

9 INDUSTRIJA,
INOVACIJE
I INFRASTRUKTURA



11 ODRŽIVI GRADOVI I
ZAJEDNICE



12 ODGOVORNA
POTROŠNJA I
PROIZVODNJA



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



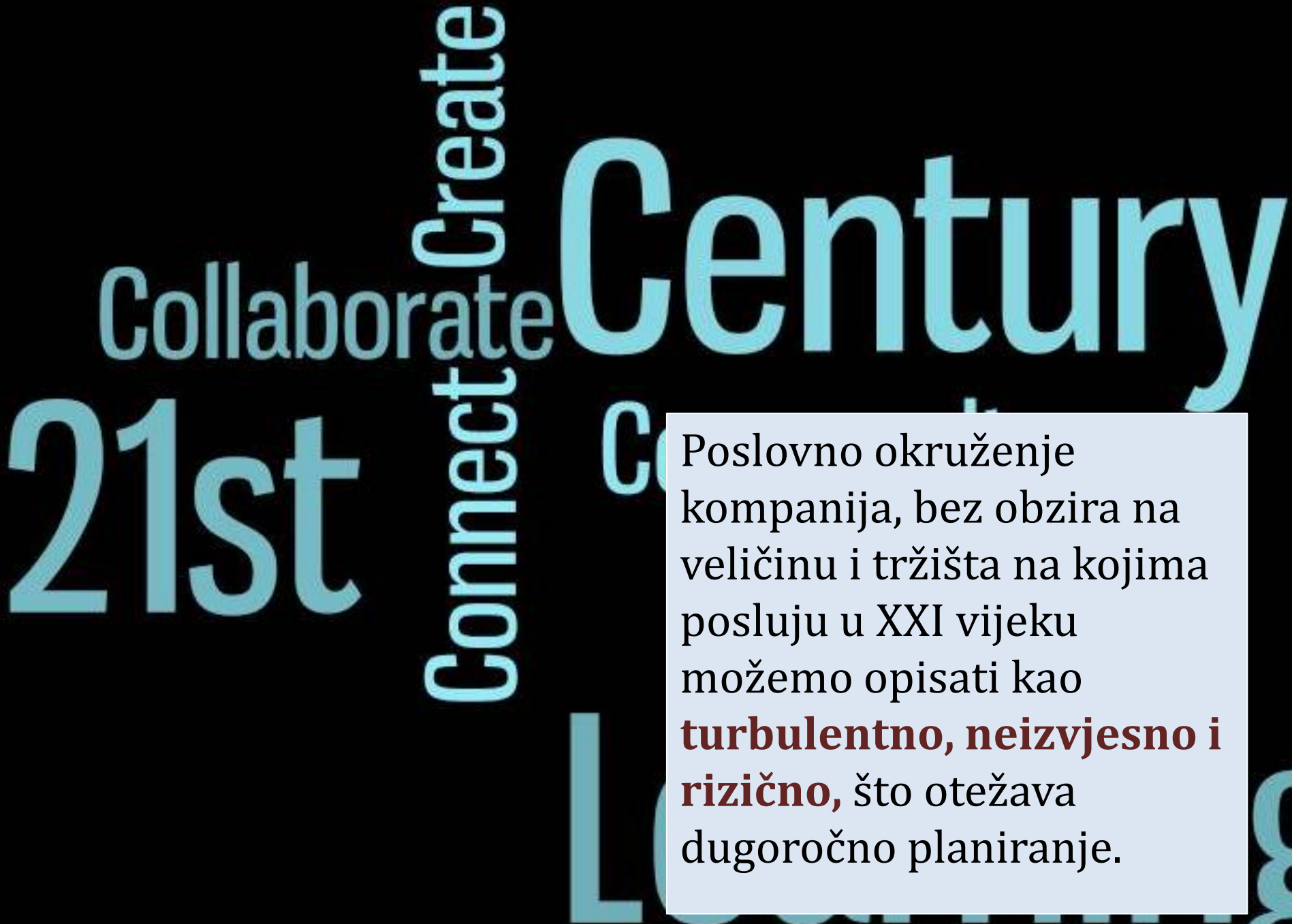
Ishodi predavanja

- 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.



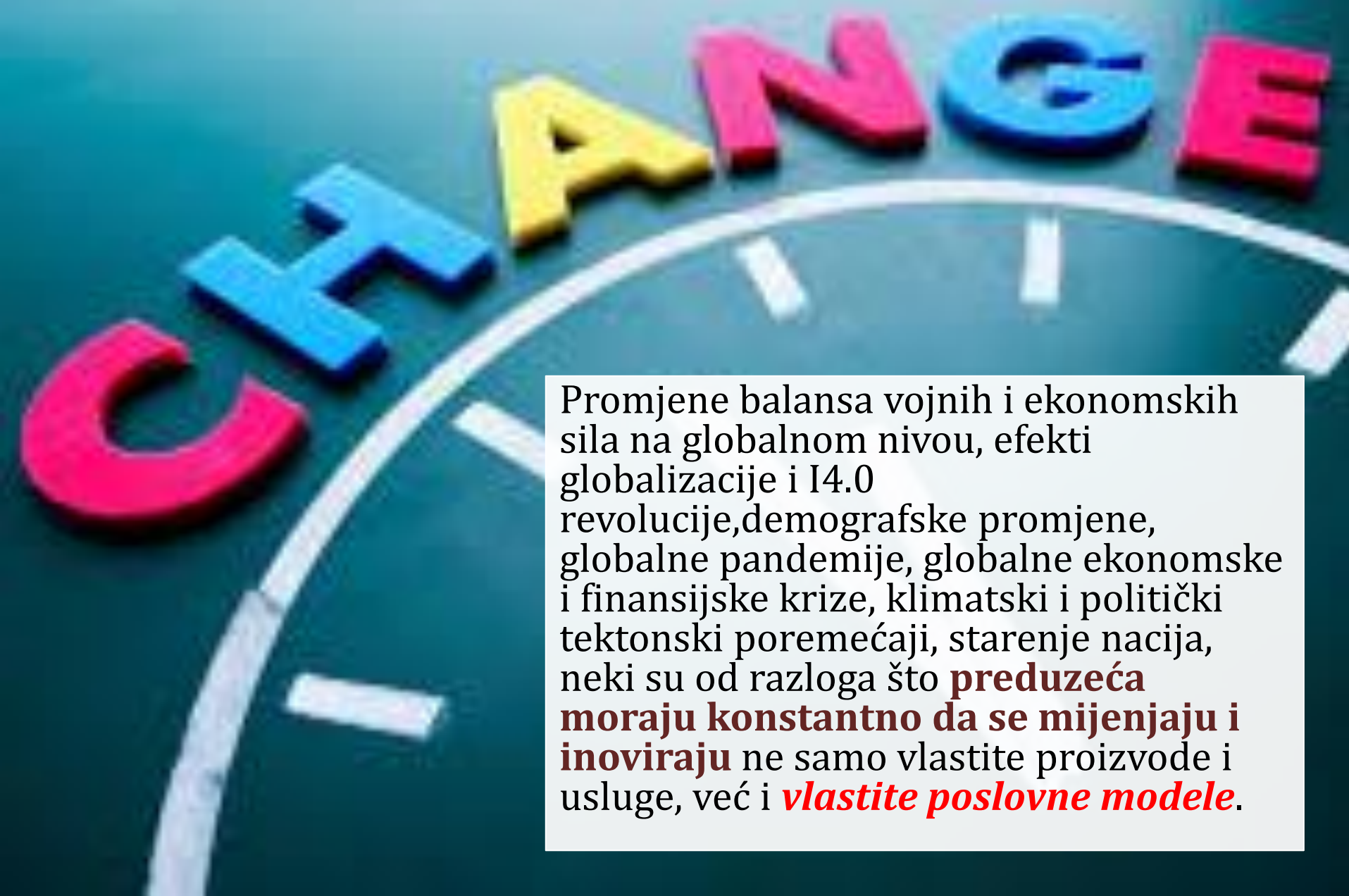
A photograph of a business meeting. Several people's hands are visible, holding pens and pointing at a document on a table. The document features various charts, including a pie chart and several bar charts. The background is slightly blurred, focusing attention on the hands and the document.

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. In the background, other people's hands and arms are visible, suggesting a collaborative work environment. A computer 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.



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 >

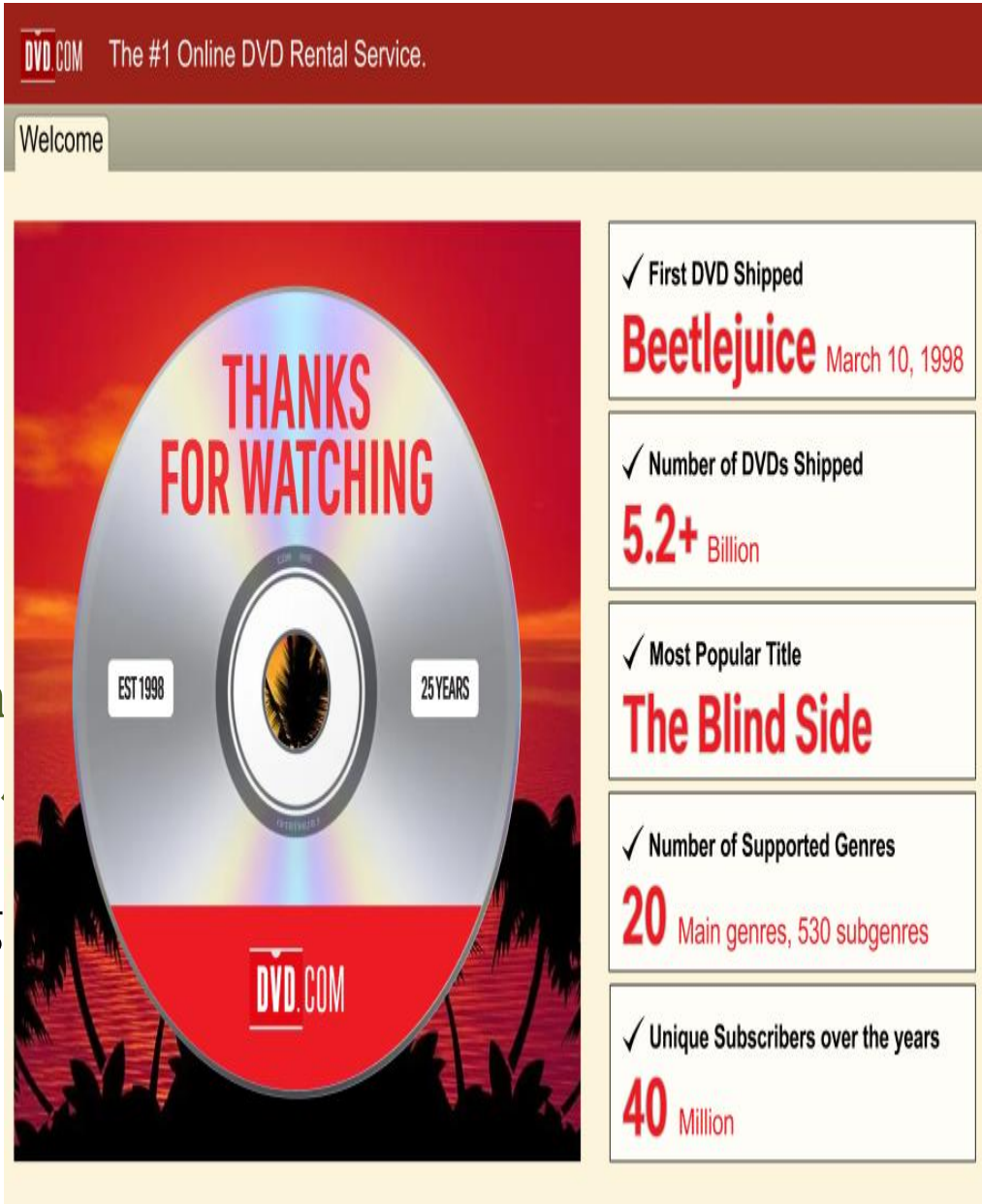
Kratka istorija Netflix-a

- ↪ 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 Kruz i Pure Atria, Hejstingove kompanije, gdje je Rendolf radio kao direktor marketinga.



Kratka istorija Netflix-a

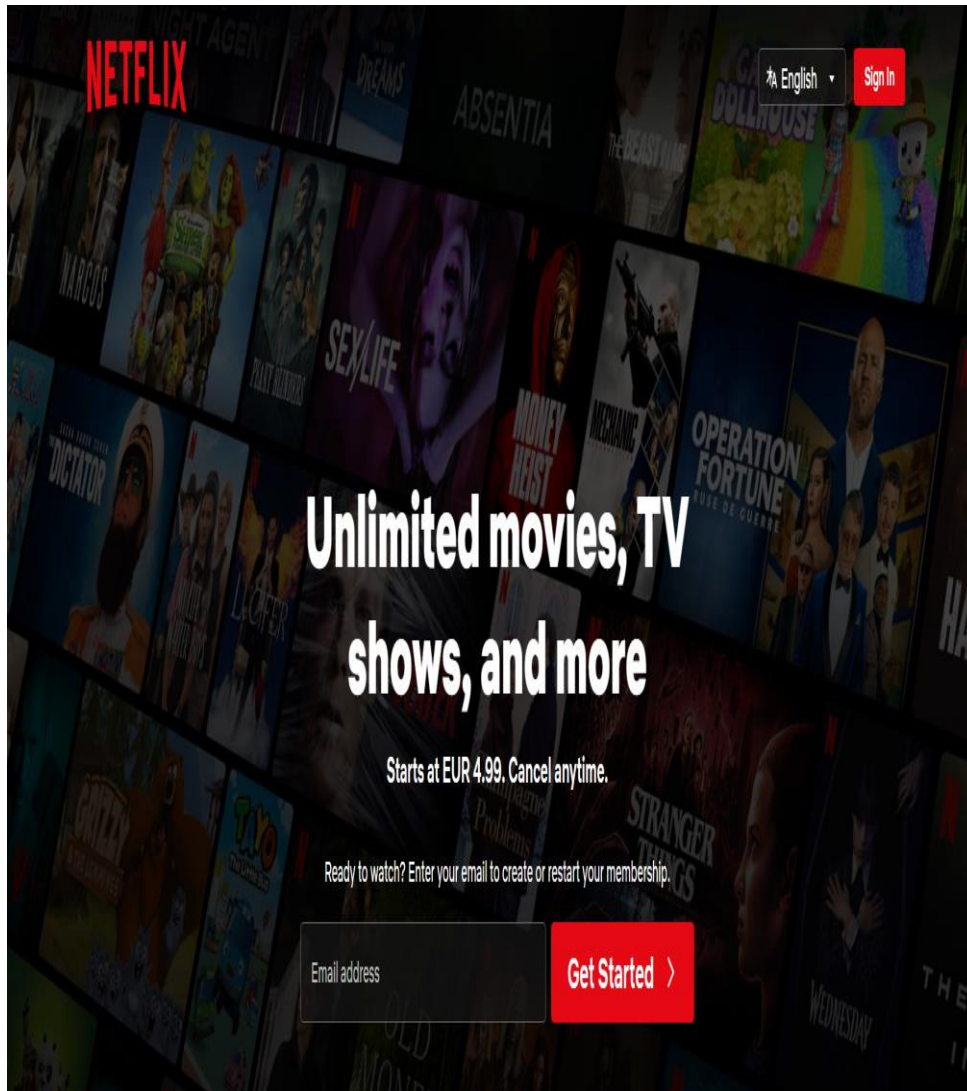
- Netflix je pokrenut u 10.04.1998. godine kao jedna od prvih svjetskih kompanija **za iznajmljivanje DVD-ova na netu**, sa malim brojem naslova (i ispod 1.000).
- Njihov početni posao je bio **da šalju kopije filmova, emisija, video igara i drugih medija** preko američkog standardnog sistema za slanje pošte, po **modelu plaćanja za korišćenje**.



The screenshot shows the DVD.COM website interface. At the top, it says "DVD.COM The #1 Online DVD Rental Service." Below that is a "Welcome" message. The main visual is a large DVD graphic with the text "THANKS FOR WATCHING" in the center. The DVD also features "EST 1998" on the left and "25 YEARS" on the right. The DVD.COM logo is at the bottom of the DVD graphic. To the right of the DVD graphic is a list of key milestones:

- ✓ First DVD Shipped
Beetlejuice March 10, 1998
- ✓ Number of DVDs Shipped
5.2+ Billion
- ✓ Most Popular Title
The Blind Side
- ✓ Number of Supported Genres
20 Main genres, 530 subgenres
- ✓ Unique Subscribers over the years
40 Million

Kratka istorija Netflix-a



- ❑ 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, a u 2025. godine **301** miliona pretplatnika

Number of Netflix paid subscribers worldwide from 1st quarter 2013 to 3rd quarter 2024
(in millions)



Netflix Market Cap: 383.75B for Dec. 2, 2024

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES:

Search ADD BROWSE

Market Cap Chart

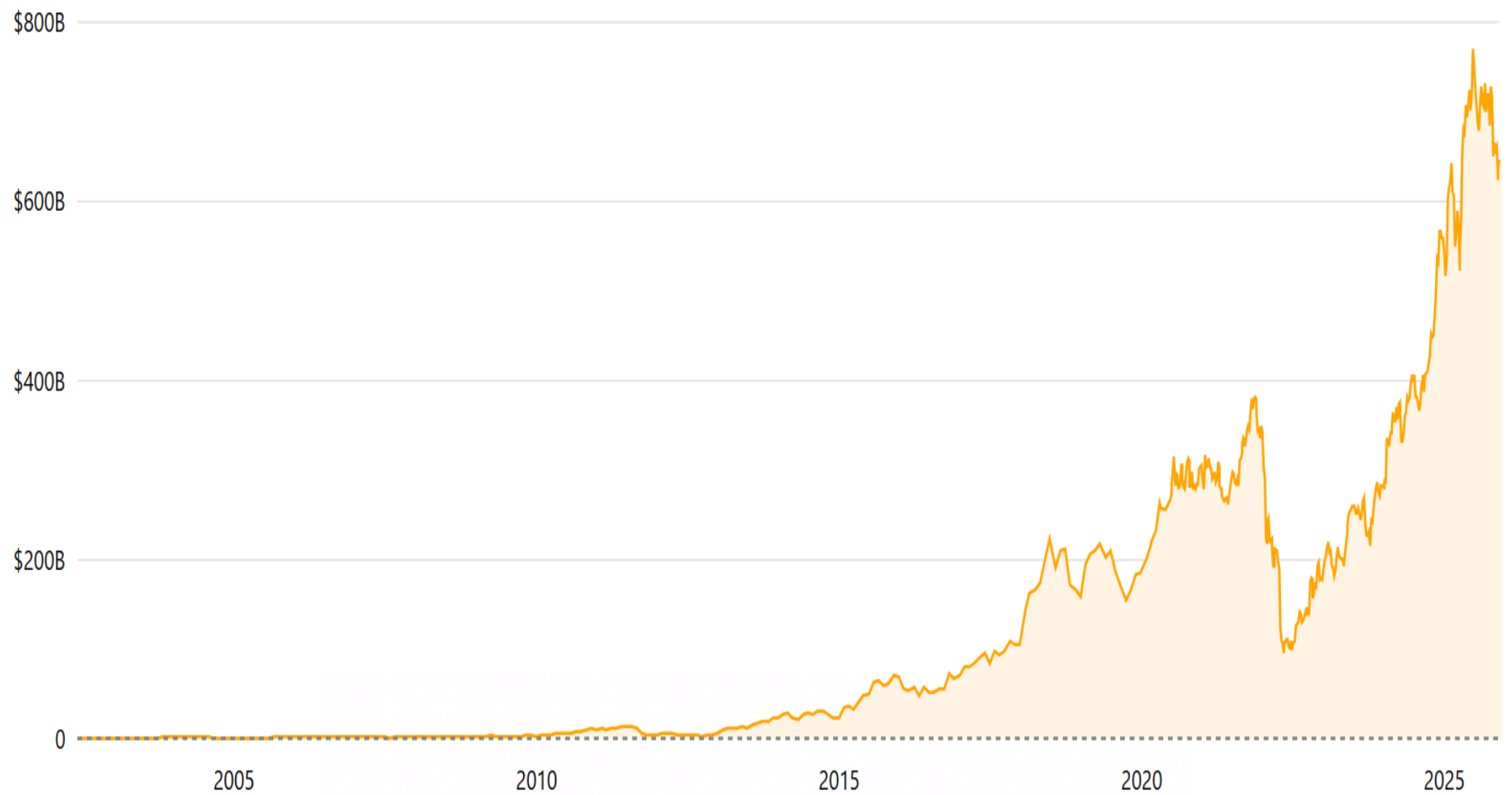
[VIEW FULL CHART](#)



Market cap: C\$644.85 Billion

As of December 2025 **Netflix** has a market cap of **C\$644.85 Billion**. This makes Netflix the world's **22th** most valuable company by market cap according to our data. The market capitalization, commonly called market cap, is the total market value of a publicly traded company's outstanding shares and is commonly used to measure how much a company is worth.

Market cap history of Netflix from 2002 to 2025







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

TIME

for
Change

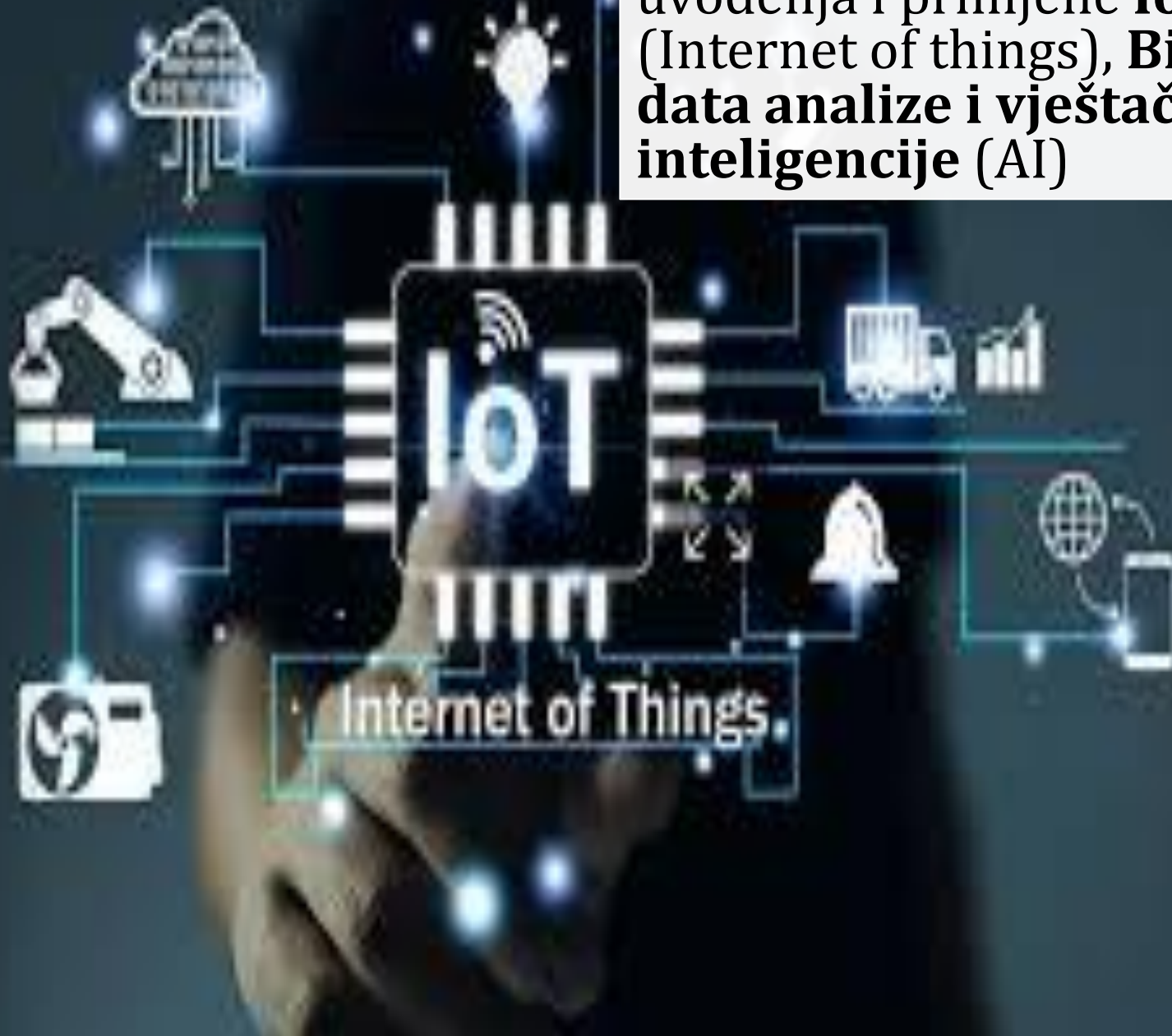
 Promjene mogu imati pozitivan, negativan ili nikakav uticaj na procese i rezultate

 Većina globalnih promjena **mogu biti poslovne prilike** ako se znaju **pravilno protumačiti.**




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


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.

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**

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.

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.**

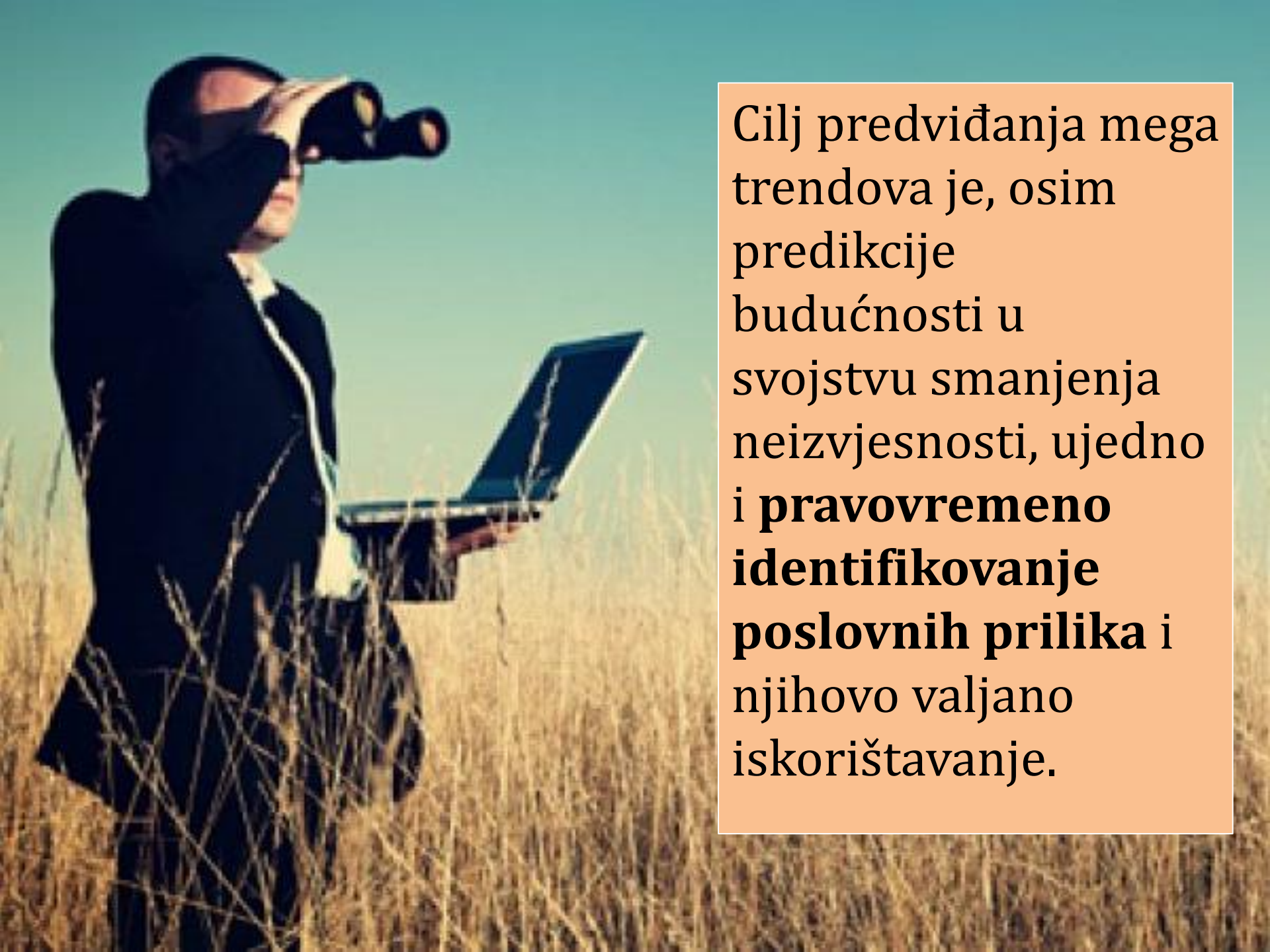


Tabela 5

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.

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).



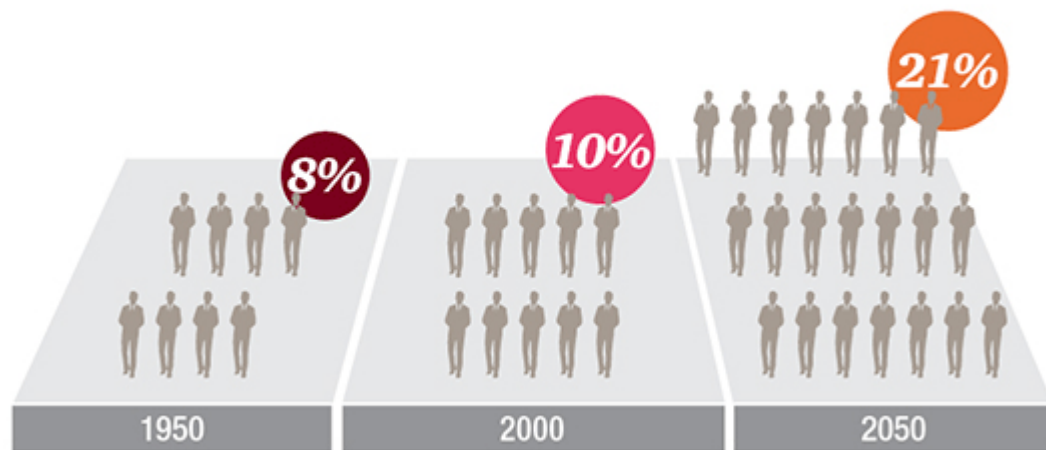


MIT je nedavno objavio listu od 9 megatrendova koji će oblikovati svijet do 2030. godine:

Demografski trendovi: Više ljudi će živjeti duže, a do 2030. godine više od milijardu ljudi biće stariji od 65 godina.



Proportion of the world population aged 60 years or more



Source: UN report World Population Ageing 1950-2050

Urbani razvoj:

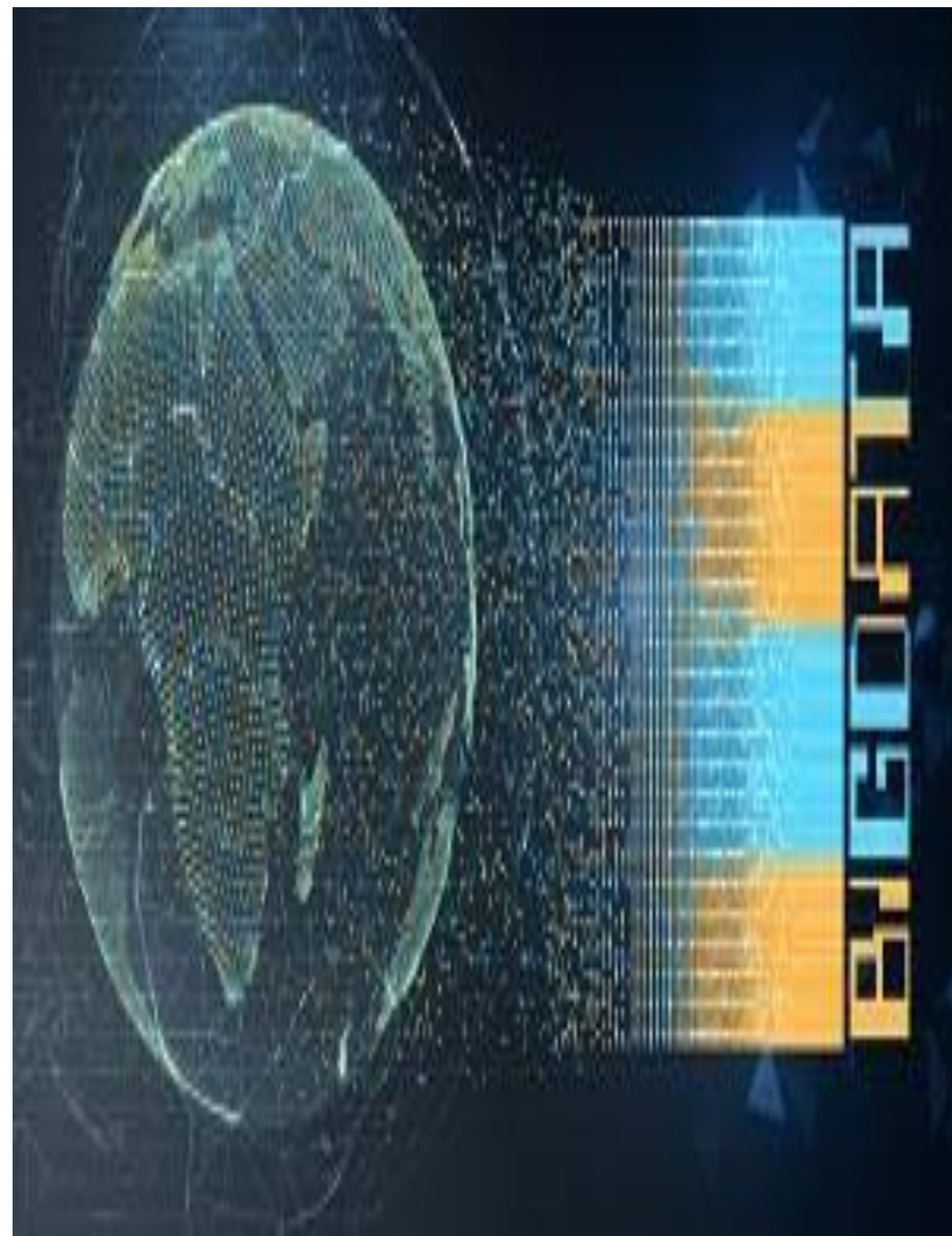
Veći broj ljudi će se seliti u gradove, te će do 2030. godine više od **2/3** svjetskog stanovništva živjeti u urbanim centrima.

Urbanization



Defined by UN HABITAT as a city with a population of more than 10 million





Transparentost:

Količina podataka prikupljena o svakom pojedincu, proizvodu i organizaciji će **eksponencijalno rasti**, kao i pritisak na razmjenu tih informacija.



- ***Klimatska kriza:***
Iako postoji sve veća svijest o klimatskim promjenama, vlade i dalje imaju teškoća u balansiranju dugoročnih ekoloških potreba sa kratkoročnim ekonomskim interesima.



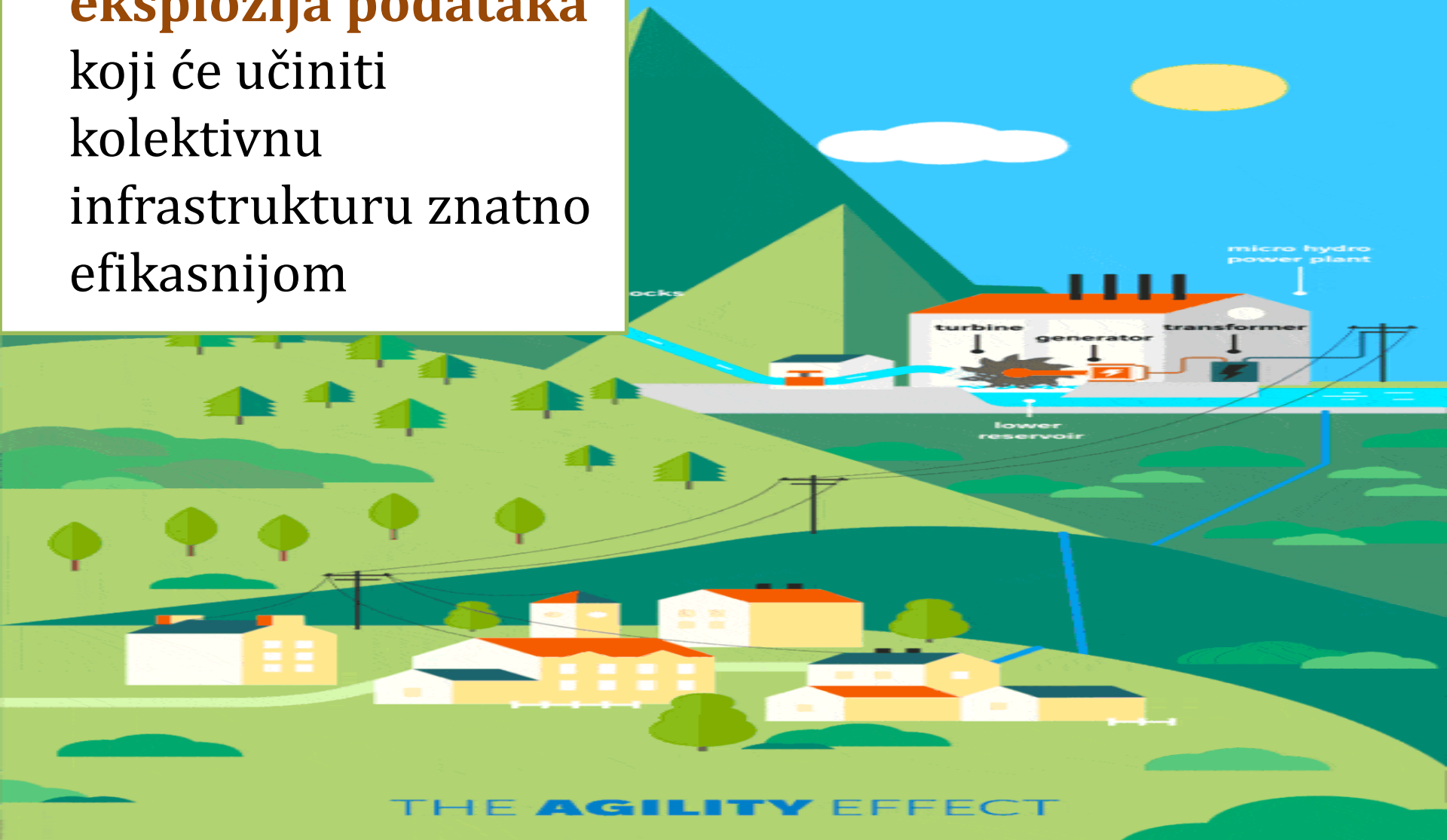


- ***Pritisak na resurse:*** Voda će postati sve više ugroženi resurs, s mnogim gradovima u stalnom stanju suše.

- *Čista tehnologija:*
Zbog gore navedenih problema, **očekuje se eksplozija podataka** koji će učiniti kolektivnu infrastrukturu znatno efikasnijom


POWER PLANTS WATER NETWORKS

The solution reduces water pressure while tapping its potential energy to generate electricity.



- ***Promjene u tehnologiji:***
Povezanost će se nastaviti širiti, a do 2030. godine očekuje se da će ekonomski dostupna AI postići ljudski nivo inteligencije



- 
- **Globalna politika:** Globalni problemi zahtijevaju globalno ujedinjene odgovore, ali se čini sve manje vjerovatnim da će nacionalne države biti u stanju da efikasno upravljaju kolektivno, a kamoli kolaborativno. Kao rezultat toga, na biznisu će biti da preuzme vođstvo u rješavanju ovih pitanja.

- *Nacionalizam:*
Očekuje se porast nacionalizma, a ksenofobija će nastaviti da raste.



Uloga poslovnog planiranja u razvoju i rastu startapa



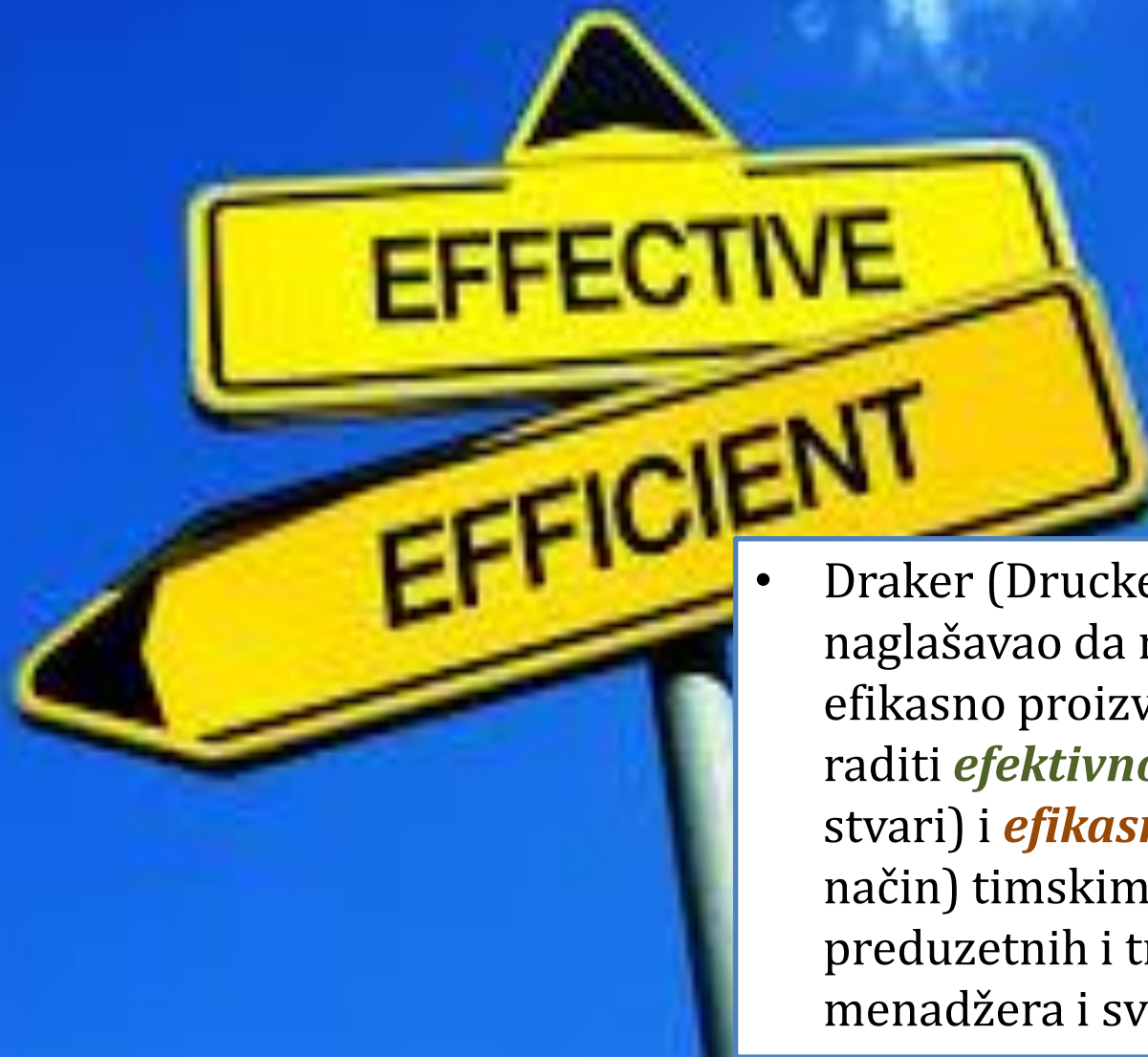
- ❑ Poslovno modeliranje, nove paradigme kao što su kanvas poslovni modeli ili Lin startup (The Lean start up) procesi nisu doveli do zanemarivanja poslovnog planiranja.
- ❑ **Izrada poslovnih planova nije gubitak vremena!!!**

Uloga poslovnog planiranja u razvoju i rastu startapa

- Poslovno modeliranje, nove paradigme kao što su kanvas poslovni modeli ili Lin startap (The Lean start up) procesi nisu doveli do zanemarivanja poslovnog planiranja.
- **Izrada poslovnih planova nije gubitak vremena!!!**

- Naprotiv, kada preduzetni menadžeri donesu promjenu u postojeću kompaniju ili u startap 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

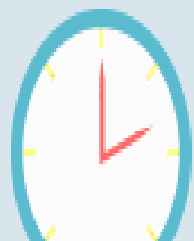


Definisanje ciljeva

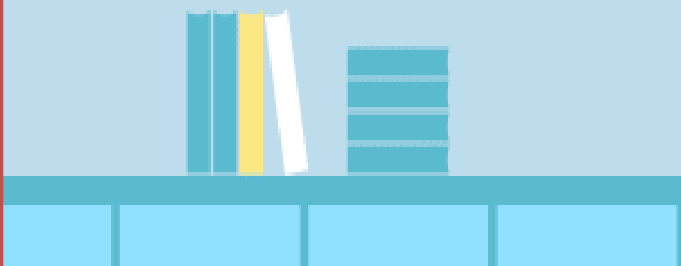
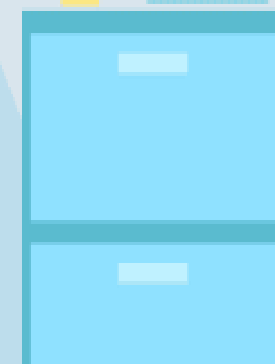
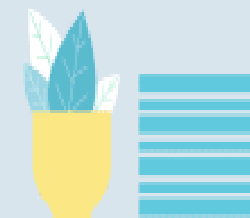
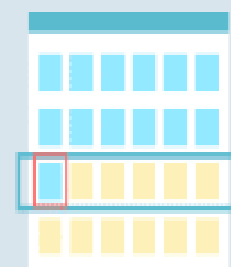
- Ključni aspekt poslovnog planiranja je ***definisanje jasnih i mjerljivih poslovnih ciljeva*** prema kojima će biti definisana poslovna strategija.



- 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.

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

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

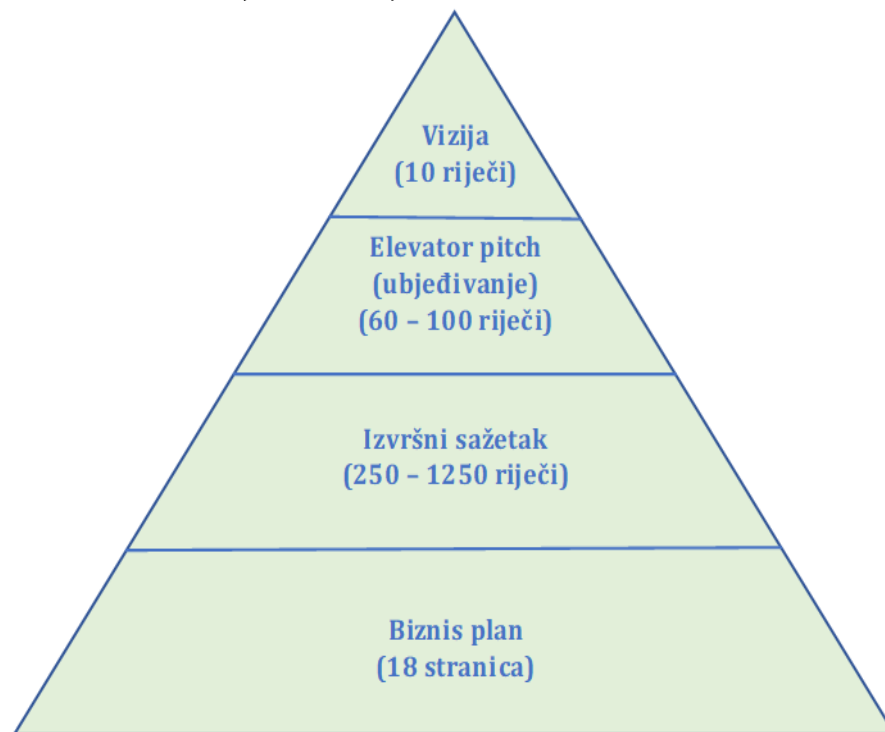
Ostale vrste poslovnih planova

- 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!

