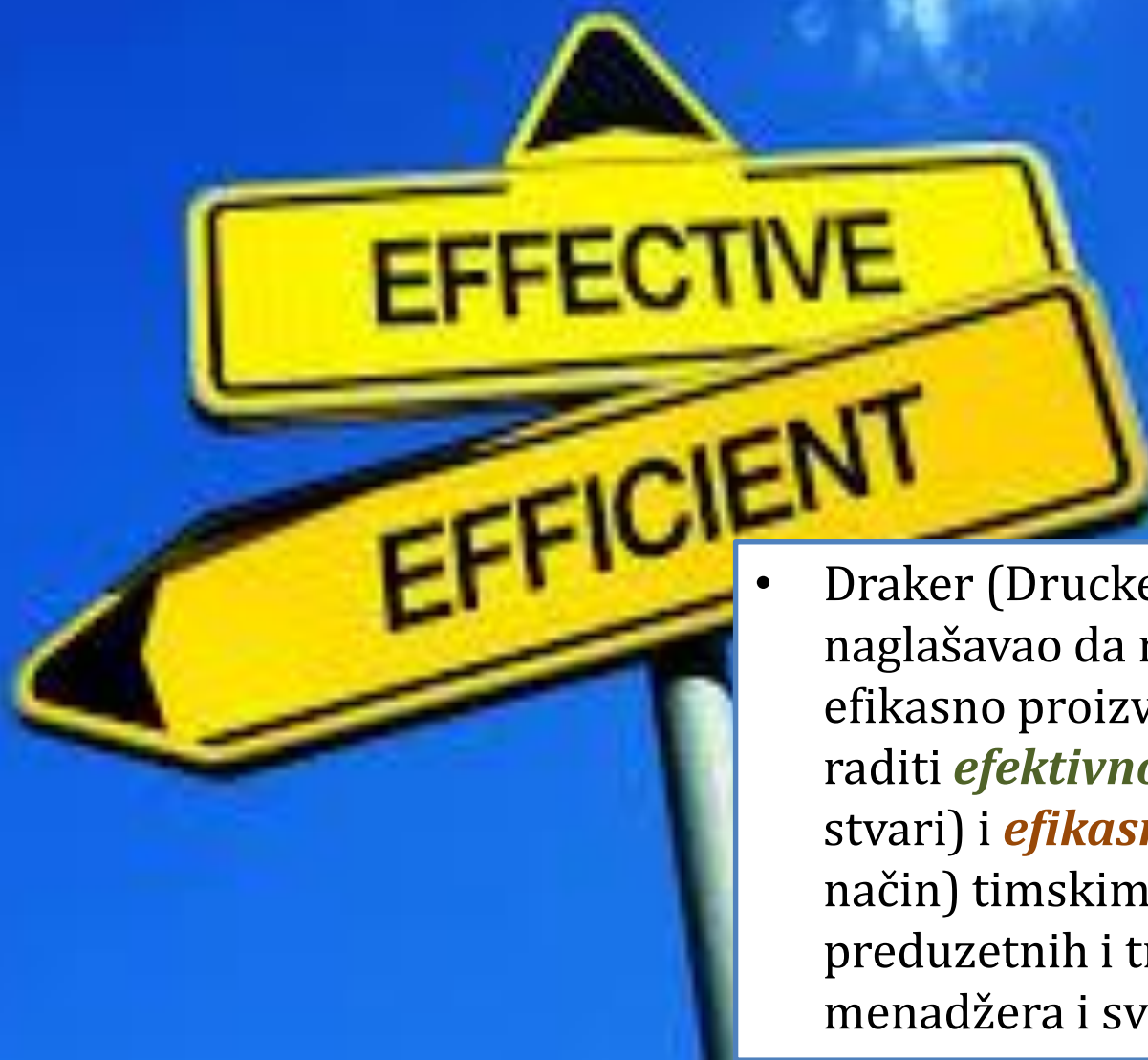
- ***Digitalizacija materije*** - 3D štampanje i stvaranje fizičkih materijala na licu mjesta (personalizovano ili u malom obimu) na osnovu digitalno prenesenih parametara.



Uloga poslovnog planiranja u razvoju i rastu startapa

- Poslovno modeliranje, nove paradigme kao što su kanvas poslovni modeli ili Lean startup procesi nisu doveli do zanemarivanja poslovnog planiranja.
 - **Izrada poslovnih planova nije gubitak vremena!!!**
- Naprotiv, kada preduzetni menadžeri donesu promjenu u postojeću kompaniju ili u startup koji raste i razvija se, klasični, tradicionalni menadžeri stupaju na scenu.
 - S druge strane, preduzetnički menadžeri prenose kanvas poslovni model ili Lean start up u poslovni (biznis) plan.

Efektivnost i efikasnost



- Draker (Drucker, 1985) je naglašavao da nije bitno samo efikasno proizvoditi. Bitno je raditi *efektivno* (raditi prave stvari) i *efikasno* (na pravi način) timskim radom preduzetnih i tradicionalnih menadžera i svih zaposlenih.

Kada se izrađuje poslovni plan?

- Postoje dvije okolnosti pod kojima je izrada poslovnog plana apsolutno neophodna.
- *Jedna je **kada ga outsajderi očekuju**. To se naziva spoljni legitimitet.*
- Druga okolnost pod kojom je potreban poslovni plan: to je za ***unutrašnje razumijevanje***.



Planiranjem se predviđaju:



Rezultati
poslovanja



Neophodni
resursi



Iznos
potrebnih
ulaganja

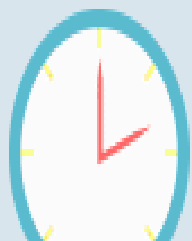


Definisanje ciljeva

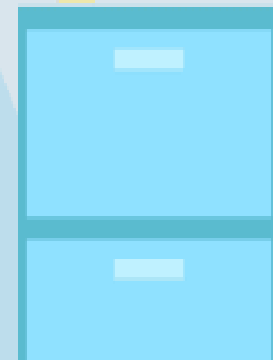
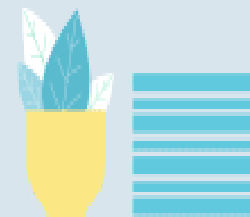
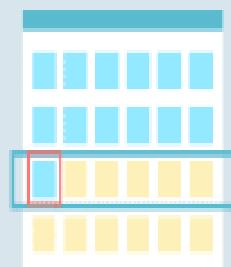
- Ključni aspekt poslovnog planiranja je ***definisanje jasnih i mjerljivih poslovnih ciljeva*** prema kojima će biti definisana poslovna strategija.



- U procesu poslovnog planiranja koji podrazumijeva **mapiranje strategije ostvarivanja vizije preduzetnika**, izvršenja misije poslovne organizacije na putu ostvarenja preduzetnikove vizije i dostizanju poslovnih ciljeva, moglo bi biti korisno **započeti proces planiranja traženjem odgovora na sljedeća pitanja:**



Financial Goals



- Gdje želimo biti?
- Gdje smo sada?
- Kako ćemo doći do željene destinacije?
- Šta smo do sada naučili?
- Čiji problem rješavamo i koju vrijednost kupcima donosimo?
- Kako ćemo iskomunicirati ključne vrijednosti poslovnog modela?
- Na šta sljedeće treba da se fokusiramo?

FORMULISANJE CILJEVA – SMART METODOLOGIJA

Ciljevi moraju biti:

- Realni
- Mjerljivi
- Ostvarivi
- Specifično određeni
- Vremenski i prostorno usklađeni
- Vremenski ograničeni





Ko je zainteresovan za poslovni plan preduzetnika?



- Za realizaciju ciljeva preduzetničkog poduhvata nisu zainteresovani samo preduzetnici, osnivači i pokretači startapa.
- Vrste koristi koje različite zainteresovane grupe traže u poslovnom planu predstavljene su u narednoj tabeli.

Slika 41

Zabrinutosti različitih korisnika poslovnog plana

| Korisnici | Zabrinutosti |
|---|--|
| <i>Porodica i prijatelji</i> | Iznosi i raspored povrata uložениh sredstava Stabilnost firme Korišćenje sredstava Vaše ulaganje |
| <i>Tih partneri/anđeli investitori</i> | Stopa rasta Tržište Poslovni tim Iznosi i raspored povrata uložениh sredstava |
| <i>Partneri iz zajedničkog preduzeća (Joint venture partners)</i> | Podudaranja između firmi Konkurentska prednost Koristi Zaštita intelektualne svojine R&D - Istraživanje & razvoj |
| <i>Bankari</i> | Novčani tok i gotovinski ciklus Osnovica imovine/kolateralala Dugoročna perspektiva |
| <i>Vladine agencije i institucije</i> | Poštovanje propisa i zakona Praćenje usaglašenosti |
| <i>Potencijalni kupci</i> | <i>Kvalitet proizvoda/usluge</i> Koristi Konkurentska prednost Odgovornost prema kupcima |
| <i>Ključni zaposleni</i> | Stabilnost firme Rast (što se odnosi na povećane mogućnosti u firmi) Dugoročna perspektiva |

Bilješke. Prevedeno i prilagođeno iz Katz & Green, 2017, str. 225.

Vrste planova prema ročnosti

- ❖ Mnogo bitnije od dokumenta koji će preduzetnici napraviti je sam **proces planiranja** i vrijeme koje preduzetnici potroše na razvijanje poslovnog plana i dobijanje odgovora na kritična pitanja.
- ❖ Planovi kao instrumenti procesa planiranja donose se za kraći ili duži period, u zavisnosti od ciljeva koji se u njemu predviđaju. Tako se razlikuju:

- (1) strateški planovi;
- (2) osnovni planovi;
- (3) operativni planovi:

Planovi ljudskih
resursa

Planovi
materijala
(osnovnog,
pomoćnog i
režijskog)

Planovi nabavke
i održavanja
sredstava za rad

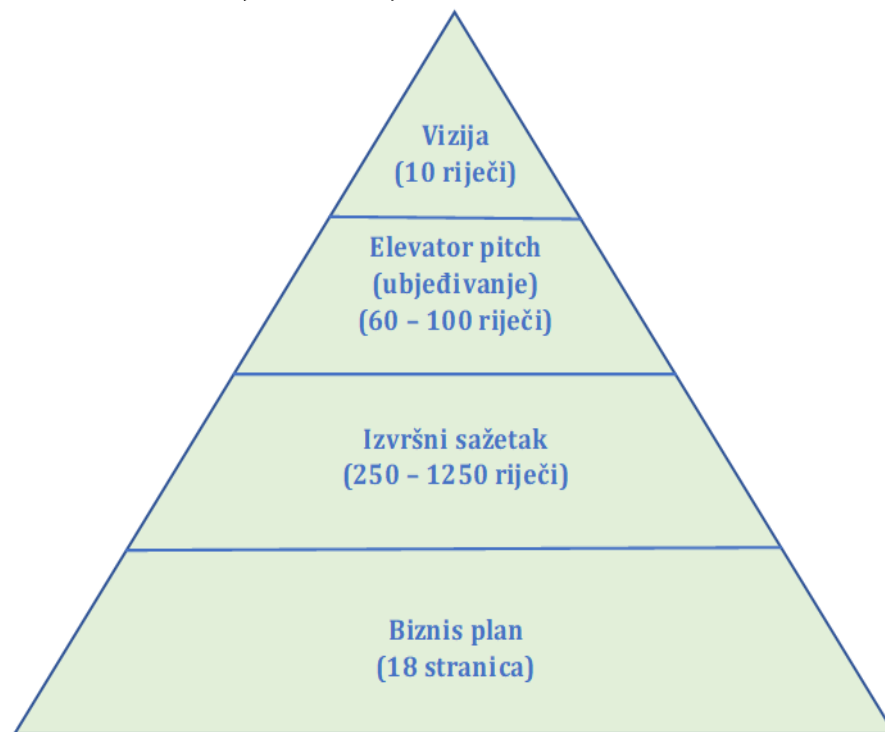
Ostale vrste poslovnih planova

- Za planiranje i upravljanje rizicima, menadžerima su na raspolaganju brojni kvantitativni i kvalitativni metodi planiranja.
- Plan firme kao cjeline razrađuje se i po pojedinim poslovnim funkcijama i poslovnim jedinicama.
- Tako se razlikuju planovi:
 - (1) marketinga;
 - (2) proizvodnje;
 - (3) finansiranja, i
 - (4) istraživanja i razvoja.



Poslovno planiranje “kreće” od poslovne vizije osnivača preduzetničkog poduhvata.

- “**Izjava o viziji**“ firme možda je najvažnija pojedinačna ideja vlasnika i zaposlenih.
- *Izjava o viziji* je vrlo jednostavna rečenica od 5 do 10 riječi ili, još bolje, slogan koji izražava osnovnu ideju ili cilj firme”... Kada su Bil Gejts (Bill Gates) i Pol Alen (Paul Allen) pokrenuli Microsoft kao tinejdžeri, njihova vizija je bila „**računar na svakom stolu - sa Microsoft softverom**“. (Katz & Green, 2017, str. 227)
- Kac i Grinov (Katz & Green, 2017) model puta ka izradi poslovnog plana predstavljemo na sljedećoj slici.



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Katz & Green, 2017, str. 227.





САША
ПЕТКОВИЋ

ВОДИЧ ЗА ПОСЛОВНО ПЛАНИРАЊЕ
ПРАКТИЧНИ ВОДИЧ ЗА ВЈЕЖБЕ



- Структуру poslovnog plana sa uputstvima za izradu poslovnog plana možete preuzeti sa veb sajta Centra za projektni menadžment i preduzetništvo (CPME) Ekonomskog fakulteta Univerzитета u Banjoj Luci <http://www.cpme.ef.unibl.org/usluge-centra/publikacije/>

HVALA NA PAŽNJI!

