



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS



Saša Petković

Preduzetnički menadžment inovativnih startapa

Banja Luka, 2025. godine

Prof. dr Saša Petković

**PREDUZETNIČKI
MENADŽMENT
INOVATIVNIH
STARTAPA**

Banja Luka, 2025.

Autor:

Prof. dr Saša Petković, redovni profesor
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Naslov publikacije:

Preduzetnički menadžment inovativnih startapa

Izdavač:

Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
Univerzitetski grad, Bulevar vojvode Petra Bojovića 1A
78 000 Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
www.ef.unibl.org
info@ef.unibl.org

Za izdavača:

Prof. dr Milenko Krajišnik,
dekan Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci

Recenzenti:

Prof. dr Stojan Debarliev, redovni profesor, Univerzitet Sveti Kiril i Metodije,
Ekonomski fakultet u Skoplju, Sjeverna Makedonija

Prof. dr Dragana Radičić, vanredni profesor, Univerzitet u Linkolnu,
Međunarodna poslovna škola Linkoln, Fakultet društvenih i humanističkih
nauka, Linkoln, Velika Britanija

Dizajn i grafička obrada: Vilux d.o.o. Banja Luka

Lektor: Ljiljana Ignjatović, prof. srpskog jezika i književnosti

Mjesto i godina štampanja: Banja Luka, 2025. godine

Štampa: Vilux d.o.o. Banja Luka

Tiraž: 50 primjeraka

ISBN i eISBN: 978-99976-57-38-1

DOI: <https://doi.org/10.63356/978-99976-57-38-1>

Naučno-nastavno vijeće Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, na 10. sjednici održanoj 08.09.2025. godine donio je odluku broj: 13/3.964-X-5/25 da se rukopis knjige pod nazivom: „Preduzetnički menadžment inovativnih startapa” objavi kao naučna monografija.

Licenca: CC BY – NC <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Dozvoljeno je umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela i prerade, uz navođenje imena autora. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu djela.

Napomena o autorskim pravima

Fotografija na naslovnoj stranici djelo je autora Alex Shuper (Unsplash), korišćena na osnovu Unsplash licence, u skladu sa Zakonom o autorskom i srodnim pravima Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 63/10). Korištenjem navedene fotografije ne povređuju se imovinska niti moralna prava autora.

Predgovor

Četvrta industrijska revolucija je u toku. Termin Industrija 4.0 popularisao je 2016. godine profesor Klaus Švab (Klaus Schwab), osnivač i izvršni sekretar Svjetskog ekonomskog foruma, na Forumu u Davosu, Švajcarska. Kao što se dogodilo u prethodnim revolucijama, ova revolucija će duboko transformisati institucije, industrije i pojedince, mišljenja je Švab. Živimo u digitalnoj eri, a promjene se tako brzo dešavaju da su pojedini autori počeli da koriste i termin postdigitalna era. Štaviše, već se objavljuju prognostički radovi o 5.0 eri. Industrija 5.0 odnosi se na robote i pametne mašine koje rade zajedno sa ljudima sa dodatnom otpornošću i ciljevima održivosti. Dok je Industrija 4.0 bila usmjerena na tehnologije poput Internet stvari (Internet of Things - IoT) i velikih podataka (Big data), Industrija 5.0 nastoji da vrati ljudske, ekološke i društvene aspekte u centar pažnje.

Digitalizacija je prouzrokovala jednu od najvažnijih promjena u ponašanju u ljudskoj istoriji, i novoformiranih preduzeća, i etabliranih kompanija. Isto tako, digitalizacija je stavila male i srednje biznise u gotovo ravnopravan položaj sa globalnim svjetskim igračima. Digitalna transformacija i digitalno preduzetništvo omogućili su transformaciju i izgradnju lokalnih, nacionalnih i regionalnih preduzetničkih ekosistema, u kojima živost privrede podrazumijeva razvijenu preduzetničku kulturu, i brojnost aktera kao što su tehnološki i „obični” startapi, velike korporacije, banke, mikrokreditne institucije, fondovi rizičnog kapitala, institucije preduzetničke infrastrukturne podrške, uzori za ugledanje, razvijeni univerziteti i naučnoistraživačke organizacije.

O definiciji startapa još nema konsenzusa. Izdvojio bih definiciju legendarnog profesora preduzetništva sa Univerziteta u Stanfordu Stiva Blenka (Steve Blank) koji startapima smatra „privremenu organizaciju dizajniranu da traži ponovljiv i skalabilan način poslovanja” (Blank & Dorf, 2020). Ono o čemu je akademska zajednica saglasna je činjenica da podsticanje pokretanja preduzetničkih poduhvata „od nule”, zasnovanih na inovacijama, koje dramatično brzo rastu i razvijaju se, koje dobijaju institucionalnu podršku, motori su ekonomskog razvoja i rasta ekonomskih regija i zemalja.

Digitalna transformacija, inoviranje poslovnih modela, tzv. sistem saradnje kroz otvorene inovacije, preduzetnički inovativni marketing, preduzetničke finansije, uticaj digitalizacije na proizvodne i procesne inovacije, digitalizacija globalnog lanca nabavke i „pametan” i održiv rast i razvoj „poststartapa” u novom, preduzetničkom ekosistemu, biće neke od tema koje sam pokušao da približim čitaocima. Monografija će biti na raspolaganju mnogim generacijama studentkinja i studenata dodiplomskih, diplomskih (master) i doktorskih studija, ali i mnogih, bar se nadam, hrabrih mladih, i manje mladih žena i muškaraca, koje će ovo izdanje inspirisati da se možda

usude da pokrenu vlastiti biznis, da pametno upravljaju razvojem i rastom svojih preduzetničkih poduhvata.

Startup menadžment, ugniježđen u širim disciplinama biznisa i preduzetništva, fokusira se na specijalizovane prakse, vještine i strategije neophodne za uspješno pokretanje i upravljanje novim poslovnim poduhvatima. Izgradnja i razvoj modernih industrija uglavnom su se oslanjali na modele linearnog protoka, što je ishodovalo ozbiljnom štetom po životnu sredinu. Sve je više diskusija o tome na koji način kompanije mogu smanjiti svoj negativni uticaj na životnu sredinu istovremeno održavajući, i idealno, povećavajući poslovni učinak. Cirkularna ekonomija (CE) i usvajanje njenih principa na globalnom nivou, važniji su nego ikad za održavanje stope proizvodnje dobara i usluga, kako bi bila zadovoljena sve veća tražnja potrošača koja opterećuje životnu sredinu i društvo. Solarna energija, vjetropotencijal, hidropotencijal, zeleni hidrogen, nuklearna energija, neki su od alternativnih održivih energetske izvora. Međutim, koncept cirkularne ekonomije mnogo šire je postavljen. Odnosi se na poslovne modele koji su zasnovani na reciklaži, ponovnoj upotrebi iskorišćenih gotovih proizvoda kao sirovinске osnove, održavanjem i servisiranjem. Za razliku od konvencionalnog, linearnog industrijskog modela proizvodnje i potrošnje „uzmi–napravi–odlaži“, cirkularne ekonomije su usko povezane sa održivom proizvodnjom i potrošnjom i održivim poslovanjem i stvaranjem vrijednosti. Održivi razvoj je postao globalno pitanje. Proglašena 2015. godine, Agenda Ujedinjenih nacija 2030 definisana je na ciljevima održivog razvoja (SDG - Sustainable Development Goals) pod naslovom „transformisanje našeg svijeta“ (Giller et al., 2018). Zaista, održivost je postala hitno pitanje za preduzeća širom svijeta, jer zabrinutost zbog klimatskih promjena, degradacije životne sredine i društvene nejednakosti nastavlja da eskalira. Konkretno, prakse zaštite životne sredine, društvene zajednice i upravljanja (ESG - Environment, Social, corporate Governance) su se pojavile kao ključni aspekti korporativne održivosti, pri čemu kompanije žele da integrišu održivost u svoju poslovnu strategiju kako bi postigle dugoročnu vrijednost i konkurentnost. ESG se pojavio kao podrška održivom finansiranju i definisan je kao eksplicitno i sistematsko razmatranje ekoloških, društvenih i upravljačkih faktora u procesu donošenja odluka o ulaganjima (Global Sustainable Investment Alliance, 2018). Regulatorne promjene i prepoznavanje klimatskih promjena kao kritičnog globalnog izazova, takođe su motivisale kompanije da prihvate ESG principe i prakse (Datsii et al., 2021; Wang & Liu, 2022). Prihvatanjem ESG praksi, kompanije mogu podstaći inovacije, privući talente i poboljšati reputaciju (López-Concepción et al., 2022), konačno stvoriti vrijednost ne samo za svoje akcionare već i za druge zainteresovane strane. Koji su benefiti od inkorporiranja ESG principa u društveno odgovornu strategiju poslovanja, ili bolje postavljeno pitanje je da li rastuća preduzeća imaju koristi od prihvatanja ESG principa (osim onih koje su zakonodavci nametnuli)?

Ovo su neka od pitanja na koja ću pokušati da ponudim odgovore.

Inovativni poslovni modeli koji rješavaju nečije probleme i donose vrijednost i kreatorima poslovnih modela i korisnicima usluga i proizvoda, i partnerima u preduzetničkim poduhvatima, biće u fokusu ovog izdanja monografije. Mikro,

mala i srednja preduzeća uglavnom nemaju vlastite istraživačke i razvojne centre, ali imaju na raspolaganju u razvijenom preduzetničkom ekosistemu brojne izvore takozvanih otvorenih inovacija, i izlaznih, i ulaznih, i povezanih. Upravljanje rastom i razvojem mikro, malih i srednjih preduzeća, preduzetnički menadžment rastućih preduzetničkih poduhvata, digitalno preduzetništvo, strategije rasta i razvoja, biće nastavak postojećim poglavljima iz prvog izdanja monografije (Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima, prim.aut.), koja je trebalo da budu ažurirana i inovirana, jer je mnoga od njih „nagrizao zub vremena”. Upravo zbog dinamike promjena odlučio sam se za potpuno novi naslov, ali i kvalitativno drugačiji sadržaj monografije.

I na kraju, permanentna izgradnja preduzetničke kulture i bogatih inovativnih preduzetničkih ekosistema biće imperativ koji će, nadam se, motivisati mnoge nove generacije istraživača, naučnih radnika, budućih preduzetnica i preduzetnika da budu „gospodari svoje sudbine” i da nam omoguće kvalitetniji i prosperitetniji život.

Autor

Sadržaj

PRVI DIO: ZNAČAJ I ULOGA PREDUZETNIKA U EKONOMSKOM RAZVOJU I RASTU	9
Ishodi učenja.....	13
UVOD U PRVI DIO	13
I. POKUŠAJ DEFINISANJA PREDUZETNIKA POKRETAČA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA	16
1.1. Uloga preduzetnika i značaj preduzetništva u razvoju društva iz istorijske perspektive	16
1.2. Forme preduzetničkih poduhvata.....	20
1.3. Startapi – različitost pristupa definisanja	31
1.3.1. Tipologija startapa	32
1.4. Ekonomski rast i razvoj u kontekstu digitalne ere.....	34
1.5. Preduzetni menadžeri i menadžeri poslovnog razvoja.....	37
1.6. Definisane malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji.....	40
1.7. Definisane malih i srednjih preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama.....	43
1.8. Definisane malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini	45
1.9. Razvoj startapa u preduzetničkom ekosistemu.....	48
1.9.1. Preduzetnički ekosistem u nastajanju: empirijska studija u Bosni i Hercegovini.....	50
1.10. Definisane i osnovna obilježja inovativnih startapa.....	56
1.11. Izazovi pokretanja i menadžmenta startapa.....	61
1.12. Kako registrovati startap.....	66
1.13. Samostalni preduzetnik.....	69
1.14. Ortakluk.....	71
1.15. Komanditno društvo	73
1.16. Društvo ograničene odgovornosti.....	74
1.17. Akcionarsko društvo	74
1.18. Društveno (socijalno) preduzeće	77
Literatura I poglavlja	79
DRUGI DIO: KREATIVNI PREDUZETNIČKI PROCES POSLOVNOG MODELIRANJA	87
Ishodi učenja.....	87
2.1. Kreiranje novih poslovnih poduhvata.....	87
2.2. Kreativne tehnike dolaska do poslovnih ideja.....	88
2.3. Kreiranje inovativnih startapa – pokretanje preduzetničkih poduhvata u I.4 eri.....	96

2.4.	Strategije rasta preduzeća – akvizicije i merdžeri.....	101
2.5.	Strategija pokretanja biznisa i rasta preduzeća – franšizing.....	106
2.6.	Menadžment ljudskih resursa u startapima.....	115
2.7.	Digitalni menadžment ljudskih resursa	119
2.8.	Meke i digitalne vještine za produktivno preduzetništvo u inovativnim startapima.....	121
2.9.	Strategije inoviranja poslovnih modela: zašto je neophodno inovirati poslovne modele?.....	124
2.10.	Dizajniranje i inoviranje poslovnih modela.....	127
2.11.	Novo paradigme kreativnih poslovnih rješenja: od I 4.0 ka I 5.0 eri .	135
2.11.1.	The Lean start up (Lin startap)	137
2.11.2.	Bricolage (Brikoledž).....	139
2.11.3.	Koncept efektivizacije u poslovnom modeliranju.....	139
2.11.4.	Dizajnersko razmišljanje.....	140
2.12.	Strategija džudoa	144
2.13.	Strategija plavih i izlovljenih okeana	146
2.14.	Cirkularna ekonomija i održivi razvoj	146
2.15.	Digitalni poslovni modeli	148
	Literatura II poglavlja.....	150
TREĆI DIO: PREDUZETNIČKO FINANSIRANJE		161
	Ishodi učenja.....	161
3.	Preduzetničko finansiranje	161
3.1.	Samofinansiranje kroz kreativno pribavljanje resursa: Butstraping (Bootstrapping).....	162
3.2.	Faktori koji utiču na izbor izvora finansiranja rasta po fazama razvoja startapa.....	163
3.3.	Andeosko finansiranje.....	169
3.4.	Rizični kapital vs. privatni ulagači (crowdfunding)	172
3.5.	Digitalne finansijske tehnologije i razvoj startapa	178
3.6.	Zelene obveznice kao instrument finansiranja održivih projekata....	180
	Literatura III poglavlja	182
ČETVRTI DIO: POTRAGA ZA ODRŽIVIM INOVACIJAMA		187
	Ishodi učenja.....	187
4.1.	Potraga za inovacijama – Otvoreni izvori inovacija	187
4.2.	Uticaj otvorenih izvora inovacija na efektivnost proizvodnih i procesnih inovacija	191
4.3.	Prakse održivog razvoja, ESG izvještavanje i inovativnost	192
4.3.1.	Održivi razvoj kao izvor inovativnosti	193
4.3.2.	Izvjestavanje o korporativnoj održivosti u Evropskoj uniji.....	196
4.3.3.	Specifični indikatori za ESG izvještavanje.....	197
4.4.	Ekosistem otvorenih inovacija i transfer tehnologije.....	200
4.5.	Zaštita intelektualne svojine i inovacije	205
4.6.	Zaštita intelektualne svojine - najbolje prakse.....	207
	Literatura IV poglavlja	209

PETI DIO: PREDUZETNIČKI MARKETING	215
Ishodi učenja.....	215
5.1. Definisanje preduzetničkog marketinga	215
5.2. Specifičnosti preduzetničkog marketinga	225
5.3. Izazovi preduzetničkog marketinga – omnikanalna strategija	231
5.4. Koncept marketinške orijentacije u startapima	234
5.5. Digitalni marketing kao šansa za startape	235
5.6. Inovacije u preduzetničkom marketingu kao ključni faktor konkurentske prednosti	237
5.7. Mjerenje i analiza rezultata preduzetničkog marketinga u startapima.....	244
5.8. Izgradnja autentičnog brenda u startapima	246
Literatura V poglavlja	248
Dodaci	255
Spisak tabela	255
Spisak slika	255
Spisak grafikona	257
Dodatak - Vodič za izvještavanje o životnoj sredini, društvu i upravljanju	258

PRVI DIO: ZNAČAJ I ULOGA PREDUZETNIKA U EKONOMSKOM RAZVOJU I RASTU

Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- *Razumijete ko su preduzetnice i preduzetnici i zašto su ključni za ekonomski rast i razvoj*
- *Objasnite razliku između različitih oblika poslovnih aktivnosti, uključujući preduzeća, samozapošljavanje, startape i druge tipove poslovanja*
- *Opišete sličnosti i razlike između preduzetnih i klasičnih menadžera*
- *Klasifikujete i objasnite različite pristupe definisanja malih i srednjih preduzeća*
- *Identifikujete motive koji stoje iza pokretanja biznisa*
- *Objasnite sličnosti i razlike između preduzeća različitih veličina*
- *Razumijete prednosti i nedostatke različitih pravnih formi preduzetničkih djelatnosti*

UVOD U PRVI DIO

Definisanje preduzetnika i preduzetništva izazovan je poduhvat. U literaturi se susrećemo sa nekoliko pristupa teoriji preduzetništva, kao i sa činjenicom da su o preduzetništvu pisali ne samo ekonomisti, već i sociolozi, matematičari, filozofi, psiholozi, što govori u prilog kompleksnosti problematike razumijevanja preduzetnika i preduzetništva.

Ekonomski teoretičari su pokušavali, i dalje to čine, da opišu, objasne i predvide načine na koji djeluju i ponašaju se preduzetnici. Kada bi to bilo moguće uraditi na jednostavan način, onda bi bio olakšan posao rizičnim kapitalistima, anđelima investitorima, bankarima, tzv. bakerima - ulagačima na kraudfanding platformama (crowdfunding, engl.), kreatorima ekonomskih politika i osobama koji su preduzetnici i koji aktivno traže partnere za realizaciju novih preduzetničkih poduhvata. Okolnosti u kojima su radili preduzetnici i preduzetnice¹, mijenjale su se kroz


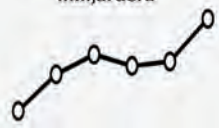
¹ Termini kojim se eksplicitno ne naglašava da se rade o muškom rodu, odnose se i na muški i na ženski pol (prim.aut.).

vijekove, što je i uticalo i na različitost viđenja mjesta i uloge preduzetnika i preduzetništva u razvoju ljudske civilizacije. Dok je jedna grupa autora poistovjećivala preduzetnika sa pokretačem malog biznisa, drugi autori ga nisu smatrali pretjerano bitnim faktorom (npr. „klasičari” i „neoklasičari”, kao što su Smit, Rikardo, Mil, Valras, Maršal), jer je „remetio” ravnotežno stanje na tržištu i time onemogućavao ekonomsko modeliranje, predvidljivost i eksplanatornost, što je jedan od ključnih zadataka teorije.

Treća grupa teoretičara, uglavnom predstavnika takozvane austrijske škole ekonomske misli (Menger, Vizes, Hajek, Šumpeter, Kirzner, i drugi), posmatrala je preduzetnika kao heroja, donosioca promjena, inovacija, kreatora novih radnih mjesta, a preduzetništvo kao motor privrednog rasta i koncepta sistematskog uvođenja inovacija u svim sektorima, a ne samo u poslovnom sektoru. I predstavnici čikaške škole ekonomije (npr. Najt, Fridman, Viner, Sajmon) su se zalagali protivljenju državnog intervencionizma i za slobodno djelovanje tržišta gdje su preduzetnici „svoji na svome”. Neki preduzetnici koji su pokrenuli svoje biznise od nule danas su milijarderi. 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.

Slika 1

Forbsova lista milijardera

Rang	Ime i prezime	Neto vrijednost u milijardama US\$	Godine	Država	Kompanija	Industrija
1	Ilon Mask (Elon Musk)	\$342	53 godine	Sjedinjene Američke Države	Tesla, SpaceX	Automobilska industrija
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">  <p>Ilon Mask je suosnivač sedam kompanija, uključujući proizvođača električnih automobila Teslu, proizvođača raketa SpaceX i startap za vještačku inteligenciju xAI</p> </div> <div style="width: 35%; text-align: center;"> <p>Istorija bogatstva milijardera</p>  <p>2020 2021 2022 2023 2024 2025</p> </div> </div>						
2	Mark Zakerberg (Mark Zuckerberg)	\$216	40 godina	Sjedinjene Američke Države	Facebook	Tehnologija
3	Džef Bezos (Jeff Bezos)	\$215	61 godinu	Sjedinjene Američke Države	Amazon	Tehnologija
4	Leri Elison (Larry Ellison)	\$192	80 godina	Sjedinjene Američke Države	Oracle	Tehnologija
5	Bernar Arnu (Bernard Arnault)	\$178	76 godina	Francuska	LVMH	Moda i maloprodaja

Napomene. Na preuzetoj i adaptiranoj slici predstavljeni su najbogatiji ljudi na svijetu u 2025. godini prema Forbsovoj listi (<https://www.forbes.com/billionaires/>, pristupljeno 04.06.2025. godine).

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, i dalje nemamo preciznu i jedinstvenu definiciju preduzetnika i preduzetništva. Sažeto, većina autora u svome „traganju za istinom”, polaze od sljedećih pitanja: Koja su ponašanja tipična za uspješnog preduzetnika? Da li su lične karakteristike i motivacija dovoljan preduslov da neko postane preduzetnik ili su bitni i faktori užeg i šireg društvenog okruženja? Na koji način između velikog broja ljudi predvidjeti ko će postati preduzetnik ili preduzetnica? Koju pravnu formu obavljanja poslovne aktivnosti izabрати prilikom pokretanja startap preduzetničkih poduhvata, a koju tokom dinamičnog razvoja i rasta startapa i njegove tranzicije u malo, srednje i veliko preduzeće?

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. Tome svjedoče i brojna empirijska istraživanja u kojima se analizira uticaj i uloga javnog sektora u razvoju preduzetništva i ekonomskog rasta. U „Preduzetničkoj državi” Macukato (Mazzucato, 2015) tvrdi sljedeće:

...U zemljama koje duguju svoj rast inovacijama—i u regijama unutar tih zemalja, poput Silicijumske doline—država je istorijski služila ne samo kao administrator i regulator procesa stvaranja bogatstva, već i kao ključni akter u tom procesu, a često i kao hrabriji akter, spreman da preuzme rizike koje preduzetnici neće. Ovo je tačno ne samo u uskim područjima koja ekonomisti nazivaju „javnim dobrima” (kao što je finansiranje osnovnih istraživanja), već i u čitavom lancu inovacija, od osnovnih istraživanja do primijenjenih istraživanja, komercijalizacije i vlade ulažu, a ne samo „troše”, što je dokazalo transformativni efekat, stvarajući potpuno nova tržišta i sektore, uključujući internet, nanotehnologiju, biotehnologiju i čistu energiju. Drugim rečima, država je bila ključna u stvaranju i oblikovanju tržišta, a ne samo u „popravljanju” istih. (str. 5)

U narednim podnaslovima objasnićemo razlike i sličnosti između obavljanja poslovnih aktivnosti u dostupnim formama biznisa, definišaćemo samozapošljavanje i startape, klasifikovaćemo preduzeća prema veličini i objasniti zašto mikro, mala i srednja preduzeća, i startapi koji rastu zahtijevaju primjenu specifične formu menadžmenta – takozvanog preduzetničkog menadžmenta. Osvrnućemo se i na specifičnu formu preduzetničkog menadžmenta imanentnu za 21. vijek, za digitalno preduzetništvo.

I POKUŠAJ DEFINISANJA PREDUZETNIKA POKRETAČA PREDUZETNIČKIH PODUHATA

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

Prvi pisani tragovi ljudske civilizacije govore i o prvim formama samostalnog rada pojedinaca i udruživanja ljudi u određene forme preduzeća. 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. 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:

Sada je poznato da je većina tehnika koje će postati osnovna trgovačka praksa u klasičnoj antici, već bila razvijena u trećem milenijumu prije nove ere, u hramovima i palatama bronzanog doba na Bliskom Istoku - novac, zajedno sa uniformnim tegovima, mjerama i cijenama neophodnim za vođenje računa (računovodstvo) i godišnje izvještaje (Hudson & Vunsch, 2004), naplaćivanje kamata (Van De Mieroop, 2005; Hudson & Van De Mieroop, 2002) i dogovore o raspodjeli dobiti između javnih institucija i privatnih trgovaca, u rasponu od trgovine na daljinu pa do davanja u zakup zemljišta, radionica i koncesija za maloprodaju piva (Renger, 1984, 1994, 2002). Asiriolozi sada široko primjenjuju termin *preduzetnik* na asirske i vavilonske tamkarum „trgovce” od početka drugog milenijuma p.n.e. do porodica Egibi i Murašu u Vavilonu od sedmog do petog vijeka prije nove ere, koje su kreirale nove komercijalne strategije za upravljanje imanjima i obezbjeđivanje palate i oružanih snaga. (Petković, 2021, str. 12).

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 (koja je uključivala međunarodnu trgovinu, ne samo trgovinu sa stranim krajevima), 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).

„Preduzetničke aktivnosti u društvu pominju se čak i kod starih Grka. Nalaze se u djelima grčkog filozofa Ksenofana (oko 430–354. godine prije Hrista). Ovaj rani tip preduzetništvanastavlja se milenijumima” (Radović-Marković et al., 2021, str. 13). 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 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 kojese ohrabrivale trgovinu.*

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). 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, 2010).

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. Iako je u tom periodu došlo do brze urbanizacije, zloupotrebe radničkih, ženskih i dječijih prava, kolonijalnih ratova za resurse, povećanja zagađenja planete Zemlje, ipak su pozitivni efekti razvoja preduzetništva i inovacija znatno veći od negativnih eksternalija. (Petković, 2021, str. 26)²

Nakon prve industrijske revolucije, slijede još tri industrijske revolucije (trenutno živimo u digitalnoj eri, odnosno eri četvrte industrijske revolucije) u kojima su preduzetnici kroz procese komercijalizacije inovacija, najčešće kroz osnivanje novih preduzetničkih poduhvata, bili jedni od ključnih lidera promjena i progresa. *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, nosioci su rizika, ali i pokretači društvenog progresa, kroz rast i razvoj svojih poslovnih aktivnosti.

„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

² O istorijskoj perspektivi razvoja preduzetništva pročitajte detaljnije u Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske, SWOT. <http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>. str. 12 – 36.

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. Svjetski poznati ekonomista Branko Milanović 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. 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. Prije dvije stotine godina Žan-Baptist Sej, jedan od najvažnijih pionira ekonomije, tvrdio je da "nijedna mašina nikada neće biti u stanju da obavlja zadatak koji čak i konj može da obavi – da preveze robu i ljude kroz gužvu i krkljanac velikog grada. Drugi slavni ekonomisti, kao što su David Rikardo i Džon Majnard Kejns (u *Ekonomskim perspektivama naših unuka*) **tvrdili su da su ljudske potrebe ograničene**. Danas bi trebalo da znamo da to nije tačno: **naše potrebe nemaju granica**, a pošto ne možemo znati kako će se tehnologija razvijati, ne možemo predvidjeti ni kakav će oblik te potrebe imati u budućnosti. (Milanović, 2021, str. 240 – 241)

Naše potrebe nemaju granica, i to znaju preduzetnici. Ko su preduzetnici? Termin „preduzetnik“ je originalna francuska riječ - *entreprendre* - što znači *preduzeti*. „Preduzetnik, po definiciji prebacuje resurse iz sektora niske produktivnosti i dohotka, u sektore visoke produktivnosti i dohotka“ (Drucker, 1991, str. 4). Međutim, bez preduzetnika, to jest proaktivnih i kreativnih ljudi sklonih preuzimanju rizika i samostalnom pokretanju poslovnih aktivnosti, ne bi bilo ni najvećeg broja današnjih preduzeća.

Zadaci za vježbu: Ocijenite svoje preduzetničke sposobnosti

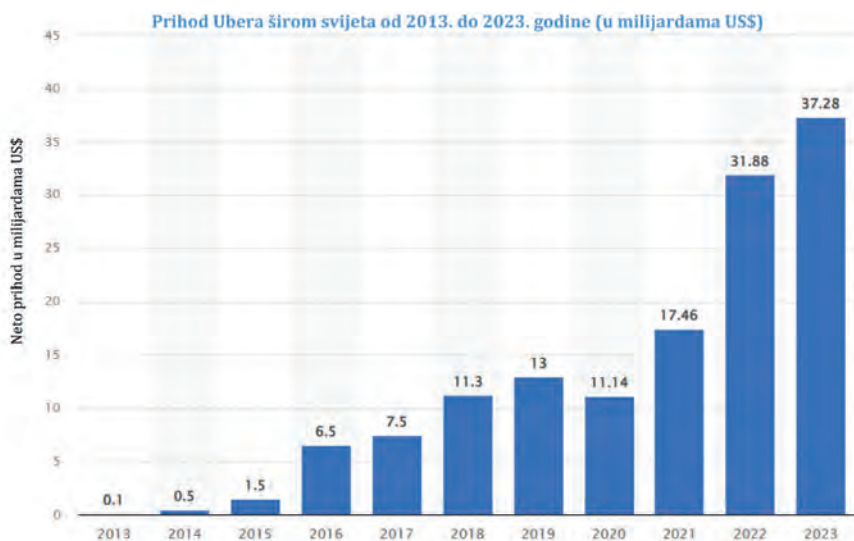
Ispunite samoevaluacioni upitnik tako da ocjenjujete vlastite mogućnosti i karakteristike na način na koji sebe doživljavate. Upitnik možete da preuzmete sa http://www.ef.unibl.org/literatura/160925I_Samoevaluacioni_upitnik_-_preduzetni0k.pdf.

Šta nam donosi u budućnosti vještačka inteligencija? Istražite i diskutujte u grupi kakve nam promjene na tržištu rada, organizaciji posla i životima uopšte donosi generička AI? Koristite u tu svrhu chatbotove kao što su ChatGPT, Gemini, DeepSeek, Copilot.

Termin preduzetništvo „iskovan” je početkom XX vijeka kao aktivnost koju sprovede preduzetnici (Drucker, 1985). Preduzetnici 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. Preduzetništvo se može prepoznati i u velikim preduzećima, bankama, bolnicama, univerzitetima, nevladinim organizacijama, u javno-privatnom partnerstvu u formi takozvanog intrapreduzetništva. Danas se preduzetništvo najčešće opisuje kao *potraga za mogućnostima kombinovanja i pre-raspoređivanja 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). Apple, Meta, Microsoft, Tesla, Alibaba, Infobip, nekada su bili mikro i mali biznisi. Zajednička osobina gore navedenih „bivših malih preduzeća” je da radi o nekada malim biznisima u kojima su osnivači *prihvatili i praktikuju filozofiju preduzetništva i inovativnosti*, što je dovelo do nevjerojatnog 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, otvaranjem novih radnih mjesta i skokovitim rastom prihoda i profita.

Slika 2

Globalni neto prihod Ubera u periodu od 2013. do 2023. godine



Napomene. Na slici je predstavljeno kretanje ukupnih prihoda kompanije Uber od 2013. godine do 2023. godine. Adaptirano i preuzeto 23.11.2024. godine sa <https://www.statista.com/statistics/550635/uber-global-net-revenue/>.

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. U zanimljivom pogledu na dokaze, Barkai (2016) tvrdi da su se i kapital i radna snaga smanjili, dok je treći faktor proizvodnje, preduzetništvo (koje se obično spaja sa kapitalom) dobilo na značaju. Jednom, kada dovoljno narastu i osnaže se, dinamičnim promjenama zakonske regulative i svih raspoloživih resursa podrške razvoju MSP, progresivne vlade se okreću novim MSP, a one koji ne zadovoljavaju definisane kriterijume veličine, to jest koje dovoljno narastu i osnaže se, drugačije tretiraju, nego kada su bila svrstavana u kategoriju MSP. S obzirom na veličinu, razloge osnivanja, djelatnosti u kojima posluju, specifičnostima tradicionalnog i preduzetničkog menadžmenta koji se praktikuje u mikro, malim i srednjim preduzećima, zaslužuju posebnu pažnju ekonomske teorije i prakse.

1.2. Forme preduzetničkih poduhvata

Biznis³ je skup određenih poslovnih aktivnosti, kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika biznisa, odnosno uloženog kapitala, zaposlenih u biznisu i društva. 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 ciljemostvarivanja 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).

Poslovni muškarac (business man, engl.) ili poslovna žena (business woman, engl.) je osoba, koja može biti (su)vlasnik biznisa, lice kome je povjereno vođenje određenog posla – biznisa ili njegove organizacione jedinice. Razvijene zemlje, zahvaljujući kompleksnoj, živahnoj i šarolikoj strukturi privrede u kojoj su veliki giganti (nekada mali biznisi i startapi) dominantni, ali snažno povezani sa malim i srednjim preduzećima u formalne i neformalne veze, ostvaruju pretežan dio svog uspješnog ekonomskog i društvenog razvoja. Posebna pažnja mikro, malim i srednjim preduzećima (MSP) i preduzećima u nastajanju, startapima, daje se u EU, koja izdvaja izdašna finansijska sredstva ciljane politike podrške startapima i razvoju preduzetništva. Iz tabele 1 možete vidjeti snagu MSP sektora iz statističkih pokazatelja, ali i snagu velikih korporacija. Živahna i snažna privreda nije “crno-bi-

³ Biznis (engleski – business – posao, prev. aut.).

jela" slika, već sistem međusobno ispreplanih preduzeća svih veličina, iz velikog broja djelatnosti, uz obilje klasičnih i alternativnih (rekao bih i inovativnih) izvora finansiranja, obrazovnih i vladinih, institucija, nevladinog sektora i slobodnog stanovništva.

Tabela 1

Ekonomska struktura preduzeća po klasama veličine, u EU-27 za 2023. godinu

Veličina	Broj preduzeća		Broj zaposlenih		Dodata vrijednost	
	Broj	Udio	Broj	Udio	Milijardi €	Udio
Mikro	24,209,297	93.6%	40,803,210	30.0%	1,799	19.8%
Malo	1,387,888	5.4%	26,770,763	19.7%	1,527	16.8%
Srednje	210,551	0.8%	21,156,339	15.5%	1,512	16.6%
MSP	25,807,736	99.8%	88,730,412	65.2%	4,839	53.1%
Veliko	43,420	0.2%	47,355,823	34.8%	4,265	46.9%
Ukupno	25,851,156	100.0%	136,086,235	100.0%	9,104	100.0%

Napomene. Na slici je predstavljena ekonomska struktura nefinansijskog relanog sektora u EU zaključno sa 31.12.2023. godine. Skraćenica MSP označava mikro, mala i srednja preduzeća. Tabela je adaptirana iz dokumenta Evropske komisije pod nazivom: „Annual Report on European SMEs 2023/2024. Grow and JRC. SMEs Performance Review 2023/2024” (Katsinis et al., 2024, str. 2).

Oko 2/3 zaposlenih (65.2%) iz EU-27 poslovnog nefinansijskog sektora zaposleno je u mikro, malim i srednjim preduzećima (MSP) u 2023. godini u ukupno 25,807,736 MSP ili 99,8% od ukupnog broja preduzeća, doprinoseći bruto dodatnoj vrijednosti u iznosu od 53,1% ukupne bruto dodatne vrijednosti (Katsinis et al., 2024, str. 2). 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 remetilackih (disruptivnih) poslovnih modela, proizvoda i usluga.

Neophodno je napraviti *razliku između samozapošljavanja i 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*. „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” (Schwarzakoph, 2016, str. 29).

Ponuda proizvoda i usluga preduzetnika zanatlija obogaćuje kvalitet života, pogotovo u velikim urbanim zajednicama. S obzirom na tempo života i „neprekidnu trku za profitom i nedostatak slobodnog vremena”, mnoge kreativne usluge olakšavaju nam život, a imaju potencijal i za rast i razvoj, posebno ako se eksploatišu otvorene inovacije i digitalizacija poslovnih procesa, o čemu će više riječi biti u nastavku. 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. Kao što možete primijetiti u primjeru navođenja malih biznisa preduzetnika zanatlija, dominiraju usluge. 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.

Slika 3

Onlajn dostava



Napomene. Na slici je predstavljena zvanična veb stranica međunarodnog dostavljača hrane i drugih proizvoda Glovo koji je jedan od lidera na tržištu dostavljanja hrane na zapadnom Balkanu. Preuzeto 19.02.2023. godine sa https://glovoapp.com/ba/sr/dostava_glovo/.

Zadatak za istraživanje

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 vašoj zemlji?

Opišite trenutni poslovni model Glova koristeći formu kanvas (canvas, engl. platno) biznis modela⁴.

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 vašoj zemlji, ili ako planirate skaliranje preduzetničkog poduhvata na regionalna ili globalno tržište.

Napomena: prilikom kreiranja odgovora na pitanja, preporučena je upotreba dvije alatke generativne vještačke inteligencije (npr. Chat GPT, Gemini, Copilot) i primjena tzv. klasičnog desk pristupa istraživanja, i poređenje istih.

S druge strane, osobe koje pokreću vlastiti biznis sa jasno izraženom namjerom da iskoriste tržišne prilike, promjene u okruženju, i eksploatišu inovacije, koje žele da njihovi poduhvati rastu i razvijaju se, nazivamo *osnivačima startapa* (start-up, engl. novoosnovani poslovni poduhvat sa potencijalom rasta) ili *preduzetnicima rasta*. I jedni i drugi su nam neophodni za razvoj živopisne ekonomije.

Navedene činjenice su i razlog da male firme, bez obzira na namjere osnivača, ne opterećuju društvene socijalne fondove sa zahtjevima za pokriće gubitaka, zbrinjavanjem nezaposlenih radnika i drugo. Naprotiv, njihova finansijska stabilnost i zadovoljavajući stepen profitabilnosti jačaju ekonomsku snagu društva u cjelini i pozitivno utiču na društvenu stabilnost i ekonomski razvoj i rast, kao vrhunske ciljeve donosioca političkih odluka.

Kreiranje novih poslovnih poduhvata izuzetno je značajno za svaku ekonomiju. U posljednje vrijeme, popularan termin za novoformirana preduzeća ili uopšteno preduzetničke poslovne poduhvate je startap (startup, engl.). Startap podrazumijeva planiranje kreiranja novih poslovnih poduhvata, bez obzira na to da li postoji ili ne pravni entitet (Petković, 2021). I dalje ne postoji jedinstvena definicija šta startap predstavlja. 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

⁴ O kanvas poslovnom modelu pročitajte u Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske, SWOT. <http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>. Str. 180 - 183. U mnoštvu korisnih sajtova za analizu poslovnih modela su: <https://businessmodelanalyst.com/>; <https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>; <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/>.

industrijama i opisuje veoma mlada ili tek osnovana preduzeća, od maloprodaje do visokotehnološkog poslovanja (Schwarzakoph, 2016). 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. Na primjer, 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). Termin startup se odnosi na kompaniju u prvim fazama poslovanja. Startape osniva jedan ili više preduzetnika koji žele da razviju proizvod ili uslugu za koju vjeruju da postoji tražnja. Ove kompanije uglavnom počinju sa visokim troškovima i ograničenim prihodima, zbog čega traže kapital iz različitih izvora kao što su porodica i prijatelji, rizični kapitalisti, anđeli investitori, crowdfunding i krediti (Grant, 2022).

Ne možemo svaki novi poslovni poduhvat smatrati preduzetničkim poduhvatom. Naime, 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. Startapi mogu nastati i u okviru postojećih velikih preduzeća i transnacionalnih korporacija, što je jedan od ishoda uvođenja korporativnog preduzetništva u velike poslovne sisteme.

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)

Preduzetnički startapi mogu biti novi poslovni modeli vrijedni nekoliko milijardi US\$ koje u kratkom roku posluju globalno. Dobri primjeri takvih kompanija su Airbnb i Uber, vrijedne desetine milijardi US\$. Mnogi slični biznisi pokrenuti su iz nezadovoljstva ili nerazumijevanja za realizaciju poslovnih ideja na postojećem radnom mjestu, što je čest slučaj u razvijenim preduzetničkim ekosistemima kakav je Silicijumska dolina u Kaliforniji, u SAD.

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, podstiće se konkurentnost i dolazak investicija i novih tehnologija, rast zaposlenih i životni

standard. U narednoj studiji slučaja, preuzetoi i adaptiranoj iz Petković (2021, str. 249 – 254), upoznajte se sa Matom Rimcem, preduzetnikom porijeklom iz Bosne i Hercegovine.

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



Mate Rimac

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-a sa oko 1,500 zaposlenih (Kostadinova, 2022), što je čini kompanijom jednorogom (unicorn, engl.). U nastavku studije pročitajte neke od interesantnih detalja u vezi sa funkcionisanjem Rtimčeve kompanije i njegovih inovativnih projekata

Greyp Bikes prikupio sredstva javnom ponudom digitalnog tokina

Firma preduzetnika iz Hrvatske Mate Rimca Greyp Bikes <https://www.greyp.com/>

, u srijedu, 25. septembra 2019. godine, je do kraja dana prikupila gotovo milion evra (7,4 miliona kuna) od zainteresovanih investitora preko javne ponude digitalnog tokena koju su **lansirali u ponedjeljak**.

Očekivali su dobre rezultate, rekao je Jutarnjem Filip Nendl, projektni menadžer u Greypu, ali nisu se nadali da će u prvih 48 sata od pokretanja kampanje, koja je novitet u Hrvatskoj, ali i u svijetu, već imati 2.000 ulagača, od kojih je polovina iz Hrvatske. Veliki interes krije se u činjenici da novim investicionim modelom, tzv. **kraudinvestingom** (crowdfunding), akcionar u Rimčevoj firmi za proizvodnju električnih bicikala, u kojoj udio drži i Porsche (11%), može postati bilo ko i to za minimalni iznos ulaganja od 100 EUR-a. Ulaganje se vodi preko njemačke **platforme za izdavanje tokena Neufund** koja koristi taj novi model (Equity Token Offering - ETO), odnosno, **udjele u određenoj kompaniji prodaje preko blockchain tehnologije**. Budući da je berlinska platforma nedavno dobila odobrenje za rad od nadležnih regulatornih agencija u Lihtenštajnu i Njemačkoj, čime su postali prva zakonski regulisana blockchain platforma koja omogućuje investicije „običnom narodu“, Rimčeva kompanija prva je u Hrvatskoj, ali i u svijetu, preko njih pokrenula kampanju javne ponude tokena. **Ulagачi na platformi, objašnjava Nendl, ne moraju biti akreditovani, niti imati brokera da bi ulagali, nego samo ostaviti svoje podatke**. Nakon identifikacije, ulagač se predbilježi za kupovinu

tokena, nakon čega ostvaruje pravo na učestvovanje u privatnoj prodaji koja traje 14 dana i u kojoj svi predbilježeni ulagači ostvaruju popust od 10%.

Javna prodaja tokena kreće tek ako u ovoj prvoj fazi pretprodaje greypovci ne prikupe 5 miliona EUR-a, što je maksimalni iznos investicija koju su zacrtali. Čini to oko 10% kompanije trenutno procijenjene na vrijednost od 45 mil EUR-a, odnosno na raspolaganju ulagačima je dionica po cijeni od 161.870 EUR-a. Za minimalni ulog od 100 EUR-a ulagač će dobiti oko 16 tokena jer je vrijednost jednog tokena 0,16187 EUR-a, a milion tokena predstavlja jednu akciju, piše Jutarnji. Ko je Mate Rimac? Kako je Mate privukao pažnju svjetske javnosti na sebe?

Mate Rimac, preduzetnik porijeklom iz Bosne i Hercegovine, koji mijenja svijet!

Kada je hrvatski startup za proizvodnju električnih „superautomobila“ Rimac <https://www.rimac-automobili.com/en/sa> sjedištem u Svetoj Nedelji, osnovan 2009. godine, prezentovao svoj prvi prototip, „The Concept One“ električni automobil, sa jačinom motora od 1.088 konjskih snaga, cijenjen u maloprodaji oko milion EUR-a, imali su svega osam zaposlenih.



Svoj prvi komercijalni model Concept One, koji će biti proizveden u svega osam primjeraka, Rimac Automobili predstavili su na međunarodnom salonu automobila u Ženevi 1. marta 2016. godine.

Mate Rimac, mladi preduzetnik iz Hrvatske, porijeklom iz Livna, (rođen 1988. godine), a prema procjenama na svjetskom nivou, kao što su one koje je objavio „Forbes“, spada u ljude za koje se vjeruje da mijenjaju svijet. Vlastito preduzeće osnovao je 2009. godine, nakon što je konvertovao svoj BMW E30 u električni automobil i shvatio koliko brzo može da putuje njime. U svojoj prvoj trci „protiv automobila koje pokreće nafta“, odnio je pobjedu 2010. godine, prezentujući prototip svog automobila, a samo godinu dana kasnije „The Concept One“ (naziv Rimčevog automobila) debitovao je na sajmu automobila „Frankfurt Motor Show“, sa karakteristikama koje su izazvale opšte oduševljenje i označile nevjerovatan pomak u industriji električnih automobila.

Pokretanje preduzeća u automobilskoj industriji, u bivšoj komunističkoj zemlji, za ovog mladog genijalca, nije uopšte bio jednostavan posao. Rimac nije uspio dobiti nikakvu podršku Vlade, niti okruženja, s obzirom na to da je proizvodio automobile za „bogaťaše“. Bez obzira na to, Rimac je uspio postaviti (i dalje drži) pet „Guinness“ i „FIA“ svjetskih rekorda. Sve te rekorde postigao je sa svojim „The Concept One“ automobilom. U pitanju je veoma složen i „pаметan“ auto. Sastoji se od 16.000 metalnih dijelova i dodatnih 200 izrađenih od karbonskih vlakana. Rezultat ove složene konstrukcije je

automobil jačine 1.088 konjskih snaga, koji u samo dvije i po sekunde postiže brzinu od 100 km/h.

Rimac je među najuspješnijim mladim preduzetnicima „Forbes“-a: Cilj mu je preduzeće koje „želi biti više cool od Tesle“. „Rimac je počeo u svojoj garaži, a nakon toga je osvojio više nagrada za svoju tehnologiju“, piše „Forbes“. Mate Rimac izabran je na prestižnu listu uticajnog poslovnog magazina „Forbes“-a, „30 under 30“. Već kako joj ime govori, riječ je o listi koja okuplja najuticajnije poslovne ljude Starog kontinenta ispod 30 godina u deset kategorija.



Rimac je na prestižan popis u kategoriji Industrija dospio sa šire liste koja je okupljala čak 300 uspješnih mladih i inovativnih preduzetnika, a da bi je „Forbes“-ov panel stručnjaka skratio na 30 od kojih se u 2017. najviše očekuje. U obrazloženju za Rimčevu nominaciju stoji kako je njegov cilj da napravi kompaniju koja je „više cool od Tesle“, a baveći se istim poslom, proizvodnjom električnih automobila koji ne samo da su efikasni i ekološki prihvatljivi, već su brzi i uzbudljivi. Želi, piše dalje, napraviti proizvođača automobila u zemlji koja ga nikada nije imala, a ima tek manji broj tehnoloških kompanija. Podsjećaju kako Rimac proizvodi i električne bicikle, ali i da je počeo kod kuće u ga-

raži te je osvojio više nagrada za svoja tehnološka dostignuća.

Nakon godina razvoja i detaljnih kompjuterskih simulacija od strane inženjerskog tima u Rimcu, započeo je program testiranja prototipa Rimac C_Two na stazama i u ispitnim objektima širom svijeta. Prva serija prototipova prolazi testiranje dinamike vozila, pogonski sistem, pasivnu bezbjednost i testove sudara, od proljeća 2019. godine, gurajući komponente kao što su gume i suspenzije do krajnjih granica. Koncept 2 će imati 1.914 konjskih snaga i 2.300 Nm neuporedivog Rimac pogonskog sklopa i budućih tehnologija vozača spakovanih u ekskluzivni hiper automobile, u ograničenoj količini. Cijena je još nepoznata, ali cijeneći prethodne modele, neće biti ispod milion EUR-a.

Vlasnik je milionski vrijedne firme, a nema svoje automobile



Nakon javnog izjavljivanja da nema svoj automobil, izazvao je opštečudenje javnosti, te je obrazloženje dao na svom „Facebook“ profilu, rekavši: „Da, prošle sam godine prikupio investicije u vrijednosti od 10 miliona evra, a preduzeće sada broji preko 100 zaposlenih i odlično posluje. No, na konto širenja preduzeća odlučio sam radije zaposliti dodatni kadar i uložiti u CNC mašine nego sebi kupiti automobil“, objasnio je

Rimac. U 2020. godini Rimac zapošljava u svojim firmama oko 900 ljudi, sa prosječnom neto platom od oko 2.700 KM bez prevoza i smještaja. Rimčeva neto plata je oko 9.000 KM. „*Nikad nisam bio najbolje plaćena osoba u firmi, mislim da imamo 15 ljudi u firmi koji su bolje plaćeni od mene. Ja živim isključivo od svoje plate*”.

Sa preko 1.500 zaposlenih Rimac je trenutno na putu da postane najveća kompanija u Hrvatskoj. I kompanija ima ambiciozne planove za dalji rast. Najveći dio prikupljenog kapitala biće upotrijebljen za razvoj Rimac Technology i za zapošljavanje dodatnih 700 zaposlenih do kraja 2023. godine (Kostadinova, 2022).

Rimac je u svoj vlasnički portfolio privukao svjetske igrače automobilske industrije

2018. godine, podružnica Volkswagen grupe Porsche Engineering Group GmbH stekla je 10% udjela u Rimcu radi formiranja razvojnog partnerstva, kao dio svog procesa elektrifikacije. Mate Rimac je prokomentarisao: „*Ovo partnerstvo sada je važan korak za Rimac na našem putu da postane dobavljač komponenti i sistema po izboru za industriju u elektrifikaciji, povezivanju i uzbuđljivom polju naprednih sistema za pomoć vozaču*”

Prema trenutno dostupnim podacima, vlasnička struktura u Rimcu danas izgleda ovako:

Mate Rimac (47.7%)

Porsche (15.5%)

Camel Group (14%)

Hyundai Motor Group (14%)

12 investitora je zaključno sa 1.6.2022. godine investiralo u Rimčevu kompaniju 917,18 miliona \$ (Cbinsights, n.d.).

Neki od klijenata Rimca danas su Aston Martin, Magna, Jaguar, Renault, Koenigsegg, Seat Sport, Siemens, Brembo, i drugi.

VW i Rimac: „Brak iz snova”?

Njemački mediji nagađaju o mogućnosti da koncern Volkswagen svoju marku Bugatti prepusti kompaniji hrvatskog preduzetnika Mate Rimca. Jer to bi mogla biti idealna kombinacija - i za Porsche.

Nagađanja kako bi koncern Volkswagen mogao prodati svoju marku luksuznih sportskih vozila Bugatti već traju neko vrijeme: o tome je već pisao časopis Manager Magazin, a ovo je i britanski Car Magazine objavio kako će novi vlasnik postati hrvatska kompanija Rimac Automobili. Ipak, list Frankfurter Allgemeine Zeitung je skeptičan: „Mi se ne izjašnjavamo o budućnosti marke”, čuje se iz sjedišta kompanije (Bugatti) u Molsheimu kod Strasbourga. Slično se može čuti i iz sjedišta VW-a. Već je bilo glasina i o mogućoj prodaji drugih luksuznih marki kao što su Bentley i Lamborghini ili proizvođača motocikala Ducati”, podsjeća Frankfurter Allgemeine Zeitung. Jer, kako piše ovaj list, „Bugatti je objavio kako se usredotočuje na tekuće poslove i nema razloga zašto bi došao novi vlasnik ove marke veoma skupih sportskih automobila i sa po 1.500 konjskih snaga. Prema posljednjim podacima marka u ovom koncernu posluje pozitivno, 2019. godine su prodana 82 vozila. (...) I u tekućoj godini Bugatti srazmjerno dobro prolazi kroz krizu. Pandemija korone nije tako teško

pogodila posao s luksuznim proizvodima kao masovne proizvode, makar i tu ima manje potražnje”, piše FAZ.



Ipak, list *Süddeutsche Zeitung* je mnogo konkretniji: “VW želi prodati Bugatti” i odmah u podnaslovu “Marka treba postati hrvatska. Porsche u tom poslu ima odlučujuću ulogu.” Jer autor minhenskog lista Georg Kacher piše kako je “prema jednoglasnim izvorima barem za Bugatti istekao rok. VW mora koncentrisati svoje resurse kako bi uspio u svom ambicioznom investicionom programu s težištem na električnoj mobilnosti, digitalizaciji i autonomnoj vožnji.”

Savršen posao

Süddeutsche Zeitung objašnjava kako je plan Volkswagena da proda Bugatti - ali da ga zapravo zadrži jer bi preko svoje marke Porsche povećao svoj udio u hrvatskoj tehnološkoj kompaniji za proizvodnju sportskih vozila Rimac: „Prema informacijama SZ-a, zauzvrat će Porsche povećati svoju udio u kompaniji Rimac na 49%. Kompanija iz Stuttgarta je već 2018. preuzela deset posto kompanije Rimac i taj udio kasnije povećala na 15,5%. Kompanija koju je osnovao Mate Rimac spada u vodeće svjetske specijaliste u elektromobilnosti, tehnici baterija i zahtjevne elektronike. Ekspperimentalni primjerak

za tehničku stručnost je već drugi super sportski automobil nazvan C-Two, takozvani hypercar s 1.914 konjskih snaga snažnim elektromotorom i vrnim osobinama koje su bez konkurencije i koji je kratko pred serijskom proizvodnjom.”

Tu bi odlučujuće bilo da bi Rimac dobio savršen brend za svoje automobile, a Porsche do tehnologije ove hrvatske kompanije za svoja vozila.

Minhenski list nagađa kako bi to mogao biti „brak iz snova”: cijena za Bugatti bi bila „negdje u trocifrenom milionskom iznosu srednje veličine” koji bi preko Porschea došao u vlasništvo Rimca, a zauzvrat bi i ova njemačka kompanija „mogla profitirati od know-how kojeg ima Rimac.” “Tek 32 godine stari Rimac bi sa svoje strane s Bugattijem mogao dobiti savršen nastup na tržištu, zajedno s odgovarajućom infrastrukturom za njegove potpuno električne super sportske automobile koji se rade u minimalnim serijama. Nedavno je Rimac viđen u Molsheimu u Elsassu gdje se uglavnom ručno sklapa Bugatti Chiron, nasljednik modela Veyron u ateljeu same kuće. Interesent je navodno bio impresioniran”, javlja minhenski list. *Süddeutsche Zeitung* u svom broju od ovog petka piše i kako je uprava koncerna Volkswagen zapravo već prošle sedmice odlučila da prihvati taj posao i jedino još nedostaje odobrenje nadzornog odbora koncerna Volkswagen. No i dodaje kako će to „uz vjerovatnoću koja graniči sa sigurnošću” značiti i odlazak sadašnjeg šefa marke Bugatti Stephana Winkelmann, ali kako se o svemu tome nije želio izjasniti ni Winkelmann, niti šef Porschea Oliver Blume.

Jednorog sa Balkana

Hrvatski proizvođač električnih automobila Rimac Automobili prikupio je 500 miliona EUR-a u nedavnoj rundi ulaganja koju su vodili SoftBank Vision Fund 2 i Goldman Sachs Asset Management. Time je hrvatska kompanija procijenjena na 2 milijarde EUR-a. Novac od investicije Serije D biće iskorišćen za dalji rast, proširenje proizvodnih kapaciteta i dodatno zapošljavanje (Kostadinova, 2022). U periodu odosnivanja, 2009. godine, do 2023. godine, Rimac je primjer preduzetnika i preduzetničke firme čiji rast i razvoj se odvija na permanantnim inovacijama i primjeni savremenih metoda preduzetničkog menadžmenta.

Izvori:

Kostadinova, R. (2022, 2. juni). *Croatian car maker Rimac reaches valuation of €2 billion after a recent investment*. Preuzeto 20.02.2023. godine sa <https://www.trendingtopics.eu/croatian-car-maker-rimac-reaches-valuation-of-e2-billion-after-a-e500m-investment/>.

Preuzeto 20.02.2023. godine sa <https://www.cbinsights.com/company/rimac-automobili/financials>.

Preuzeto 26.10.2020. godine sa <https://ba.ekapija.com/news/2641934/rimceva-firma-za-48-sati-privukla-2000-ulagaca-i-prikupila-milion-evra>.

Preuzeto 05.11.2020. godine sa: <https://www.dw.com/hr/vw-i-rimac-brak-iz-snova/a-54976785>.

Preuzeto 07.05.2017. godine sa: http://www.rimac-automobili.com/en/supercars/concept_one/;

<http://jalopnik.com/how-a-tiny-croatian-electric-hypercar-company-could-cha-1765523769>;

<https://www.vecernji.hr/techsci/mate-rimac-medu-najuspjesnijim-mladim-poduzetnicima-forbesa-cilj-mu-je-tvrtka-koja-zeli-biti-vise-cool-od-tesle-1142887>;

<http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/uspjesni-poduzetnik-i-inovator-mate-rimac-objasnio-je-zasto-nema-svoj-automobil---397146.html>;
: <http://www.total-croatia-news.com/business/15956-forbes-names-mate-rimac-as-one-of-best-young-european-entrepreneurs>

Preuzeto 14.11.2020. godine sa:

<https://www.nezavisne.com/ekonomija/analize/Rimac-objavio-detaljan-izvjestaj-Zelim-da-imamo-sre-cne-zaposlene/631519>

Pitanja za diskusiju

1. Kraudinventing (Crowdinventing) novi je način ulaganja u akcije startapa. Kako objašnjavate uspjeh Rimčevog novog tehnološkog startapa da u tako kratkom roku prikupi veliku količinu novca? Digitalni tokeni, blockchain tehnologija, nove tehnologije, brže su se stekli i povjerenje ulagača, od kojih je polovina iz Hrvatske, nego što je država spremna da prati sa izmjenom zakonske regulative. Zašto su električni bicikli privukli toliku pažnju individua koje su spremne da ulože manje sume novca u novi poduhvat?
2. Mate Rimac nije izmislio novi proizvod. Električne automobile proizvode mnoge poznate svjetske kompanije. Zašto je hrvatski tehnološki

startap izazvao toliko pažnje u svijetu automobilizma?

3. Koje su ključne konkurenstke prednosti Rimac kompanije na globalnom nivou, u odnosu na direktnu konkurenciju? Ko su direktni konkurenti Rimca? Istražite na netu i napravite listu top 5 glavnih direktnih konkurenata Rimčevim Concept one i Concept two hiper električnim luksuznim automobilima?
4. Rimac svoje luksuzne automobile ne proizvodi serijski, već se ručno sklapaju! Koje su osnovne karakteristike Rimčevog poslovnog modela?
5. Znanje je ključni resurs Rimačeve firme. Šta znači dolazak Porcshe-a u vlasnički portfolio Rimčeve firme?
6. Istražite i opišite novi koncept Rimčevog automobila Nevera i strategiju razvoja i rasta kompanije. Šta su to kompanije jednorozgi? Istražite koliko jednoroga ima u Evropi a koliko u ostatku svijeta.

1.3. Startapi – različitost pristupa definisanja

Na koji način klasifikovati preduzeća prema veličini, pitanje je za koje ne postoji univerzalan odgovor. Svaka zemlja ima svoje kriterijume za definisanje preduzeća prema veličini, s obzirom na to da je nemoguće imati jedinstveni kriterijum diferencijacije preduzeća prema veličini na globalnom nivou, zbog dejstva raznih faktora. Najčešće se radi o razlikovanju ekonomija prema nivou razvijenosti (razvijene ekonomije, ekonomije u razvoju i nerazvijene ekonomije), geografskoj površini, broju i strukturi stanovnika, veličini i stopi rasta BDP-a, privrednoj strukturi, razvijenosti preduzetničkog ekosistema, nacionalnom dohotku per capita, društvenopolitičkom uređenju zemlje, i nizom drugih faktora.

Zašto je bitno pravilno definisati veličinu preduzeća? Startapi koji su na početku uglavnom mikro i mala preduzeća, relativno brzo rastu i razvijaju se, i prerastaju u preduzeća srednje veličine, velika preduzeća, a neka od tih velikih preduzeća postaju multinacionalne kompanije. Kao preduzeća koja su fleksibilna i koja zahtijevaju manja finansijska ulaganja u odnosu na velika preduzeća za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, generatori su kreiranja novih radnih mjesta kroz samozapošljavanje i zapošljavanje proizvodnjom rastom i razvojem. S druge strane, startapi kao rastući mali biznisi nemaju jednake mogućnosti u odnosu na velika preduzeća, i donosioci političkih odluka, odnosno zakonodavna vlast treba da analiziraju efekte uvođenja novih zakonskih rješenja na sve aktere u realnom sektoru, a posebno kakvi će biti efekti pojedinih zakonskih rješenja na male biznise.

Zbog svojih očiglednih prednosti, postaju i **subjekat raznih vidova podrške od strane država koje su prepoznale ulogu startapa i malih i srednjih preduzeća (MSP)**, ali ne kao pandan velikim preduzećima, već naprotiv, kao vezivni element sa velikim preduzećima sa kojima treba da uspostave zdravu privrednu strukturu, privrednu strukturu kooperacije, radije nego konfrontacije.

Naime, u cijelom spektru mjera podrške razvoju startap zajednice i MSP, od direktne finansijske podrške, do podsticajne fiskalne politike, pa konačno i do savjetodavne i obrazovne uloge, koju razne vladine institucije, institucije preduzetničke infrastrukture, nevladine organizacije, obrazovne institucije, konsultanti i mentori mogu da pružaju startapima, bitno je izgraditi kapacitete preduzetnika i menadžera startapa i MSP da rastu i da se razvijaju, a ne dovesti ih istovremeno u položaj zavisnika od „državnih jasli”. S druge strane, *nerazumijevanje termina startap* i *poistovjećivanje startapa sa preduzetnicima životnog stila, odnosno zanatlijama*, može dovesti do „iskrivljivanja slike” efikasne podrške razvoja preduzetništva, od strane zakonodavne vlasti.

Pored vlasničkog i organizacionog oblika preduzeća, za ekonomiju posmatranog preduzeća je bitna i njegova veličina. Za rangiranje preduzeća na mikro, mala, srednja i velika koriste se isključivo **ekonomski kriterijumi**, jer se efektivnost i efikasnost preduzeća i njihova uloga i značaj koji im se pridaje u privredi, mjere upravo njihovim ostvarenim ekonomskim efektima. Podjela preduzeća je bitna i sa aspekta makroekonomske politike s ciljem selektivne politike u oblasti kontrole poslovanja i beneficiranja pojedinih oblika preduzeća strateškog značaja.

U zavisnosti od razvijenosti neke privrede, kao i mjerila koja se mogu uzeti za kategorizaciju veličine preduzeća, ta su mjerila najčešće sljedeća:

- ⇒ Broj zaposlenih radnika.
- ⇒ Ukupna vrijednost imovine firme.
- ⇒ Suma akcionarskog kapitala.
- ⇒ Godišnji iznos prihoda.
- ⇒ Nezavisnost (vlasnička struktura).

S obzirom na stepen razvijenosti pojedinih zemalja, preduzetničku tradiciju, zainteresovanost institucija i vlasti za podršku malim biznisima, stopi nezaposlenosti i drugim makroekonomskim pokazateljima, veličine koje se uzimaju u obzir kod kategorisanja malih, srednjih i velikih preduzeća su različite od zemlje do zemlje.

1.3.1. Tipologija startapa

Startapi su raznovrsni po svojoj prirodi, a različite tipologije startapa koriste se za njihovu klasifikaciju na osnovu njihovih karakteristika, strateških ciljeva preduzetnika osnivača i fokusa na specifičan poslovni sektor ili više sektora istovremeno. Jasno razumijevanje ovih tipologija pomaže preduzetnicima, investitorima i kreatorima politika u donošenju informisanih odluka o razvojnim strategijama, investiranju i podršci, odnosno ciljanoj ekonomskoj politici podsticanja razvoja preduzetništva.

Jedna od uobičajenih tipologija razlikuje startape **prema poslovnom modelu i orijentaciji ka rastu kompanije**. Blank i Dorf (2020) identifikuju:

- 1) skalabilne startape,
- 2) male biznise,
- 3) startape vođene životnim stilom, i
- 4) društvene startape.

Skalabilni startapi su inovacijama vođeni, teže brzom rastu i velikom tržišnom potencijalu, često u tehnološkim ili visokoinovativnim sektorima. Obično privlače rizični kapital zbog visokog rizika i potencijalno visokih nagrada. Nasuprot njima, *mali biznisi*, poput lokalnih maloprodajnih radnji ili pružalaca usluga, prioritet daju stabilnom i održivom prihodu i obično se finansiraju iz vlastitih ili porodičnih izvora. *Startapi vođeni životnim stilom*, pokrenuti iz lične strasti, ciljaju na održivo izdržavanje dok osnivačima omogućavaju da slijede svoje interese, poput kreativnih ili zanatskih poduhvata. Na kraju, *društveni startapi* fokusiraju se na stvaranje društvenog ili ekološkog uticaja, dok istovremeno teže finansijskoj održivosti, često kombinujući elemente neprofitnih i profitnih organizacija (Blank & Dorf, 2020).

Druga perspektiva klasifikuje startape prema *industrijskom fokusu* i *intenzitetu tehnologije*. Tis (Teece, 2010) naglašava razliku između visokotehnoloških startapa, poput onih u razvoju softvera, biotehnologiji ili tehnologijama u finansijama, i niskotehnoloških startapa, koji mogu uključivati tradicionalne djelatnosti poput poljoprivrede ili proizvodnje. Visokotehnološki startapi često posluju u brzorastućim okruženjima, što zahtijeva dinamičke sposobnosti za kontinuiranu adaptaciju i inovacije (Teece, 2010).

Pored toga, struktura finansiranja nudi još jednu dimenziju za tipologiju. Prema Rejsu (Ries, 2011), startapi koji se finansiraju vlastitim sredstvima oslanjaju se na lične uštedevine ili generisanje prihoda za rast, dok startapi podržani rizičnim kapitalom zavise od spoljnog finansiranja od strane anđela investitora ili fondova rizičnog kapitala. Model finansiranja značajno utiče na donošenje strateških odluka, pri čemu startapi podržani rizičnim kapitalom često slijede agresivne strategije skaliranja kako bi ispunili očekivanja investitora.

Razumijevanje ovih tipologija omogućava akterima da prilagode mehanizme podrške jedinstvenim potrebama različitih startapa, stvarajući okruženje u kojem preduzetnički poduhvati mogu uspijevati u različitim kontekstima.

IZDVOJENO

Put ka katastrofi: Startup nije mala verzija velike kompanije

(Blank & Dorf, 2020, str. 42-43)

Definicija ludila je raditi istu stvar iznova i iznova, a očekivati drugačije rezultate.
—Albert Ajnštajn

Iako je ova priča stara, njene pouke su bezvremenske. U zenitu dot-com balona krajem 20. vijeka, Webvan je bio jedan od najuzbudljivijih novih startapa, sa idejom koja je potencijalno mogla da dopre do svakog domaćinstva u Americi. Obezbijedivši jednu od najvećih

finansijskih investicija ikada viđenih (više od 800 miliona US\$), kompanija je imala ambiciju da revolucionarizuje maloprodajni sektor namirnica, vrijedan 450 milijardi US\$, uvođenjem naručivanja putem interneta i dostave namirnica na kućnu adresu istog dana.

Webvan je smatrao da je ovo jedna od prvih „ubistvenih aplikacija” za internet. Kupci su mogli samo da kliknu, naruče i dobiju šta im je potrebno. Generalni direktor Webvana izjavio je za časopis *Forbes* da će Webvan „postaviti pravila za najveći potrošački sektor u ekonomiji”.

Pored prikupljanja ogromnih finansijskih sredstava, preduzetnici iz Webvana činilo se da rade sve kako treba. Uz podršku iskusnih investitora rizičnog

kapitala, kompanija je brzo gradila ogromna automatizovana skladišta i kupovala flote dostavnih kamiona, dok je istovremeno razvijala lako upotrebljiv veb sajt. Webvan je zaposlio iskusnog generalnog direktora iz konsultantske industrije. Štaviše, većini prvih korisnika se usluga zaista dopadala.

Međutim, jedva 24 mjeseca nakon inicijalne javne ponude, Webvan je bankrotirao i prestao da postoji. Šta se dogodilo?

1.4. Ekonomski rast i razvoj u kontekstu digitalne ere

Iako je veliki broj autora pokušavao da definiše preduzetništvo, ne postoji jedinstvena definicija koja može precizno da objasni suštinu preduzetništva. Jedna od definicija koja prilično razotkriva suštinu preduzetništva je definicija Hisriča i drugih (Hisrich et al., 2011): „Preduzetništvo je *proces stvaranja nečeg novog i vrijednog* kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne finansijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti” (str. 8). Preduzetnici, bez obzira na to da li u trenutku kreiranja vlastitog poslovnog modela posjeduju ili ne posjeduju dovoljno resursa, i ako imaju inovaciju koja ima potencijal da se komercijalizuje i koja može biti dio rješenja nečijeg problema, mogu pokrenuti preduzetnički poduhvat. To je posebno izvodljivo u zemljama i regionima sa izrazito razvijenom preduzetničkom kulturom i preduzetničkim inovativnim ekosistemom. 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.

Bez obzira na to što ekonomski rast i razvoj ne moraju neminovno da idu u istom smjeru, definisaćemo oba pojma, prije nego što nastavimo sa analizom međuzavisnosti između preduzetništva i privrednog razvoja. Ekonomski rast predstavlja vrhunski cilj, ili „cilj iznad svih ciljeva” svake države. *Ekonomski rast* je povećanje proizvodnje ekonomskih dobara i usluga u jednom periodu u odnosu na prethodni period (Potters & Munichiello, 2021). Najčešće se mjeri stopom rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP).

Ekonomski rast može se definisati kao **povećanje realnog outputa (output) ili dohotka ili kao povećanje realnog outputa ili dohotka po glavi stanovnika.**

Kada se BDP po stanovniku povećava, ekonomsko blagostanje najčešće raste. Bogatije zemlje - one s većim BDP-om po stanovniku - obično u prosjeku imaju veće materijalno bogatstvo od siromašnijih. U bogatijim zemljama viši su nivoi potrošnje stanovnika, sigurnost snabdijevanja hranom je veća, ljudi duže žive i više su zaštićeni od bolesti i ekoloških katastrofa. Pored toga, manji su izgledi da će doći do nasilja i rata. Ljudi koji žive u bogatijim društvima obično ispoljavaju veće zadovoljstvo kada im se postavi pitanje o subjektivnoj procjeni sopstvenog života...Praktično opšte pravilo koje se odnosi na privredni rast, u stvari, na svaku vrstu rasta, naziva se „**pravilo 70**”. Ideja je sljedeća. Razmotrimo stopu rasta svjetske privrede, recimo povećanje svjetskog BDP-a po stanovniku od 2%. Ako 70 podijelimo s navedenom godišnjom stopom rasta, utvrdićemo koliko godina je potrebno da bi se obim određene privrede udvostručio (u našem primjeru to je $70:2 = 35$). Dakle, **privreda koja bilježi godišnji rast od 2% udvostručuje se svakih 35 godina**; ako se globalni rast ubrza i dostigne 4% godišnje, vrijeme potrebno da bi se privreda udvostručila prepoloviće se i iznosiće 17,5 godina ($70:4 = 17,5$). (Saks, 2014, str. 16-17)

Za podsticanje ekonomskog rasta pored ljudskog kapitala i razvijenosti preduzetništva, značajnu ulogu igra *razvijenost političkih i ekonomskih institucija* (Acemoglu & Robinson, 2012). Prema neoklasičnoj ekonomskoj teoriji koja se predaje na većini ekonomskih fakulteta, svrha državne politike jeste da jednostavno ispravlja propuste tržišta (Mazzucato, 2015). Međutim, Macukato (Mazzucato, 2015) tvrdi da je uloga države daleko od samo „korektora” tržišnih nedostataka. Aktivnom podrškom fundamentalnim istraživanjima koja često, kao prerizična, izbjegavaju velika preduzeća, „preduzetnička” država, kao što je američka, omogućila je npr. Internet i nanotehnologije, vještačku inteligenciju, i druge disruptivne, probojne inovacije koje su podstakle cijeli niz novih inovacija i ekonomski rast, razvoj i prosperitet. *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).

Ekonomski razvoj (economic development, engl.) je proces u kojem se jednostavne nacionalne ekonomije sa niskim prihodima transformišu u moderne industrijske ekonomije i postindustrijske ekonomije. Konkretnije, Feldman (2014, str. 18) definiše ekonomski razvoj kao „*proširenje kapaciteta koji doprinose napretku društva kroz ostvarenje potencijala pojedinaca, preduzeća i zajednice*”.

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.

U nekim aspektima, **preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin *preduzetničko društvo*** (Audretsch & Keilbach, 2007). Za razliku od menadžerske ekonomije, **preduzetnička ekonomija, imanentna digitalnoj eri, je ekonomija znanja**. Smatralo se da preduzetništvo za sobom povlači spremnost i volju za akumuliranjem kapitala i iniciranjem proizvodnje, čime se predvodi proces rasta. Kontekst u kojem posluju današnja preduzeća, u eri koju nazivamo ***digitalnom ili erom četvrt (I 4.0) idustrijske 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. 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).

Današnje globalno, ali i lokalno i regionalno poslovno okruženje je turbulentno, volatilno i često nepredvidivo, što svakako otežava rad postojećih preuzeća i nameće stalno preispitivanje i uvođenje inovativnih poslovnih modela. I ne samo poslovno okruženje, već i geopolitičko okruženje, klima na planeti se mijenja, populacija raste u nerazvijenim i zemljama u razvoju, odnosno opada u velikoj većini razvijenih zemalja sa povećanjem udjela starijeg stanovništva, ekonomske migracije između kontinenata su realnost, pandemija Covid – 19 usporila je lance međunarodne logistike, trgovine i saobraćaja, turizam, kuturu, sport i druge neprivredne djelatnosti. Rat u Ukrajini i drugi regionalni ratovi koji se vode takođe doprinose globalnoj neizvjesnosti. Međutim, korona virus (Covid – 19) je pandemija koja ne samo da je izazvala značajan pustoš širom svijeta, već je **predstavljala i neke važne prilike i mogućnosti za preduzetnike da budu inovativni na tržištu**. Iako su preduzetnici po prirodi otporni, Covid-19 kriza u pogledu veličine i dužine trajanja dovela je do specifičnih izazova sa kojima se suočavaju preduzetnici u prilagođavanju novom okruženju. Ovi izazovi mogu se povezati sa načinom na koji preduzetnici reaguju na nesigurnost fleksibilnošću, ali i kroz podršku preduzetničkog ekosistema (Ratten, 2020).

Uticaj globalizacije na preduzetništvo, ali i uticaj digitalizacije i preduzetništva na dalje širenje globalizacije, veoma je velik. Digitalizacija nas je uvela u novo doba digitalne transformacije, ili eru 4.0, eru četvrt 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.

Vještačka inteligencija (artificial intelligence, engl.), Internet stvari (Internet of things, engl.), veliki podaci (big data), društvene mreže, klaud (cloud, engl., oblak) tehnologija, kompjuting (computing), robotika, 3D štampači, autonomna vozila, virtuelna 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). Na primjer, društveni mediji mijenjaju način na koji kompanije komuniciraju sa kupcima, pružaju svoje usluge i integrišu svoje IT (In-

formacione tehnologije) sisteme. Veliki podaci nisu relevantni samo za marketing i upravljanje odnosima sa kupcima, već i za nove modele prihoda zasnovane na podacima i preventivno održavanje (Bouwman et al., 2019). I upravo je tu šansa za nove preduzetnice i preduzetnike i postojeće male i srednje biznise.

Digitalni pomoci 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. Štaviše, 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.* Pritom, digitalizacija postavlja važne političke izazove, uključujući privatnost, sigurnost, potrošačku politiku, konkurenciju, inovacije, radna mjesta i vještine, između ostalog.

Detaljna elaboracija uloge preduzetnika i preduzetništva u ekonomskom rastu i razvoju nacionalnih ekonomija, kreatora novih malih biznisa, koji će rasti i razvijati se, objašnjavaju zašto svaka ekonomija u razvoju mora posvetiti posebnu pažnju malih i srednjim biznisima, a posebno inovativnim startapima. Stoga, krenućemo redom, odnosno prvo ćemo objasniti zašto razvijene ekonomije svijeta imaju različite pristupe definisanja malih i srednjih preduzeća, i klasifikovaćemo kriterijume podjele preduzeća prema veličini u razvijenim zemljama i u Bosni i Hercegovini. Prije toga, upoznaćemo se sa pojmom i načinom djelovanja preduzetnih menadžera.

1.5. Preduzetni menadžeri i menadžeri poslovnog razvoja

Ekonomski razvoj i rast i društveni prosperitet u zemljama koje podstiču preduzetničku kuturu, jačaju vlastite inkluzivne političke i ekonomske institucije (Acemoglu & Robinson, 2012) nezamisliv je bez preduzetnika i preduzetnih menadžera. Preduzetni menadžeri, ali i menadžeri poslovnog razvoja (business developer, engl.) odgovorni su za razvoj i rast biznisa. Razlika između preduzetnih menadžera, koji su najčešće u startapima vlasnici biznisa, i menadžera poslovnog razvoja, je pristup poslovnim rizicima. Dok preduzetnici, vlasnici malih rastućih biznisa snose finansijske i emotivne rizike, menadžeri rade za preduzetnike, i ne snose finansijske rizike. Strateški i operativni pristup rastu i razvoju inovativnih preduzetničkih poduhvata zahtijeva i raspolaganje rijetkim resursima, kao što su preduzetni menadžeri.

Biznis developeri su takođe poznati kao menadžeri poslovnog razvoja. Generalno, ova osoba se obično fokusira na tri ključne funkcije u malom biznisu, a to su *identifikovanje novih poslovnih prilika, održavanje odnosa sa postojećim klijentima i bliska saradnja sa vlasnikom preduzeća na strategiji rasta poslovanja*, a zatim osmišljavanje akcionog plana sa strateškim i operativnim ciljevima (Wroblewski, 2020).

Međutim, „klasični” menadžeri su takođe nezamjenjivi u timu menadžera, inženjera, proizvodno-uslužnih i administrativnih radnika sa komplemetarnim znanjima. U XXI vijeku nije problem napraviti proizvod ili uslugu koji će riješiti nečije potrebe,

ili napraviti nove potrebe. Postavlja se pitanje šta proizvesti, odnosno kako efektivno (profitabilno) poslovati. „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.

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). *Delegiranje ovlašćenja profesionalnim menadžerima* na početku predstavlja često emotivan prolem sa kojim se suočavaju preduzetnici koji se može poistovijetiti 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).

Ljudi i firme se suočavaju sa kompromisima jer ne mogu imati sve. Menadžeri se moraju usredsrediti na kompromise koji direktno ili indirektno utiču na profit. Procjena kompromisa često uključuje marginalno obrazloženje s obzirom na efekat male promjene. Ključni kompromisi uključuju (Perlof & Brander, 2020):

- **Kako proizvoditi?** 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, menadžer mora razmotriti da li povećanje cijene za dolar povećava profitnu maržu svake prodane jedinice toliko da nadoknadi gubitak od prodaje manjeg broja jedinica. Potrošači, s obzirom na njihov ograničeni budžet, kupuju manje jedinica proizvoda kada njegova cijena raste. Stoga je na kraju odluka menadžera o cijenama ograničena oskudicom pod kojom potrošači donose odluke.
- **Da li treba inovirati?** Jedan od glavnih kompromisa sa kojim se suočavaju menadžeri je da li da se maksimalizuje profit na kratak ili duži rok. Na primjer, perspektivna firma može uložiti značajna sredstva u inovacije - dizajniranje novih proizvoda i bolje proizvodne metode - što kratkoročno smanjuje profit, ali dugoročno može povećati profit. (str. 2)

Međutim, inoviranjem proizvoda, usluga, organizacije i procesa, kada inovaciju prihvate kupci na tržištu, neophodno je sve te nove proizvode i usluge proizvoditi

i prodati produktivno 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.

„Preduzetništvo zahtijeva različit menadžment od postojećeg. Međutim, kao i postojeći, preduzetni menadžment treba da bude sistematičan, organizovan i svrshodan” (Drucker, 1985, str. 167). Preduzetnici i profesionalni menadžeri često nemaju jednake poglede na budućnost. Dok profesionalni menadžer preferira udobnost i izvjesnost u svakodnevnom poslovanju i nastoji da zadovolji vlastite interese upravljajući dijelovima preduzeća ili cijelim preduzećem za tuđi račun, *preduzetnici su vizionari koji su skloni preuzimanju rizika uvođenjem novih inovativnih rješenja*, bilo da se radi o novim poslovnim modelima ili komponentama poslovnih modela, proizvodima i uslugama ili procesima i organizaciji menadžmenta biznisa, proaktivnim pristupom poslu, često u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti.

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). Bez obzira na to da li se radi o maloj ili velikoj poslovnoj organizaciji, preduzetnik pokretač preduzetničkog poduhvata na putu ostvarenja vlastite vizije trebalo bi da kompletira tim sljedbenika i saradnika sličnih personalnih karakteristika, ali i različitih i komplementarnih znanja, vještina i kompetencija. Menadžeri su različite osobe u odnosu na vlasnike-menadžere, ali i jedni i drugi mogu biti preduzetnici (Burns, 2016).

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). Menadžeri koji su neophodni treba da posjeduju znanja iz oblasti ekonomije i menadžmenta, to jest znanje uopšte iz biznisa koji je pokrenuo preduzetnik, da osjete pokretačku želju i strast za promjenama i vatru u stomaku koja pokreće na promjene, kao što je opisao u svome blogu Stiv Taner (Tanner, 2011). *Preduzetnik je orijentisan na budućnost*, tragajući za prilikama i identifikujući inovacije za korišćenje tih mogućnosti, bez obzira na to da li raspolažu neopodnim finansijskim i ljudskim resursima ili ne.

„Preduzetnik ima preferencije za kreativnim aktivnostima, manifestovanim kroz inovativne kombinacije resursa za postizanje finansijskih ciljeva, ekonomskog ili društvenog bogatstva. Preduzetnici su kreativni u dobijanju sredstava, prevazilaženju prepreka i realizaciji ideja” (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11). „Preduzetništvo se zasniva na istim principima, bez obzira na to da li je preduzetnik zaposlen u postojećoj velikoj profitnoj organizaciji ili ustanovi javnih službi, ili pak pojedinac koji počinje svoj novi poslovni poduhvat, bez ikakve tuđe pomoći” (Drucker, 1985, str. 167). Pored podsticanja kreativnosti pojedinaca kao prvom preduslovu za ge-

nerisanje ideja, pojedincima je neophodna i sistematska, konstantna motivacija i podrška kroz:

- obrazovni sistem,
- podršku porodice,
- mentorsku podršku,
- ugledanje na uzore,
- podesno poslovno okruženje, i
- finansijsku i nefinansijsku podršku kroz institucije preduzetničke infrastrukture.

Ukratko, potreban je **razvijen preduzetnički ekosistem i visok nivo preduzetničke kulture**. U kontekstu biznisa, **preduzetnička kultura** se može opisati kao stavovi, vrijednosti, vještine i snaga grupe ili pojedinca koji rade u organizaciji koju karakteriše rizik (Danish et al., 2019). Dalje, kultura koju je stvorio preduzetnik je presudna, jer se takva vrsta kulture odlikuje inovativnošću i kreativnošću (Burnes, 1996; Kao, 1989; Nystrom, 1990; Pohlmann et al., 2005, navedeno u Danish et al., 2019). Kulturu ne možemo jednostavno prekopirati i inkorporirati u svakodnevni život. Preduzetnička kultura se izgrađuje godinama, i neophodna je prvenstveno sistematska, održiva i konkretna podrška sa vrha ka dnu, to jest od politika i programa podrške jačanju preduzetništva do pojedinaca koji žele da se usude i pokrenu vlastiti biznis. Prvo ćemo se upoznati sa mikro, malim i srednjim preduzećima, njihovim karakteristikama i razlozima zašto zahtijevaju posebnu pažnju cijelog društva, pogotovo u tranzicionim ekonomijama u razvoju.

1.6. Definisane malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji

Utvrđivanje statistički precizne definicije malog preduzeća je bitno, da bi se zvaničnom statistikom obuhvatile njihove aktivnosti i efekti sistematske podrške MSP sektoru. Definisane MSP u EU predstavljeno je u tabeli 1. Definicija je jedinstvena za sve članice EU, a mora da bude aplikativna za sva tijela Unije (na primjer, za Evropsku investicionu banku (EIB), Evropski investicioni fond (EIF), i tako dalje). U EU sve zemlje članice, kao i veliki broj zemalja kandidata, uskladile su zakonsku regulativu u skladu sa preporukom Evropske komisije o definisanju preduzeća u nefinansijskom poslovnom sektoru (realnom sektoru) koje je stupilo na snagu 01. januara 2005. godine (European Commission, 2015).

Tabela 2

Definicija malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji

Kriterijum	Mikro	Malo	Srednje
Broj zaposlenih	< 10	< 50	< 250
Godišnji prihod i vrijednost imovine	< 2 miliona €	< 10 miliona €	< 50 miliona € ili 43 miliona €

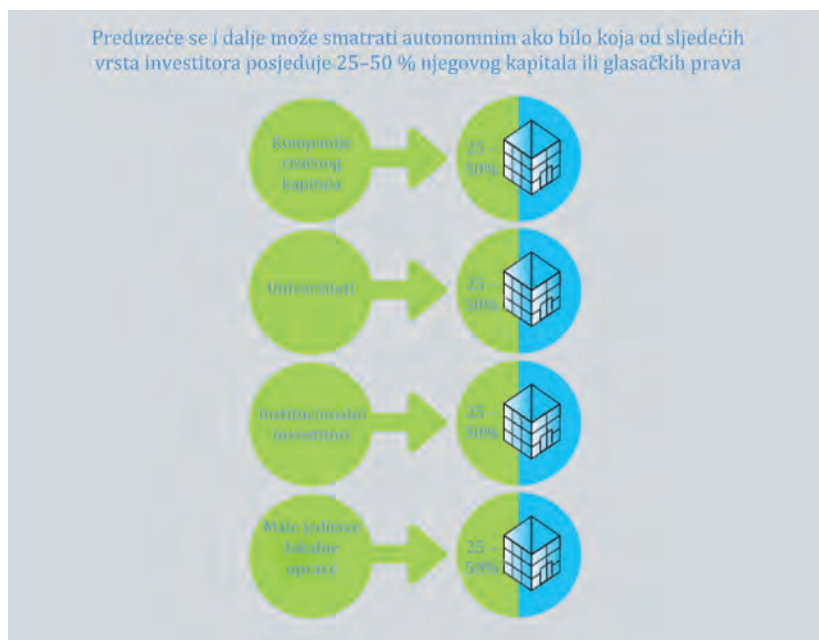
Napomene. Prilagođeno iz European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs [EC], 2020, str. 10).

Pored finansijskih kriterijuma i broja zaposlenih, da bi preduzeće dobilo status mikro, malog i preduzeća srednje veličine, u obzir se uzima još jedan kriterijum, a to je autonomija. Pod autonomijom se podrazumijeva da je preduzeće u potpunosti nezavisno, što znači da preduzeće nema udio u vlasništvu drugih preduzeća i obratno. S druge strane, pod autonomijom se takođe podrazumijeva da preduzeće ne posjeduje više od 25% kapitala ili prava glasa u jednom ili više drugih preduzeća i/ili da u posmatranom preduzeću vlasnički udio ili pravo glasa drugih preduzeća ne prelazi 25%. Međutim, kao što je navedeno u dokumentu The New SME Definition (Nova definicija MSP, prev.aut.) postoje i izuzeci od ovog pravila. Naime, preduzeće može još biti rangirano kao autonomno, čak i slučaju da je ovaj prag od 25% dostignut i premašen od strane nekog od sljedećih investitora (slika 3):

- „Javna preduzeća, kompanije rizičnog kapitala ili anđeli investitori.
- Univerziteti i neprofitni istraživački centri.
- Institucionalni investitori, uključujući regionalne razvojne fondove.
- Autonomne lokalne vlasti sa godišnjim budžetom manjim od 10 miliona € i manje od 5.000 stanovnika”(EC, 2020, str. 17).

Slika 4

Izuzeci u definisanju MSP u EU



Napomene. Prilagođeno iz EC, 2020, str. 17.

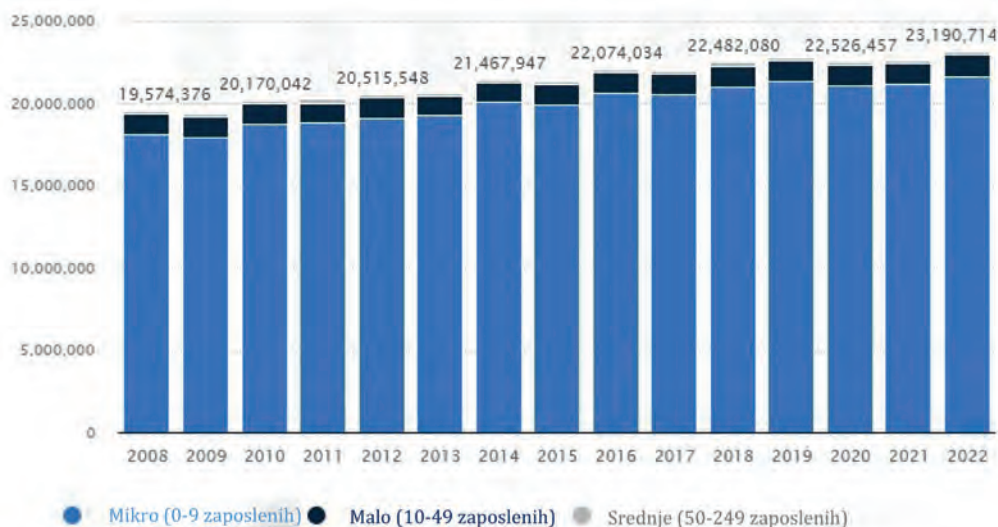
Moguće je zadržati autonomiju imajući jednog ili više navedenih investitora. Svaki od njih mogu imati udio do 50% u posmatranom preduzeću, pod uslovom da nisu povezani jedni sa drugim. Naravno, svaki investitor ima svoja prava kao akcionar, ali ne može da ima više od tog prava i da utiče na menadžment preduzeća.

Prema definiciji, preduzeće je „svaki subjekt koji obavlja ekonomsku djelatnost, bez obzira na njegov pravni oblik”. Ova formulacija odražava terminologiju koju koristi Evropski sud pravde u svojim presudama. Odlučujući faktor je ekonomska djelatnost, a ne pravni oblik. U praksi, to znači da se samozaposleni, porodične firme, ortačka društva i udruženja ili bilo koji drugi subjekt koji redovno obavlja ekonomsku djelatnost mogu smatrati preduzećima. Ekonomska djelatnost se obično definiše kao „prodaja proizvoda ili usluga po određenoj cijeni, na datom/ neposrednom tržištu” (EC, 2020, str. 9).

Za sagledavanje položaja MSP kod nas potrebno je znati sa kakvom će se konkurencijom susretati na evropskom tržištu. Permanentim mjerama systemske podrške i brojnim dostupnim evropskim fondovima, broj MSP u EU se povećava iz godine u godinu, što je vidljivo iz slike 5.

Slika 5

Broj MSP u EU od 2008. do 2022. godine



Napomene. Tabela je preuzeta i adaptirana iz Statista, 2022.

Značaj i ulogu MSP u EU nefinansijskom poslovnom sektoru ilustriraćemo sa nekoliko interesantnih podataka.

MSP su preduzeća koja zapošljavaju manje od 250 ljudi. U 2021. godini, 99,8% svih preduzeća u nefinansijskom poslovnom sektoru (NFPS) EU-27 bila su MSP. Oni su zapošljavali 83 miliona ljudi, što je ekvivalent od 64% ukupne zaposlenosti u NFPS, i generisali su 52% ukupne dodate vrijednosti koju proizvodi nefinansijski poslovni sektor. Kao i prethodnih godina, mikro preduzeća, odnosno preduzeća koja zapošljavaju manje od 10 zaposlenih, bila su daleko najveća grupa malih i srednjih preduzeća u 2021. u EU-27 NFPS oni su činili više od 90% svih malih i srednjih preduzeća u svim

osim u četiri države članice (Austrija, Danska, Njemačka i Luksemburg). Međutim, čak i u ove četiri države članice, mikro MSP predstavljaju više od 80% svih preduzeća. U 2021. godini, MSP su činila više od 50% dodate vrijednosti koju generiše šest od četrnaest industrijskih ekosistema koje Evropska komisija redovno prati, odnosno „kulturne i kreativne industrije” (57% ukupne dodate vrijednosti ekosistema), „blizina, socijalna ekonomija i civilna sigurnost” (61%), „maloprodaja” (61%), „turizam” (63%), „tekstil” (65%) i „građevinarstvo” (72%). Nasuprot tome, mala i srednja preduzeća su činila samo 35% ili manje dodate vrijednosti koju su generisali industrijski ekosistemi kao što su „zdravlje” (29%), „elektronika” (33%), „energija – obnovljivi izvori” (34%) i „vazduhoplovstvo, svemir i odbrana” (35%). Razlike u doprinosu dodatoj vrijednosti MSP u različitim ekosistemima uglavnom odražavaju razlike u doprinosu dodatoj vrednosti mikro MSP. (European Commission, 2021, str. 9)

U BiH zakoni koji regulišu definisanje preduzeća u NFPS prema veličini usklađeni su sa evropskom definicijom MSP jedino u Republici Srpskoj.

1.7. Definisavanje malih i srednjih preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama

Sjedinjene Američke Države (SAD) i EU koriste slične kriterijume za definisanje MSP, ali sa različitim ishodima. Institucije koje određuju šta čini preduzeće malim, srednjim ili velikim su u EU Evropska komisija, a u Sjedinjenim Američkim Državama to je US SBA (US Small Business Administration, www.sba.org, Federalna uprava za mala preduzeća, prev.aut.) (Karmel & Bryon, 2002). SBA je američka vladina agencija koja je osnovana s ciljem da osnaži i promovise ekonomiju pomažući malim preduzećima u zemlji. Osnovana 1953. godine, ključna uloga SBA je da savjetuje pojedince koji žele da započnu i razviju sopstveni biznis (Potters, 2021).

Kriterijumi klasifikovanja MSP u SAD, koje je definisala američka Uprava za mala preduzeća, se donekle razlikuju od kriterijuma u EU. Najveći akcenat stavlja se na broj zaposlenih kao kriterijum klasifikacije, ali i ostvareni ukupni prihod, vrstu djelatnosti, prirodu posla unutar djelatnosti, ali i kriterijumi kao što su ukupna aktiva i vlasnički status.

Malo preduzeće je ono koje ima manje od 1.500 zaposlenih i maksimalno 38,5 miliona US\$ prosječnog godišnjeg prihoda, prema SBA (McIntyre, 2020, para. 6).

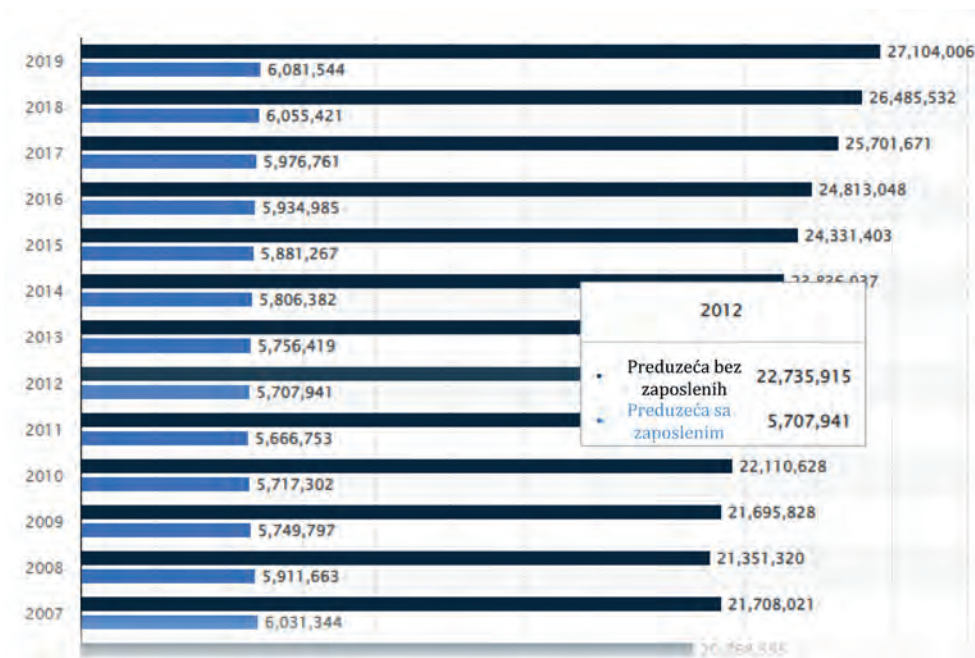
U zavisnosti od industrije, malo preduzeće se može definisati kao preduzeće sa najviše 250 zaposlenih ili najviše 1.500 zaposlenih. Oni su korporacije u privatnom vlasništvu, partnerstva ili samostalna preduzeća koja imaju manji prihod od većih preduzeća. Sa 28 miliona malih preduzeća koja čine 99,7% svih američkih firmi, mala preduzeća su velika za privredu Sjedinjenih Država (McIntyre, 2020, para. 1-2).

Kako bi ostvarila ciljeve zbog kojih je osnovana SBA je kreirala programe za finansiranje osnivanja i razvoja malih preduzeća, kao i cijeli portfolio finansijskih

i nefinansijskih usluga podrške početnim i postojećim malim biznisima. Shodno tome, SBA je postavila i limite za mala preduzeća prilagođene posebno za svaku granu privrede⁵. Zašto su bitni standardi koji na različit način definišu mala i srednja preduzeća u SAD prema sektorima? Prvenstveno, da bi se institucionalno zaštitili, podržali i promovisali mali biznisi konkretnim mjerama, kao što su savjetodavne usluge, poreske olakšice, povoljni vladini krediti, a s ciljem pomoći da se takmiče sa velikim korporacijama. Vlada SAD konkretnim mjerama podrške malim biznisima, doprinosi održavanju vitalnosti ekonomije, jačanjem tehnoloških kapaciteta, digitalizacije i menadžmenta inovacija u malim biznisima, što je vidljivo na narednoj slici.

Slika 6

Kretanje broja malih biznisa u SAD u periodu 2007 – 2019. godine



Napomene. Na slici je predstavljeno kretanje broja malih preduzeća u SAD u periodu od 2007. godine do 2019. godine. Tamnoplavom brojom (duža podebljana linija) predstavljen je broj malih biznisa sa samozaposlenim osnivačem, dok je svijetloplavom bojom obilježen broj malih biznisa koji zapošljavaju radnike i menadžere. Slika je preuzeta i adaptirana sa zvaničnog veb sajta Statista, 27.02.2023. godine <https://www.statista.com/statistics/257521/number-of-small-businesses-in-the-us/>.

U 2022. godini, broj malih preduzeća u SAD dostigao je 33,2 miliona, čineći skoro sva (99,9 odsto) preduzeća u SAD. Povećanje broja malih preduzeća u SAD u 2022. godini je reprezentativno za održivi rast, jer označava povećanje od 2,2% u odnosu na prethodnu godinu i ukupan rast od 12,2% od 2017. godine do 2022. godine (Oberlo, n.d.). Interesantan podatak je da se jedna američka savezna država pose-

⁵ Tabele sa standardima klasifikacije malih biznisa prema veličini možete preuzeti sa zvaničnog veb sajta SBA https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf.

bito izdvaja sa nivoom razvijenosti preduzetničkog ekosistema. Radi se o Kaliforniji u kojoj je zaposleno 47,9% od ukupnog broja malih biznisa u SAD. Tokom 2021. godine, preduzeća u Kaliforniji su otvorila ukupno 1,6 miliona radnih mjesta. Od toga, 1,1 milion (oko dvije trećine) je bilo iz malih preduzeća (Oberlo, n.d.).

1.8. Definisane malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini

MSP daju glavni doprinos kreiranju poslova i razvoju ekonomije. Do prije nekoliko godina politika razvoja malih preduzeća zaokupljala je relativno malo pažnje u regionu. U fokusu vlada je bila konsolidacija makroekonomske stabilnosti i upravljanje restrukturisanja i privatizacija velikih kompanija. U Bosni i Hercegovini, nadležnost institucija za razvoj preduzetništva je na entitetskom, kantonalnom i nivou Brčko distrikta. Institucionalna podrška MSP sektoru varira u pojedinim administrativnim jedinicama, kao i način definisanja preduzeća prema veličini.

U BiH, MSP igraju važnu ulogu u „nefinansijskoj poslovnoj ekonomiji“. Oni su 2018. godine ostvarili 62,7% ukupne dodate vrijednosti i 69,1% ukupne zaposlenosti, što je više od prosjeka EU za 9,8% i 4,2 procentna poena. Prosječna produktivnost MSP u BiH, izračunata kao dodana vrijednost po zaposlenom, iznosila je približno 14.000 EUR u 2018. godini, što je znatno niže od prosjeka EU od 41.600 EUR. Prosjek od 5,6 ljudi zaposlenih u MSP bio je značajno veći od prosjeka u EU od 3,7 zaposlenih u MSP. (European Commission [EC], 2021b)

Tabela 3

Osnovne strukturno poslovne varijable prema području KD BiH 2010 (NACE Rev. 2) i prema veličini preduzeća i preduzetnika, 2020. godine

KD BiH 2010 (EU NACE Rev. 2) Područja djelatnosti	Broj preduzeća <i>Number of enterprises</i>	Broj preduzetnika <i>Number of entrepreneurs</i>	Broj zaposlenih osoba <i>Number of persons employed</i>	Promet <i>Turnover</i>	Dodana vrijednost po faktorskim troškovima <i>Value added at factor cost</i>	Troškovi zaposlenika <i>Personnel costs</i>	KD BiH 2010 (EU NACE Rev. 2) Sections of activity
UKUPNO OBUHVACENE DJELATNOSTI	27 415	47 155	572 789	69 428 600	18 220 844	8 890 601	TOTAL OF COVERED ACTIVITIES
Mala (0-49)	25 839	47 131	268 728	31 113 478	7 469 580	3 125 442	<i>Small (0-49)</i>
Srednja (50-249)	1 318	22	134 877	17 760 876	4 468 899	2 266 884	<i>Medium (50-249)</i>
Velika (250 i više)	258	2	169 184	20 554 246	6 282 365	3 498 276	<i>Large (250 and more)</i>

Napomene. Podaci u tabeli odnose se na procijenjeni broj pravnih lica i preduzetnika u BiH u 2020. godini prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2021, str. 5).

Ključni faktor za rast i razvoj preduzetničkih aktivnosti je svakako **preduzetničko okruženje i nivo razvijenosti preduzetničkog ekosistema**. Od kvaliteta preduzetničkog okruženja zavise buduće odluke novih preduzetnika da li započeti biznis ili odluka preduzetnika o proširenju postojećeg biznisa. Prihvatanje jedinstvene klasifikacije MSP (usklađene s pristupom definisanja MSP u EU) omogućiće bolje praćenje položaja MSP i situacije u privredi zemlje i šire.

Preduzeća u BiH se definišu na entitetskom nivou prema Zakonu o računovodstvu i reviziji i Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o razvoju malih i srednjih preduzeća (Republika Srpska) i Zakonu o računovodstvu i reviziji i prema Zakonu o poticanju razvoja male privrede (Federacija BiH). U sljedećim tabelarnim prikazima predstavimo osnovne sličnosti i različitosti između pojedinih zakonskih rješenja u Republici Srpskoj, Federaciji BiH i Evropskoj uniji. Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske i Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije BiH *nisu usklađeni*. Prema oba entitetska zakona, banke, mikrokreditna društva, štedno-kreditne zadruge, osiguravajuća društva, lizing društva, društva za upravljanje investicionim fondovima, društva za upravljanje obaveznim, odnosno dobrovoljnim penzionim fondovima, berze i druge finansijske organizacije smatraju se velikim pravnim licima. Klasifikacija pravnih i fizičkih lica – preduzetnika prema oba zakona međusobno je neusklađena, što je vidljivo iz naredne tabele.

Tabela 4

Definicija MSP u Republici Srpskoj i Federaciji BiH prema Zakonu o računovodstvu i reviziji

Kriterijum	Republika Srpska			Federacija BiH		
	Mikro	Mala	Srednja	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	<5	<50	<250	<9	<49	<249
Bilans uspjeha	500.000 KM	≤2 mil. KM	≤8 mil. KM	700.000 KM	≤8 mil. KM	≤40 mil. KM
Vrijednost poslovne imovine	250.000 KM	≤1 mil. KM	≤4 mil. KM	350.000 KM	≤4 mil. KM	≤20 mil. KM

Napomene. U tabeli je predstavljena kalsifikacija pravnih lica i preduzetnika prema entitetskim zakonima o računovodstvu i reviziji, i to Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske br. 94/2015 i 78/2020) i Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH br. 15/2021).

Na nivou Bosne i Hercegovine nemamo međusobno usklađenu zakonsku regulativu koja tretira MSP, niti je ta regulativa usklađena sa evropskom pravnom praksom u Federaciji BiH, dok je u Republici Srpskoj usvajanjem Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o razvoju malih i srednjih preduzeća („Službeni glasnik Republike Srpske”, broj 50/13 i 84/19) usklađena zakonska regulativa sa evropskom definicijom MSP gdje status malih i srednjih preduzeća imaju privredna društva, druga pravna lica i preduzetnici.

Tabela 5
Definicija MSP u Evropskoj uniji, Republici Srpskoj i Federaciji BiH

Kriterijum	EU-27			Republika Srpska			Federacija BiH		
	Mikro	Mala	Srednja	Mikro	Mala	Srednja	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	<10	<50	<250	do 10	<50	<250	<10	<50	<250
Bilans us-pjeha	≤2 mil. €	≤10 mil. €	≤50 mil. €	≤3.911.600 KM	≤19.558.000 KM	≤97.790.000 KM	≤400 000 KM	≤4 mil. KM	≤40 mil. KM
Vrijednost poslovne imovine	≤2 mil. €	≤10 mil. €	≤43 mil. €	≤3.911.600 KM	≤19.558.000 KM	≤84.099.400 KM	≤400 000 KM	≤4 mil. KM	≤30 mil. KM
Nezavisnost	Više od 25% kapitala ili prava upravljanja ne smije biti kontrolisano od strane javnih institucija			Nezavisnost u poslovanju iz stava 1. tačka b) ovog člana MSP ima ako samostalno posluje, odnosno ako drugi privredni subjekt učestvuju najviše do 25% u strukturi njegovog osnovnog kapitala ili u donošenju njegovih poslovnih odluka. (3) Izuzetno od stava 2. ovog člana, MSP ima nezavisnost u poslovanju i u slučaju da investicioni fond ili jedinice lokalne samouprave učestvuju najviše do 50% u strukturi njegovog osnovnog kapitala ili u donošenju njegovih poslovnih odluka			Samostalnost u poslovanju postoji: ako druge fizička ili pravna lica, koja ne ispunjavaju uslove iz člana 2. ovog zakona pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici kapitala ili ne učestvuju u pravu odlučivanja više od 25% u subjektu male privrede, ako je prekoračeno učešće od 25%, ukoliko učešće u vlasništvu ili u pravu odlučivanja u subjektu male privrede ima investicijski fond ili javni sektor, pod uslovom da njihovo učešće u kapitalu ili u pravu odlučivanja pojedinačno ili zajednički nije veće od 50% i ako raspored učešća u vlasništvu subjekta male privrede nije moguće utvrditi te se, na osnovu posebne izjave istog, može opravdano pretpostaviti da druge fizička ili pravna lica iz al. 1. i 2. ovog člana ne prelaze ograničenja uslova samostalnosti u poslovanju subjekata male privrede iz istih alineja ovog člana		

Napomene. Prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o razvoju malih i srednjih preduzeća („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 50/13 i 84/19) status malih i srednjih preduzeća imaju privredna društva, druga pravna lica i preduzetnici. Zakonu o poticanju male privrede (FBiH) (Službene novine Federacije BiH br. 19/2006 i 25/2009).

Zakonsku regulativu u Federaciji BiH i BiH kojom se definišu MSP neophodno je uskladiti sa evropskom zakonskom regulativom, što je učinjeno u Republici Srpskoj. Prema Preporuci Evropske komisije od 6. maja 2003. godine (2003/361/EC), MSP je bilo koji subjekat, bez obzira na pravnu formu, koji je uključen u ekonomske aktivnosti uključujući posebno subjekte uključene u obrtničke aktivnosti, i druge aktivnosti na samostalnoj ili porodičnoj osnovi, partnerstvu ili udruženja koja imaju redovne ekonomske aktivnosti. U nastavku ćemo predstaviti preduzetničkiesistem u Bosni i Hercegovini.

1.9. Razvoj startapa u preduzetničkomesistemu

Preduzetničkiesistemi definisani su kao *skup međuzavisnih aktera i faktora koordinisanih na takav način da omogućavaju produktivno preduzetništvo na određenoj teritoriji* (Stam & Spigel, 2016). Pored postavljanja preduzetnika, a ne aktuelne firme u centar pažnje (Stam, 2015), pristup preduzetničkogekosistema razmatra širi preduzetnički kontekst u kojem se preduzetništvo odvija (Brown & Mason, 2014) i ispituje široke socioekonomske, tehnološke i kulturne dimenzije i uticaje (Audretsch et al., 2019). Ovakvo stajalište podržava Bamovu (Baumol, 2010) teoriju koji je napravio ključnu distinkciju između „*rutinske/sistematske inovacije*” i „*preduzetničke inovacije*”. Bamol (Baumol, 2010) je tvrdio da je rutinska/sistematska inovacija pretežno domen velikih multinacionalnih kompanija, poput IBM-a, Novartisa, GE-a i Intela, koje mogu imati velike, tradicionalne istraživačke laboratorije i objekte. S druge strane, smatrao je da su male preduzetničke firme, uključujući mnoge koje potiču sa univerziteta, ključni izvori radikalnih ili revolucionarnih probojnih inovacija. Neki od izuzetnih primjera preduzetničkih inovacija koje su razvile male firme uključuju elektronski kalkulator, naizmjeničnu električnu struju, zvučni film, turbo-mlazni motor, biotehnologiju, personalni računar i internet pretraživače (Guerrero & Siegel, 2024).

Preduzetnici u nastajanju (nascent entrepreneurs, engl.) ili potencijalni preduzetnici trebaju „vjetar u leđa” u vidu snažnih i modernih obrazovnih ustanova, uzora za ugledanje, alternativnih izvora finansiranja startapa u ranim fazama, podsticajne fiskalne politike, efikasne zakonodavne, sudske i izvršne vlasti, podrške mreže mentora, kao i ostalih institucija preduzetničke infrastrukture. Transformisanjem prirode procesa i rezultata u preduzetništvu, digitalne tehnologije izazivaju preispitivanje preduzetničkih aktivnosti (Nambisan, 2017). Štaviše, digitalizacija je promijenila lokus preduzetničkih prilika i praksi, a time i dinamiku u preduzetničkomesistemu (Autio et al., 2018), što ukazuje na potrebu da se istraže *digitalni preduzetnički ekosistemi* (Bejjani et al., 2023). Digitalni preduzetničkiesistemi probijaju prostorne barijere, što predstavlja veliku šansu za male tranzicione ekonomije, u kojima je rast sektora Informaciono-komunikacionih (IKT) tehnologija evidentan, a u kojem tehnološki startapi imaju veliki prostor za rast i razvoj. Takođe znamo da su poslovni izazovi suviše veliki da bi se jedna kompanija suočila sama, tako da će učešće kompanije u digitalnom poslovnom ekosistemu pružiti bolju šansu kompaniji da preživi na duži rok (Kotler et al., 2023).

Razvoj IT sektora je posebno važan za zemlje u razvoju koje su zainteresovane da iskoriste nove prilike i povećaju ponudu svojih usluga na svjetskom tržištu. Time će manje razvijene države vremenom povećati svoje uslužne kapacitete i izgraditi jaku autohtonu uslužnu industriju, ojačati konkurentnost i povećati vlastiti izvoz. Pozitivan učinak IT industrije na otvaranje novih radnih mjesta pojačava se činjenicom da je IT radno intenzivna industrija. Kao sveobuhvatna tehnologija, IT industrija je pokretač inovacija, proizvoda i procesa u drugim sektorima ekonomije. Trenutno ovaj sektor u Bosni i Hercegovini stvara oko 500.000.000 KM prihoda godišnje, a zaposleni imaju prosječnu platu mnogo veću od prosjeka u zemlji. U ovom trenutku postoji potencijal za zapošljavanje dodatnih 6.000 ljudi u industriji koja je ekološki prihvatljiva i sa izvrsnim radnim uslovima. (Karić, 2021, para. 2)

Za nastavak ubrzanog rasta i razvoj privrede, neophodno je graditi sve komponentne preduzetničkog ekosistema. Danijel Ajzenberg (Daniel Isenberg) jedan je od prvih istraživača koji je detaljnije prikazao preduzetnički ekosistem u članku objavljenom u časopisu Forbes (Schwarzkooph, 2016, str. 24). U njemu se opisuje koje su karakteristike biotske i abiotske komponente u preduzetništvu (Isenberg, 2011). Ajzenberg ističe da se svaki preduzetnički ekosistem sastoji od šest glavnih domena:

- Politika: od liderstva do vlade
- Finansije: Finansijski kapital kao što su poslovni anđeli ili rizični kapital
- Kultura: od društvenih priča do društvenih normi
- Podrška: Od infrastrukture, za podršku profesijama i nevladinim organizacijama
- Ljudski kapital: od radne snage do obrazovnih ustanova
- Tržišta: od mreža do kupaca. (Schwarzkooph, 2016, str. 24)

Top 15 startap ekosistema, prema časopisu Preduzetnik (Entrepreneur) su: Silicijska dolina, Njujork, Los Anđeles, Boston, Tel Aviv, London, Čikago, Sijetl, Berlin, Singapur, Pariz, Sao Paulo, Moskva, Santjago de Čile i Bangalor (Leadem, 2016). Tompson i drugi (Thompson et al., 2018, str. 98) u svome istraživanju navode da četiri glavna pristupa istraživanju preduzetničkog ekosistema utiču na naše razumijevanje kako se formiraju:

- 1) Jedan pristup se zasniva na *klasičnim i novijim studijama industrijskih klastera* (npr. Baum & Haveman, 1997; Delgado et al., 2010) kako bi se identifikovale osnovne karakteristike i konfiguracije koje podržavaju uspješne ekosisteme kao što su Silikonska dolina (Silicon Valley) i Ruta 128 (Route 128) (npr. Kennei & Von Burg, 1999). U ovoj literaturi se ne nalazi „recept, već duboke zakonitosti” koje ukazuju na *važnost tehničkog i menadžerskog talenta*, na prisustvo kapaciteta koji podržavaju različitost u ekosistemu, i *ključnu ulogu institucionalnih i mrežnih veza* unutar i preko ekosistema (Bresnahan et al., 2001, str. 846).

- 2) Drugi pristup se fokusira na *namjenske napore državnih aktera na izgradnji i održavanju ekosistema za promociju preduzetničke aktivnosti* i ubrzanje uloge preduzetničkih poduhvata u lokalnim, regionalnim i nacionalnim ekonomijama (npr. Autio et al., 2014; Etzkovitz, 2008; Mason & Brown, 2014).
- 3) Treći pristup *naglašava animirane i složene skupove odnosa koji sadrže preduzetnički ekosistemi* i koristi bliske komparativne studije da bi razlikovao koliko su različiti setovi veza (npr. Mack & Maier, 2016; Spigel, 2017).
- 4) Četvrti, novi pristup teoretiše ekosisteme *kao složena organizaciona polja ili strukture u kojima kompanije međusobno komuniciraju* kako bi stvorile i odgovarajuće vrijednosti (npr. Adner, 2017; Thomas & Autio, 2017).

GEM (Global Entrepreneurship Monitor – Globalni monitor preduzetništva) definiše preduzetničke ekosisteme kao „skup međuzavisnih aktera i faktora koordinisanih na takav način da omogućuju produktivno preduzetništvo na određenoj teritoriji, uvijek na podnacionalnom nivou”⁶

Globalno, startup ekosistemi danas predstavljaju glavne pokretače otvaranja radnih mjesta i ekonomskog rasta, budući da su iznjedrili pet od deset najvećih kompanija na svijetu. Tehnološke firme čine gotovo 50% američkog berzanskog tržišta, a sličan trend se primjećuje i na međunarodnom nivou. Međutim, većina vlada i dalje nedovoljno ulaže u svoje startup ekosisteme, oslanjajući se na tradicionalne ekonomske planove ili postojeće prednosti u istraživanju i razvoju, koje postaju sve manje efikasne. Očuvanje budućeg ekonomskog rasta i prosperiteta zahtijeva značajna i hitna ulaganja u razvoj startup ekosistema. (Wright, 2025, para. 1)

Ovaj zaključak se odnosi i na preduzetničke ekosisteme u nastajanju, na čijoj izgradnji treba da se uključi najširi mogući broj zainteresovanih aktera, od vladinog i nevladinog sektora, akademske zajednice, realnog i finansijskog sektora.

1.9.1. Preduzetnički ekosistem u nastajanju: empirijska studija u Bosni i Hercegovini

Preduzetnička kultura i inovativni preduzetnički ekosistem nije moguće izgraditi „preko noći”, niti nekom političkom odlukom. Neophodno je vrijeme i integrisano i sistematsko djelovanje brojnih aktera i interesnih grupa, od institucija do preduzetnika. Preduzetnici koji pokreću i razvijaju startape koji primjenjuju korporativno preduzetništvo kao poslovnu filozofiju, ključni su elementi u preduzetničkom ekosistemu.

Uopšteno, što više poslovni dizajn kompanije vodi ka ekosistemu – kako kao modularni proizvođač, tako i kao pokretač ekosistema—veća je vjerovatnoća da će kompanija ostvariti veći rast prihoda i neto profitne marže. Nadalje, ako je razumijevanje potreba kupaca od strane kompanije kompletno i široko, biće bolje opremljena za postizanje viših performansi. Ekosistem omogućava

⁶ Aktuelni izvještaj je dostupan na <https://www.gemconsortium.org/report>.

kompaniji da proširi svoju poslovnu mrežu i portfolio te proda više novih proizvoda i usluga. Ekosistem bi mogao povećati ukupni prihod za približno 30% do 2025. godine. (Kotler et al., 2023, str. 79)

Vratićemo se Ajzenbergovom modelu (Isenberg, 2011). U Ajzenbergovom modelu, očigledno postoje i neki veoma bitni elementi koji nisu predstavljeni u modelu. Npr. nedostaje preduzetnik kao najvažnija karika u preduzetništvu. Dalje, nejasne su veze između domena u modelu, a neprimjetan je i bitan elemenat koji podstiče preduzetništvo, a to je u svakom slučaju konkurencija. Svakako, uz sve nedostatke, model je dao izuzetan doprinos za dalja istraživanja, posebno u malim tranzicionim ekonomijama u razvoju, kao što je ekonomija Bosne i Hercegovine, koja, ako bismo posmatrali Ajzenbergovog model, nema veliki broj elemenata preduzetničkog ekosistema. Na primjer, u preduzetničkom ekosistemu u BiH nedostaju rizični kapitalisti, anđeli investitor, crowdfunding (crowdfunding), naučnotehnološki parkovi, slobodne ekonomske zone, poslovni akceleratori, usluge mentorisanja budućih preduzetnica i preduzetnika (iako se u posljednje vrijeme javljaju usluge mentorisanja, uglavnom na projektnoj osnovi). Takođe, ne postoji dovoljno uzora za ugledanje, uspješnih preduzetnika priznatih na globalnom nivou, univerziteti nisu transformisani u preduzetničke ekosisteme, i generalno vladaju „neke druge vrijednosti” u kojima inicijativnost, proaktivnost, kreativnost, sklonost preuzimanju razumnih rizika i nisu baš poželjne osobine.

U većini gradova i opština naše zemlje, osim u dijelovima zemlje u kojima nisu značajnije egzistirale velike kompanije u javnom vlasništvu, vlada politika „zavisnosti”, a ne politika „nezavisnosti” koja podstiče na individualnost, kreativnost i inovativnost, kao bitne predispozicije za preduzetničko djelovanje. Možemo da u određenim manjim lokalnim zajednicama u BiH uočimo takozvanu preduzetničku subkulturu, a u pravilu se radi o gradovima koji nisu imali za vrijeme socijalističke Jugoslavije jaka industrijska postrojenja ili su imali zasebno razvijenu preduzetničku kulturu posmatranu kao fenomen, više kao izuzetak a ne pravilo (npr. Kotor Varoš, Tešanj, Laktaši, Gračanica, Široki Brijeg). Dakle, jedan od bitnih faktora za razvoj preduzetništva u malim ekonomijama u razvoju, a koji evidentno nedostaje je preduzetnička kultura. Preduzetnička kultura podstiče se od ranog životnog doba, i to još od predškolskog uzrasta (Petković & Kisić, 2019). Ograničavajuća varijabla za razvoj preduzetničke kulture u BiH je dug period takozvanog socijalističkog samoupravnog društveno-ekonomskog uređenja, kao i dug postratni period oporavka zemlje i nastavak započete tranzicije.

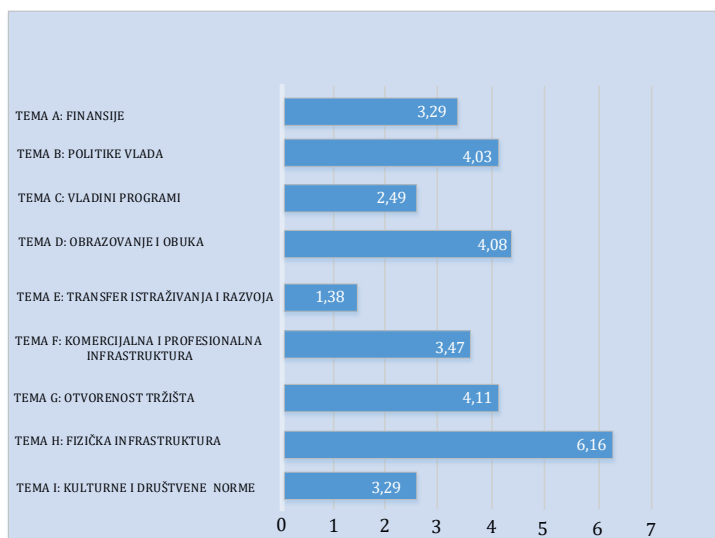
Vidović (2022) je istraživala nivo razvijenosti preduzetničkog ekosistema BiH primjenom GEM NES studije (National experts study, engl.). Primjena GEM NES studije omogućava dobijanje ukupnog NECI skora ili skora Indeksa nacionalnog konteksta preduzetništva prema GEM metodologiji, deriviran iz GEM NES studije (GEM, 2022). Na osnovu NECI skora moguće je analizirati svih devet pojedinačnih elemenata preduzetničkog ekosistema BiH⁷, porediti ukupan i pojedinačan skor sa identičnom

⁷ Analiza preduzetničkog ekosistema BiH rađena je u sklopu empirijskog istraživanja za potrebe izrade doktorske disertacije Milice Vidović na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci pod mentorstvom autora monografije.

studijom sprovedenom 2021. godine u 50 zemalja svijeta. Na sljedećem grafikonu predstavljeni su pojedinačni skorovi za devet elemenata preduzetničkog ekosistema, mjenjenih Likertovim skalama i ocjenama od jedan (1) do deset (10) gdje je ocjena deset najviša, a ocjena pet (5) je granična ocjena, odnosno ocjena koja predstavlja „zadovoljavajući nivo” razvijenosti komponente ili cijelog preduzetničkog ekosistema.

Grafikon 1

Preduzetnički ekosistem Bosne i Hercegovine u 2021. godini



Napomene. Na grafikonu je predstavljen skor u devet elemenata preduzetničkog ekosistema BiH prema mišljenju 36 ekspertkinja i eksperata iz devet oblasti predstavljenih na grafikonu. Srednja ukupna ocjena je 3,52 i znatno je ispod „prolazne” ocjene koja iznosi pet (5) i koja predstavlja zadovoljavajući stepen razvoja preduzetničkog ekosistema. Ovaj skor predstavlja NECI skor ili Indeks nacionalnog konteksta preduzetništva prema GEM metodologiji, deriviran iz GEM NES studije (Vidović, 2022, str. 192).

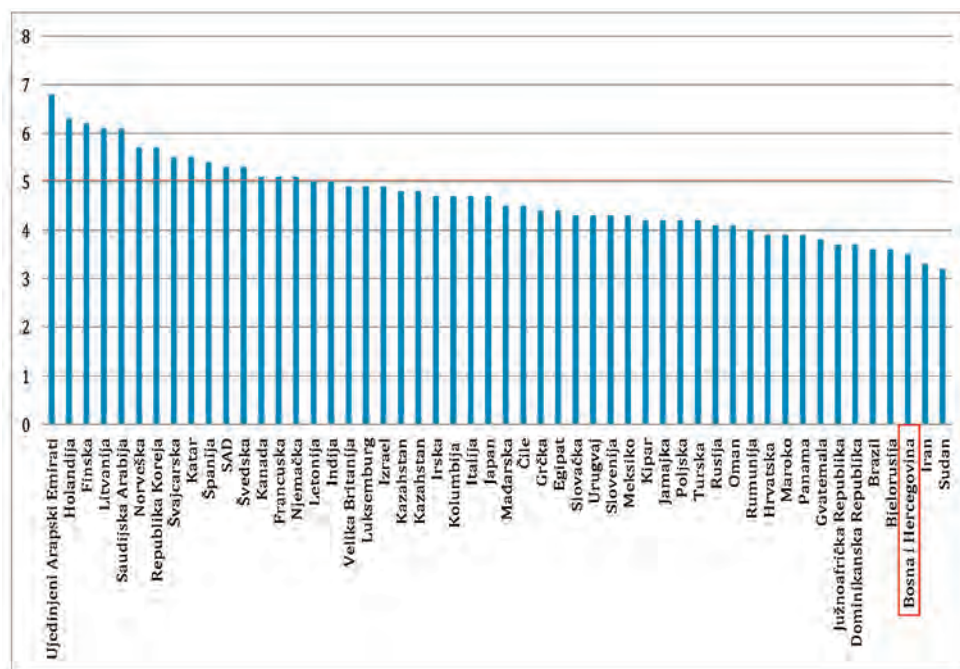
Prema mišljenju eksperata koji su učestvovali u istraživanju, jedino kategorija fizičke infrastrukture imala je prolaznu ocjenu, iznad pet (5), preciznije šest zapeta šesnaest (6,16). Međutim, i ova ocjena je upitna, s obzirom na to da nije završena mreža autoputeva u BiH, željeznice gotovo da i ne funkcionišu, a o širokopojasnom optičkom internetu i 5G mobilnoj mreži ne možemo ni da nagađamo kada ćemo da ih imamo. Osim aerodroma u Sarajevu, banjalučki i tuzlanski aerodromi zavise od politika niskobudžetnih kompanija iz EU, a BiH nema nacionalnog aviooperatera. Međutim, više od nedostatka kvalitetne fizičke infrastrukture zabrinjava izuzetno nizak procenat izdvajanja entiteta i kompanija za istraživanje i razvoj, dok je transfer znanja između akademskog i realnog sektora (u oba smjera) na zanemarivom nivou. U 2020. godini, **u BiH svega 0,21% od ukupnog BDP-a odnosilo se na izdvajanja za istraživanje i razvoj**, dok je u isto vrijeme u Izraelu 5,44%, u Južnoj Koreji 4,81%, u Švedskoj 3,53%, odnosno u EU u prosjeku 2,36% od ukupnog BDP-a odnosilo se na izdvajanja za istraživanje i razvoj (The World Bank, 2020).

Kulturne i društvene norme nisko su ocijenjeni, kao i vladini programi konkretne podrške razvoja preduzetništva. Izvori finansiranja su takođe nisko ocijenjeni, iako je bankarski sektor u BiH prilično razvijen i likvidan. Međutim, alternativni izvori finansiranja u ranim fazama razvoja preduzetničkih poduhvata, kao što su anđeli investitori, fondovi rizičnog kapitala, kraudfanding (crowdfunding, engl.) gotovo da i ne egzistiraju u BiH, tako da je ukupna ocjena za ovaj dio preduzetničkog ekosistema ispod prosjeka.

Preduzetnički ekosistem BiH na niskom je stepenu razvijenosti i ima ukupni NECI skor u iznosu od tri zapeta pedeset dva (3,52), a ako bi se poredio sa NECI skorom 50 zemalja svijeta koje su učestvovala u GEM 2021/2022 istraživanju, BiH bi zauzela 49. mjesto (Vidović, 2022, str. 194). Nižu ocjenu iza BiH imaju Sudan i Iran od 3,3 odnosno 3,2 respektivno. Ocjena od 3,52 za BiH niža je i od ocjena za nama najbliže zemlje, Hrvatsku i Sloveniju koje su učestvovala u GEM 2021/2022. istraživanju i ocijenjene sa ocjenom od 3,9 odnosno 4,3 respektivno. Najveći NECI skor imaju Ujedinjeni Arapski Emirati (6,8), Holandija (6,3), Finska (6,2), Saudijska Arabija (6,1) i Litvanija (6,1), dok najniži skor imaju Sudan (3,2), Iran (3,3), Bjelorusija (3,6), i Brazil (3,6) (GEM, 2022, str. 90).

Grafikon 2

NECI - Indeks nacionalnog konteksta preduzetništva u 2021. godini



Napomene. Preuzeto i prilagođeno iz GEM, 2022, str. 90 i Vidović, 2022.

Za izgradnju preduzetničkog ekosistema neophodna je racionalna kombinacija ličnih karakteristika potencijalnih preduzetnika i podesnog okruženja. Podsticajne preduzetničke kulture se ne može jednostavnim „copy and paste” pristupom

prekopirati iz uspješnih preduzetničkih ekosistema, kao što je Silikonska dolina u Kaliforniji, SAD. „Lični faktori kao što su inteligencija, kreativnost, uvid, motivacija, istrajnost igraju ulogu, ali u isto vrijeme okruženje stimuliše ili potiskuje inicijativu. Ljudi mogu posaditi sjeme individualnih napora bilo na sušnom ili na plodnom tlu” (Koven, 2021, str. 85). Mnogi gradovi iz bivše Jugoslavije koji su bili vodeći industrijski centri, odavno to nisu, i manje ili više uspješno su restrukturirali svoju privrednu strukturu (npr. Maribor, Banja Luka). Da li je moguće ciljanom strateškom podrškom razvoju preduzetništva, saradnjom javnog i privatnog sektora, izgradnjom inovativnog preduzetničkog ekosistema, ponovo pojedinim gradovima i regionima vratiti „postindustrijski sjaj” i podstaći veliki broj privrednih grana u proizvodnom u uslužnom sektoru, pročitajte u narednim redovima, na primjerima švedskog Malmea.

IZDVOJENO

Kako je Malme razvio prosperitetnu startap zajednicu: Lekcije iz Minc-ovog putovanja

Persson, D. (2025, 27. januar). Kako je Malme (Malme) razvio prosperitetnu startap zajednicu: Lekcije iz Minc-ovog putovanja. *Cogito. The OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE)*. <https://oecdcoigito.blog/2025/01/27/how-malmo-developed-a-thriving-startup-community-lessons-from-mincs-journey/>.

Dok se Evropa brine za svoju konkurentnost i traži načine za ponovno oživljavanje poslovne dinamike, trebalo bi da uči iz svojih uspješnih priča. Malme, Švedska, možda ne izgleda kao očigledan izvor inspiracije, ali njegova transformacija u posljednjim godinama u prosperitetnu tehnološku zajednicu pokazuje zašto politike usmjerene na lokalni razvoj moraju biti ključni dio nove evropske industrijske strategije.

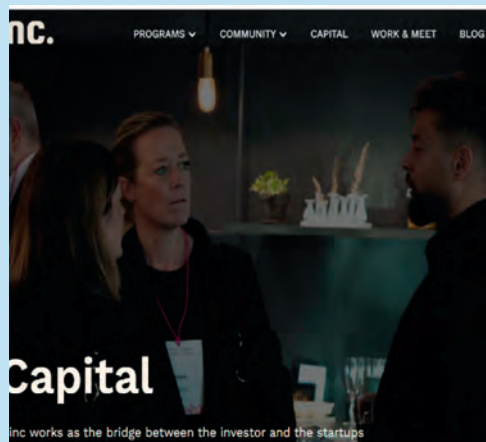
Preoblikovanje Malmea



Do kraja 20. vijeka, Malme se suočavao s izazovima deindustrializacije, što je dovelo do visoke nezaposlenosti. Kao rješenje grad je usvojio novu strategiju zasnovanu na inovacijama i preduzetništvu, pozicionirajući se kao centar startapa i kreativnih industrija. Strategija Malmea oslonila se na jedinstvene prednosti grada kako bi stvorila optimalno okruženje za razvoj startapa. Kao najraznovrsniji grad u Švedskoj Malme napreduje zahvaljujući spoju ideja, kultura i industrija. Njegova blizina Kopenhagenu (Danska) povezuje ga s širom nordijskom inovacionom mrežom, dok pristupačnost i visok kvalitet života privlače talente iz cijelog svijeta. Naslijeđe grada kao centra brodogradnje i proizvodnje evoluiralo je u prednosti u oblastima logistike, dizajna i održivosti. Ključni dio ovog preporoda bilo je osnivanje Minc

-a, *inicijative Grada Malmea, osmišljene da podrži startape, podstakne inovacije i privuče talente*. Danas je Minc ključni element gradskog ekosistema i igra vitalnu ulogu u tranziciji Malmea u modernu ekonomiju zasnovanu na znanju. Malme se sada nalazi među prvih pet srednjih gradova u Evropi po vrijednosti tehnoloških ekosistema.

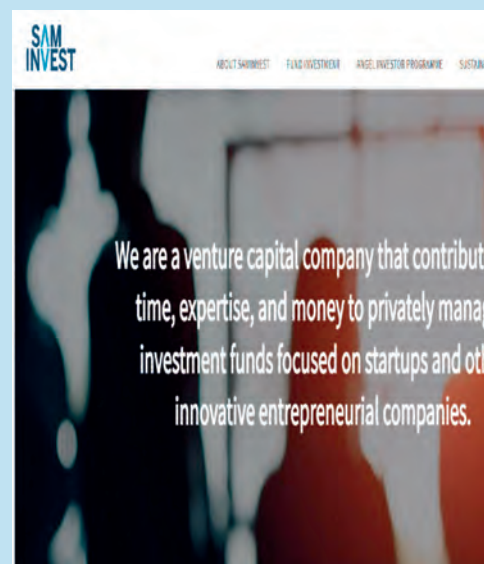
Minc kao pokretač startapa



Minc-ov uspjeh temelji se na tri ključna stuba: *pristup ranoj fazi finansiranja, razmjena znanja i saradnja*. Kapital je od presudnog značaja za startape. Prepoznajući to, Minc je 2017. godine pokrenuo svoj prvi investicioni fond Fast Track Capital I (FTCI) i od tada je lansirao još tri nova fonda (FTC II, III i Skåne Ventures). Ovi fondovi, koji kombinuju javni i privatni kapital u iznosu od 250 miliona SEK, pomažu u premošćavanju finansijskog jaza za startape u ranoj fazi. Investicioni model zasniva se na principu 50/50, gdje jednaki doprinosi dolaze od privatnih investitora i Saminvesta, državne firme za rizični kapital.

Pored finansiranja, Minc kroz svoje programe poslovnog mentorstva i radioni-

ce oprema osnivače alatima potrebnim za snalaženje u izazovima izgradnje startapa. Njegov *akcelerator program Fast Track Malme*, pokrenut 2016. godine, pruža preduzetnicima resurse i znanje za obezbjeđenje finansiranja i skaliranje biznisa. Startapi koji su učestvovali u ovom programu do sada su prikupili značajne investicije, potvrđujući njegovu efikasnost.



Minc takođe utjelovljuje duh *saradnje i inkluzivnosti* u Malmeu, okupljajući više od 40 nacionalnosti pod jednim krovom. Promovišući raznolikost, Minc osigurava da inovacije donose korist svima – 40% kompanija u njegovom portfoliju osnovale su žene, čime se potvrđuje njihov fokus na inkluziju.

Startapi u centru razvoja

U Malmeu startapi nisu samo pokretači ekonomskog rasta – oni su *katalizatori društvenih promjena*. Razvijanjem skalabilnih rješenja, startapi podstiču otvaranje novih radnih mjesta, zadržavaju i privlače talente te doprinose me-

đunarodnoj reputaciji grada. Jedan od primjera je *industrija video-igara*, koja je procvjetala u Malmeu zahvaljujući *ciljanim investicijama u infrastrukturu i stimulativnom okruženju za kreativnost*. Iskustvo Malmea sa Minc-om nudi **putokaz** za druge gradove koji žele da izgrade uspješne startapekosisteme:

- *Iskoristite lokalne prednosti*: Gradite na jedinstvenim karakteristikama regiona kako biste uspostavili jasan identitet.
- *Podstičite saradnju*: Omogućite partnerstva između preduzetnika, investitora, univerziteta i lokalne uprave.
- *Osigurajte pristup kapitalu*: Razvijajte finansijske programe koji smanjuju prepreke za startape u ranoj fazi.
- *Ulažite u infrastrukturu*: Kreirajte fizičke i digitalne platforme gdje preduzetnici mogu saradivati i rasti.
- *Podržite raznolikost*: Osigurajte da su svi glasovi uključeni u startup zajednicu, što će podstaći kreativnost i inovacije.

Izazovi i budućnost

I pored Minc-ovih uspjeha, *pristup ranoj fazi finansiranja i dalje ostaje izazov za*

startape. Ova sredstva su ključna za testiranje i validaciju poslovne ideje, razvoj proizvoda ili usluga, poboljšanje marketinga i zapošljavanje novih članova tima. Međutim, prema izvještaju *State of European Tech 2024*, ukupni kapital investiran u Evropi opada od 2021. godine. Ipak, *20% startapa* tvrdi da je postalo lakše osigurati finansiranje, što naglašava *ulogu lokalnih ekosistema* u pružanju ciljanih podrški. Rješavanje ovog problema zahtijeva kolektivni napor na evropskom nivou.

Put naprijed: Inovacije i dostupno finansiranje kao ključ razvoja

Uspjeh Malmea pokazuje *snagu vizionarskih politika* usmjerenih na lokalni razvoj. Jasna strategija, uz snažnu saradnju između javnog i privatnog sektora, omogućila je da resursi budu usmjereni prema potrebama preduzetnika. Malmeova posvećenost inkluziji osigurava da inovacije budu dostupne svim društvenim grupama, dodatno jačajući otpornost i prilagodljivost grada. Ova priča pokazuje da inovacije nisu samo pitanje *revolucionarnih ideja*, već i razvoja *skalabilnih rješenja* koja donose ekonomski i društveni napredak. Podržavajući preduzetnike znanjem, kapitalom i resursima, Malme ne samo da gradi startape – on gradi bolji svijet.

1.10. Definisane i osnovna obilježja inovativnih startapa

Svaki započeti preduzetnički poduhvat ima svoje karakteristično putovanje. Slično počinju život na tržištu, ali na različite načine završavaju, neki ranije, kao neuspješni biznisi, a neki traju decenijama, nastavljajući dramatičan rast i razvoj, kao što je slučaj sa najvrednijom tehnološkom kompanijom na svijetu Apple Inc., koja je započela svoje putovanje kao startup iz garaže 1976. godine da bi početkom 2023. godine imala tržišnu vrijednost oko 2,313 milijardi US\$ (Companiesmarketcap.com, 2023).

Slika 7

Najveće svjetske kompanije prema tržišnoj kapitalizaciji



Napomene. Na slici su predstavljene najvrednije javne kompanije u 2025. godini. Slika je preuzeta 31.01.2025. godine sa <https://companiesmarketcap.com/>.

Od osam najvrednijih kompanija na svijetu u 2025. godini, šest su tehnološke kompanije, i sve su iz SAD, dok je šesta najvrednija kompanija na svijetu Saudi Aramco, kompanija za eksploataciju nafte i gasa iz Saudijske Arabije. Zajedničko za Apple, Microsoft, NVidui, Alphabet i Amazon, čija je tržišna vrijednost danas zajedno viša od BDP-a mnogih razvijenih zemalja svijeta, je da su to prije nekoliko decenija bili startapi, a danas su multinacionalane kompanije.

U zavisnosti od okolnosti, znanja, aspiracija i mogućnosti osnivača preduzetničkih poduhvata, neki biznisi ostaju do kraja životnog vijeka mali, neki ne zapošljavaju radnike, određeni broj biznisa preraste iz mikro preduzeća u mala, a kasnije u preduzeća srednje veličine. Malo preduzeće osniva pojedinac ili nekoliko partnera, koji su istovremeno i menadžeri i vlasnici preduzeća. Startapi često imaju visoki preduzetnički duh na početku svog osnivanja. Međutim, u određenom trenutku, može im biti teško da rastu. Jedan od razloga za ovo je što može biti *izazovno za startup kompanije da izgrade svoje profesionalne sposobnosti* (Kotler et al., 2023). On ili ona, to jest oni ako se radi o partnerima, samostalno donose ključne poslovne odluke na osnovu kojih ostvaruju prihod (profit) ili gubitak. Vlasnik - menadžer malog preduzeća nalazi se u bliskim, ličnim kontaktima sa saradnicima, dobavljačima, kupcima, finansijskim institucijama, kao i svim pojedincima i grupama koje su preko svoje aktivnosti povezane sa preduzećem.

Najveći broj malih preduzeća se osniva i posluje u oblasti **maloprodaje, velikoprodaje i u sektoru usluga, u turizmu, uključujući hotelijerstvo i ugostiteljstvo, u sektoru**

informaciono-komunikacionih tehnologija (IT), u kulturnoj i kreativnoj industriji, ali značajno mjesto zauzimaju i u proizvodnji proizvoda visokospecijalizovane tražnje, kao što su određene vrste preciznih instrumenata, specijalizovane mašine, hirurška oprema, kao i u proizvodnji proizvoda koji zahtijevaju brza i česta prilagođavanja, kao npr. modna industrija.

S druge strane, prema savremenoj ekonomskoj teoriji, mala preduzeća i startapi su posebno pogodni za djelatnosti koje zahtijevaju inovativnost, kreativnost i prilagodljivost. Takve djelatnosti uključuju:

- ☒ **Informacione tehnologije (IT)**. Mala preduzeća i startapi često su ključni igrači u industrijama poput razvoja softvera i aplikacija i drugih oblika digitalnih tehnologija, zbog svoje agilnosti i sposobnosti brzog prilagođavanja promjenama na tržištu (Nambisan, 2017).
- ☒ **Zdravstvena industrija i biotehnologija**. Inovacije u medicini, farmaciji i biotehnologiji često dolaze iz malih kompanija i startapa koji su spremni preuzeti rizike u istraživanjima i razvoju novih tretmana i tehnologija (McCaffrey & López, 2019).
- ☒ **Održiva energija i ekološke tehnologije**. Male kompanije i startapi predvode inovacije u oblasti obnovljivih izvora energije i ekološki prihvatljivih tehnologija, zbog svoje fleksibilnosti u eksperimentisanju s novim idejama (IEA, 2021).
- ☒ **Kreativna i kulturna industrija**. Područja poput dizajna, umjetnosti, muzike i filmske industrije često su dom uspješnih startapa i malih preduzeća, zbog potrebe za stalnim inovacijama i jedinstvenim pristupima (Caves, 2000).
- ☒ **Finansijske tehnologije (FinTech, engl.)**. Mala preduzeća i startapi predvodnici su inovacija u finansijama, kao što su mobilno bankarstvo, digitalne valute i platforme za investicije (Ziegler et al., 2017).

Mala preduzeća imaju i svoje slabosti. Manje su efikasna od velikih preduzeća, sudbina preduzeća zavisi od znanja i ličnih osobina vlasnika, nema podjele poslova i specijalizacije, visok je tržišni rizik poslovanja, teže dolaze do finansijskih sredstava. Samo mali dio novoosnovanih preduzeća je inovativan, ali oni koji jesu mogu igrati posebno važnu ulogu za ekonomski razvoj, tehnološki napredak i društveni uticaj (Autio et al., 2014). „U ranim fazama preduzetničkih startapa, rast je rezultat prodajne sposobnosti kompanije, sposobnosti povećanja aktivnosti, preduzetničkih vještina, vještina prilagodljivosti, inovativnih i apsorpcionih kapaciteta i sposobnosti privlačenja sredstava” (Griva et al., 2023, str. 12).

Mnoga inovativna i digitalno transformisana mikro i mala preduzeća ubrzo nakon osnivanja ostvaruju dramatičan razvoj i rast i postaju tzv. **jednorog kompanije** (unicorn, engl.), čija vrijednost imovine se procjenjuje na minimum jednu milijardu US\$. U Evropi je posljednjih godina osnovano na stotine startapa, iz kojih je „izraslo” 134 kompanije koje su dobile status jednoroga (Failory, 2022). Sa 84 nova jednoroga stvorena 2021. godine Evropa trenutno broji preko 130 jednoroga koji su otvorili

preko 135.000 radnih mesta i imaju kombinovanu vrijednost veću od 370 milijardi EUR, pri čemu top pet djelatnosti ovih rastućih kompanija su:

- 1) IT, mediji i telekomunikacije,
- 2) Finansije/osiguranje i e-Trgovina,
- 3) Buduća mobilnost i lanci snabdijevanja,
- 4) Vještačka inteligencija (artificial intelligence, engl.) i veliki podaci (Big data, engl.), i
- 5) Prirodne nauke, tehnologija zdravlja i ljepote (Europeanunicornmap, 2022).

Kreiranje jednoroga – startapa u predizlaznoj (pre-exit) fazi čija je vrijednost procijenjena na preko milijardu US\$ – predstavlja ključni indikator uspješnosti nacionalnog startapekosistema. Nekada rijetki jednorzi su postali sve češći u ekonomijama G20⁸, što ukazuje na sazrijevanje globalnog startap ekosistema (Wright, 2025).

Ako analiziramo aktivne jednoroge u okviru nacionalnih startap ekosistema, koji su nastali u periodu od 36 meseci zaključno sa krajem 2023. godine, podaci otkrivaju značajne razlike u broju stvorenih jednoroga među zemljama G20:

Aktivni jednorozzi (druga polovina 2021 – 2023):

- Sjedinjene Američke Države: 595
- Kina: 76
- Indija: 67
- Ujedinjeno Kraljevstvo: 54
- Kanada: 31 (Wright, 2025, para. 8 - 10).

Iako Sjedinjene Američke Države prednjače u stvaranju jednoroga među ekonomijama G20, važno je sagledati širu globalnu sliku. Kada proširimo analizu izvan G20, otkrivamo da nekoliko manjih, visokoinovativnih ekonomija nadmašuje SAD u broju jednoroga na milion stanovnika. Ovaj *per capita* pristup pruža uvid u gustinu visokovrijednih startapa u odnosu na veličinu populacije, nudeći mjerilo efikasnosti različitih ekosistema u razvoju jednoroga.

Globalno: Aktivni jednorozzi na milion stanovnika (H2 2021 – 2023):

- Izrael: 5,6 jednoroga
- Estonija: 3,0 jednoroga
- Singapur: 2,4 jednoroga
- Sjedinjene Američke Države: 1,8 jednoroga
- Luksemburg: 1,6 jednoroga

⁸ U ekonomiji, **G20 (Grupa dvadesetorice)** predstavlja međunarodni forum koji okuplja 19 najrazvijenijih i najbrže rastućih ekonomija svijeta, zajedno sa **Evropskom unijom**. Ove zemlje zajedno čine oko **85% globalnog BDP-a, 75% svjetske trgovine i dvije trećine svjetske populacije**, što G20 čini ključnim akterom u globalnom ekonomskom upravljanju (prim.aut.).

Ova globalna rang-lista pokazuje da Sjedinjene Američke Države, uprkos svojoj dominaciji unutar G20, zapravo zauzimaju četvrto mesto u svijetu po broju jednoroga po glavi stanovnika. Posebno je značajno da neke zemlje G20, uključujući Južnu Afriku i Rusiju, nisu proizvele nijednog aktivnog jednoroga od 2021. do 2023. godine. Ovaj izraženi kontrast u proizvodnji jednoroga ukazuje na dublje sistemske razlike u načinu na koji različite zemlje G20 podržavaju i razvijaju visokorastuće startape (Wright, 2025, para. 13 - 15).

Visok stepen fleksibilnosti predstavlja značajnu komparativnu prednost malih preduzeća, posebno u periodima usporavanja privredne aktivnosti i recesije. Za razliku od preduzetnika životnog stila ili zanatlija, preduzetnici rasta fokusirani su na rast i razvoj baziran na procesnim i proizvodnim inovacijama, inovacijama komponenti ili cijelog poslovnog modela i mogućnosti prenošenja i vođenja biznisa sa lokalnog nivoa, gdje su započeli svoje putovanje, na druga tržišta.

Prilikom rasta preduzeća, od mikro ka malom, a posebno u preduzeća srednje veličine, u kojima se uvodi i profesionalni menadžment, usložnjavaju se problem i izazovi, ali se otvaraju i brojne šanse za strateško upravljanje rastom i razvojem preduzeća. Proces rasta zahtijeva od male firme da svoju kulturu i procese pomjeri ka kulturi i procesima velike korporacije. „S jedne strane, malu firmu definišu neformalnost, labava definicija posla i otvoreni tokovi komunikacije. S druge strane, velika kompanija je obično rigidnija i formalnija sa strukturiranim sistemima komunikacije” (Mazzarol & Rebound, 2020, str. 20). Preduzeća srednje veličine, u slučajevima kada se bave proizvodnjom i snabdijevanjem nekoliko velikih preduzeća sa određenom komponentom ili proizvodom u dužem periodu, mogu čak da ostvare i ekonomiju obima u proizvodnji tog proizvoda. Međutim, bez obzira na sve prednosti, brojni su nedostaci MSP, prilično vidljivi u nedostatku kapaciteta i znanja iz menadžment marketinga, istraživanja i razvoja i menadžment inovacija, koje često, nedovoljno profesionalno i bez adekvantnih znanja, implementira preduzetnik-osnivač.

Malim firmama takođe nedostaju isti sistemi koji bi omogućili da se strateško planiranje, upravljanje ljudskim resursima i finansijska kontrola odvijaju na isti način kao i u velikim firmama. MSP stoga karakteriše neformalnost i nedostatak sistema. Male firme mogu biti veoma fleksibilne u suočavanju sa spoljnim izazovima ili prilikama u okruženju; međutim, u mnogo većoj mjeri ostaju zavisni od svojih vlasnika-menadžera koji obezbjeđuju vođstvo. (Mazzarol & Rebound, 2020, str. 20)

Šta je inovativni startup? Obično se povezuju sa inovacijama i najnovijom tehnologijom. Takva preduzeća često pružaju jedinstvena rješenja koja transformišu ekonomije i revolucionišu živote ljudi. Za razliku od regularnih kompanija, oni ne dupliraju ono što je ranije urađeno.

Na osnovu rezultata analize pojmovnog i semantičkog aparata, istraživači kao glavne kriterijume pri definisanju startapa predlažu sljedeće (Ressin, 2022):

(1) korišćenje pristupa Lin startup metodologije kreacije i razvoja poslovnog modela (The Lean Start-up);

- (2) istraživanje i testiranje inovativnog poslovnog modela, i
- (3) privremena priroda organizacije.

I umjesto zaključka, prema Blanku (2010), čuvenom profesoru preduzetništva sa Stanforda, startap je „**privremena organizacija koja traga za ponovljivim i skalabilnim poslom**”, dok *mali biznis radi po fiksnom poslovnom modelu*. Svakako da se pred inovativnim startapima, tokom dinamičnog rasta i razvoja, javljaju brojni izazovi. Upoznaćemo se sa nekim od njih.

1.11. Izazovi pokretanja i menadžmenta startapa

Preduzetnici zanatlije, odnosno preduzetnici životnog stila posluju lokalno, često ostaju u formi samozapošljavanja ili ne zapošljavaju veliki broj ljudi, koriste lokalne resurse, lokalnu radnu snagu, uglavnom pružaju usluge ili proizvode komponente proizvoda ili proizvode za koje su neophodna specifična znanja. Ta znanja možemo smatrati prećutnim znanjima (tacit knowledge, engl.), koja predstavljaju istovremeno i snagu i slabost, jer se teško mogu kopirati, što je očigledna snaga, a ako se pravno ne zaštite ili ne prenose na ostale zaposlene, mogu biti trajno izgubljena u slučaju nepredviđenih životnih okolnosti vlasnika biznisa. „Zaista preduzetnička preduzeća karakterišu novine u svojim proizvodima, uslugama ili poslovnim modelima. Mala preduzeća su, s druge strane, imitativne prirode, pri čemu većina malih preduzeća radi ono što rade druge firme, sa samo malim varijacijama” (Katz & Green, 2017, str. 6). Upravo takva mala preduzeća, iako uspješno posluju, sve više imaju poteškoća u poslovanju.

Iako će se mnogi saglasiti da je opcija kupovine postojećeg preduzeća sigurnija opcija od pokretanja biznisa od nule (starting from scratch, eng.), **pokretanje startapa može donijeti brojne prednosti**, uključujući i ekspanzivni rast i razvoj preduzeća, i posljedično velika priznanja, uključujući i ekstra profite. Naime, preduzetnik ili preduzetnica, ili što je još češće, preduzetnički tim, imaju mogućnost da *biraju saradnike* (iako nije lagan zadatak privući vrijedne ljudske resurse u kompaniju koja još nemaju reputaciju), *kreiraju inovativni poslovni model*, *biraju ili kreiraju tehnologiju*, *kreiraju organizacionu kulturu* (sa posebnim akcentom na preduzetničku kulturu koja podstiče i ohrabruje zaposlene da budu kreativni i inovativni), *biraju lokaciju biznisa* (ili veb domena, ako posluju onlajn). Ključni nedostaci rastućih startapa su nedostatak finansijskih sredstava i znanja iz finansijskog menadžmenta vlasnika, nemogućnost ostvarivanja ekonomije obima, prećutno znanje osnivača startapa koje se ne dijeli ni unutar, a ni izvan firme, snažna konkurencija drugih malih, srednjih i velikih kompanija.

Skarboro i Kornval (Scarborough & Cornwall, 2016) tvrde da preduzetništvo nije pogodan put karijere za plašljive i navode da pojedinci koji više vole sigurnost stalne plate, sveobuhvatan paket beneficija, dvonedjeljni plaćeni odmor i podršku korporativnog osoblja, vjerovatno ne bi trebalo da se upuštaju u posao sami. Neki od nedostataka preduzetništva uključuju sljedeće (Scarborough & Cornwall, 2016):

Neizvjesnost sticanja prihoda

Otvaranje i vođenje biznisa ne daje garanciju da će preduzetnik zaraditi dovoljno novca da preživi. Iako su srednji nivoi prihoda za preduzetnike veći od onih za zaposlene, veća je i varijabilnost prihoda preduzetnika. Drugim riječima, neki preduzetnici kroz svoje kompanije zarađuju daleko više nego što bi mogli da rade za nekog drugog, ali preduzeća drugih preduzetnika jedva zarađuju dovoljno da im obezbijede adekvatan prihod.

U prvim danima pokretanja preduzeće često ne može da obezbijedi atraktivnu platu svom vlasniku i da ispuni sve svoje finansijske obaveze, što znači da će preduzetnik možda morati da živi od ušteđevine ili prihoda supružnika. Stalni prihod koji dolazi sa radom za nekog drugog izostaje, jer je vlasnik uvijek poslednji koji se plaća.

Rizik od gubitka cjelokupne investicije

Poslovni neuspjeh može dovesti do finansijske propasti za preduzetnika, a stopa neuspjeha malih preduzeća je relativno visoka. Prema istraživanju američkog Zavoda za statistiku rada, 34% novih preduzeća propadaju u roku od dvije godine, a 51% se gasi u roku od pet godina. U roku od 10 godina, 66% novih preduzeća će se zatvoriti. Poslovni neuspjeh može značiti finansijsku propast za nekog preduzetnika. Prije nego što „posegnu za zlatnim prstenom“, preduzetnici treba da se zapitaju da li mogu psihološki da se izbore sa posljedicama neuspjeha:

- Šta je najgore što može da se desi ako otvorim svoj posao i on propadne?
- Koliko je vjerovatno da će se desiti najgore? (Da li sam zaista spreman da pokrenem svoj posao?)
- Šta mogu da uradim da smanjim rizik od propasti mog poslovanja?
- Ako bi moj posao propao, koji je moj plan za nepredviđene situacije?

Dugi radni sati i naporan rad

Startapi obično zahtijevaju duge sate i naporan rad svojih vlasnika. Prosječan vlasnik malog preduzeća radi 51 sat nedeljno, u poređenju sa tipičnih 40,2 časa nedjeljno zaposlenih u proizvodnji u SAD. Adam Voren (Adam Waren), osnivač Syinc.tv i Sportyourself, kompanija koje omogućavaju korisnicima da ugrade veze ka veb lokacijama prodavaca za proizvode koji se pojavljuju na njihovim onlajn fotografijama i primaju uplatu kada neko kupi označeni predmet, kaže da njegov posao nije ništa slično poslu od 9 h do 17 h. Vorenov radni dan obično počinje u 6:30 h i ne završava se do 22 časa ili kasnije, ali Voren na to ne gleda kao na posao. Vođenje sopstvenog posla je strast koju vidi kao poziv.

U mnogim startapima, šesto ili sedmodnevne radne nedjelje bez plaćenog odmora su norma. Nedavno istraživanje Ameriken ekspresa opena (American Express OPEN) pokazuje da samo 49% vlasnika malih preduzeća planira da uzme ljetnji

odmor od najmanje jedne nedjelje. Glavni razlog zašto preduzetnici ne idu na odmor? „Prezauzet.“ Zahtjevi posjedovanja biznisa otežavaju preduzetnicima postizanje ravnoteže između posla i života. Mnogi preduzetnici smatraju da moraju da rade 60 do 80 sati nedjeljno dok grade svoje poslovanje i da moraju da stave svoje lične živote na stranu dok se njihove kompanije ne osnuju.

Niži kvalitet života dok se preduzeće ne uspostavi

Dugi radni sati i naporan rad potrebni za pokretanje kompanije mogu uticati na druge aspekte života preduzetnika. Vlasnici preduzeća često otkrivaju da njihove uloge kao muževa ili supruga i očeva ili majki zauzimaju sporednu ulogu u odnosu na njihove uloge osnivača kompanija. U stvari, prema anketi koju je sproveo Ameriken ekspres (American Express), 67% preduzetnika kaže da posjedovanje biznisa zahtijeva od njih da se žrtvuju, najčešće u oblasti porodičnih odnosa i prijateljstava. Meg Hiršberg (Meg Hirshberg), čiji je suprug Geri (Gary) osnovao Stonifild farmu (Stonyfield Farm), proizvođača organskog jogurta, kaže da su članovi porodice preduzetnika zapravo njegovi ili njeni najvažniji investitori, jer niko neće više žrtvovati ili biti više pogođen ishodom poslovnog poduhvata.

Pošto pokretanje biznisa oduzima mnogo vremena, energije i fokusa preduzetnika, članovi njegove ili njene porodice se često pitaju da li posao ima prioritet nad porodicom. Dio problema je što više od tri četvrtine svih preduzetnika pokreću svoje poslove između 20. i 44. godine, taman kada se vjenčaju i zasnuju porodicu. Kao rezultat toga, brakovi, porodice i prijateljstva su prečesto žrtve malih preduzeća.

Visoki nivoi stresa

Pokretanje i vođenje biznisa može biti nevjerovatno korisno iskustvo, ali može biti i veoma stresno. Preduzetnici su često ulagali značajna sredstva u svoje kompanije, ostavljali iza sebe sigurnost i sigurnost stalne plate i beneficije i stavljali pod hipoteku sve što posjeduju da bi započeli posao. Neuspjeh može značiti potpunu finansijsku propast, a to stvara intenzivne nivoe stresa i anksioznosti! Ponekad preduzetnici nepotrebno snose teret upravljanja sami, jer ne mogu da se natjeraju da prenesu ovlašćenja i odgovornost na druge u kompaniji, iako su njihovi zaposleni sposobni da takve zahtjeve uspješno iznesu.

Potpuna odgovornost

Sjajno je biti šef, ali mnogi preduzetnici smatraju da moraju da donose odluke o pitanjima o kojima nisu baš upoznati. Mnogi vlasnici preduzeća imaju poteškoća da pronađu savjetnike. Kada nema koga da pita, pritisak može brzo da raste. Shvatanje da su odluke koje donose uzrok uspjeha ili neuspjeha njihove kompanije, ima razarajući efekat na neke ljude.

Obeshrabrenje

Pokretanje biznisa je značajan poduhvat koji zahtijeva veliku posvećenost, disciplinu i upornost. Na putu ka izgradnji uspješnog poslovanja, preduzet-

nici će bezglavo naletjeti na mnoge različite prepreke, od kojih se neke čine nepremostivim. Suočeni sa takvim poteškoćama, obeshrabrenje i razočaranje su uobičajene emocije. Uspješni preduzetnici znaju da svaki posao nailazi na teškoće na svom putu i da gaze kroz teška vremena uz mnogo napornog rada i obilnu rezervu optimizma. Uprkos izazovima koje postavlja pokretanje i vođenje biznisa, preduzetnici su veoma zadovoljni svojim izborom karijere. Istraživanje Vels Fargo (Wells Fargo/Gallup Small Business Index) navodi da 83% vlasnika malih preduzeća kaže da bi, ako bi ponovo birali karijeru, i dalje postali vlasnici malih preduzeća.

„Apsolutno volim to što radim”, kaže Skot Badžer (Scott Badger), osnivač KPI Direct, konsultantske kompanije koja pomaže preduzećima da kreiraju programe direktnog marketinga. „Ne kajem se.” Mnogi preduzetnici su toliko zadovoljni svojim poslom da žele da ga nastave na neodređeno vreme. U stvari, 63% preduzetnika anketiranih u nedavnom istraživanju kaže da nikada ne namjeravaju da se u potpunosti penzionišu, birajući umjesto toga da rade sa punim ili skraćenim radnim vremenom, a 4% kaže da namjerava da započne novi posao. (str. 34-36)

Mnogi novi tehnološki procesi i inovacije se pripisuju MSP. Pošto velika preduzeća imaju tendenciju da se fokusiraju na poboljšanje starih proizvoda kako bi proizvela veće količine i dobila opšte koristi od ekonomije obima, takve kompanije nisu tako fleksibilne kao MSP. Dok rastuća mala preduzeća često „nose potpis” preduzeća koja komercijalizuju disruptivne, odnosno remetilačke inovacije, i u velikom broju slučajeva se formiraju sa namjerom da se takve inovacije komercijalizuju, velika preduzeća, s obzirom na resurse sa kojima raspolažu, imaju bolje performanse sa inkrementalnim inovacijama, odnosno postepenim poboljšanjima. S obzirom na vrijednost imovine sa kojom raspolažu, veliki tehnološki (ali i netehnološki) giganti, vlastitu strategiju rasta i održavanje inovativnosti baziraju na preuzimanju prosperitetnih rastućih startapa.

Možda ste čuli frazu „velike ribe moraju da jedu male ribe da bi preživjele.” To se dešava u poslovnom svijetu svakog dana. Ogromna većina poslova uključuje kompanije koje posluju na mikro tržištima i tržištima srednje veličine, ali samo prekogranične transakcije vrijedne više milijardi US\$ privlače pažnju štampe. Brojni su razlozi zašto se akvizicije dešavaju:

- Povećanje rasta u budućnosti kompanija koje preuzimaju druge kompanije.
- Sticanje patenata, odnosno novih tehnologija.
- Gašenje konkurenta u porastu na tržištu. (Kumar, 2022, para. 3)

IZDVOJENO:

Preuzimanje startapa jednoroga

Brojni startapi jednorogi postali su predmet interesovanja „krupnih riba” i mnogi su bili predmet preuzimanja. Neke od poznatijih akvizicija predstavljene su ukratko u nastavku. Detaljan pregled top 33 akvizicije možete pročitati iz izvora:

Kumar, V. (2022, 26. april). 33 Biggest and Most Expensive Tech Acquisitions Of All Time | 2022 Edition. Rank Red. Preuzeto 20.09.2022. godine sa <https://www.rankred.com/most-expensive-tech-acquisition/>.

Dell preuzeo EMC za 67 milijardi US\$

Najveća tehnološka akvizicija dogodila se 2015. godine kada je Dell najavio svoj plan za kupovinu EMC-a za ogromnih 67 milijardi US\$. Ova akvizicija je spojila Dellove kompanije za personalne računare, servere i mobilne uređaje sa EMC-ovim poslovanjem za skladištenje podataka (cloud technology – računarstvo u oblaku, prev.aut.).



Dell je želio da se udalji od serverskog poslovanja i da dublje uđe u preduzeće sa privatnim računarstvom u oblaku i skladištem, sa kojim bi mogao da se takmiči sa HP-om, IBM-om i drugim dobro etabliranim dobavljačima.

Ilon Mask kupio Twitter za 44 milijarde US\$

U aprilu 2022. godine odbor Twittera prihvatio je ponudu Ilona Maska (Elon Musk), najbogatijeg čovjeka u 2022. godini, da kupi platformu društvenih medija za 44 milijarde US\$ u gotovini. Kompanija bi postala privatno poslovno lice nakon završetka posla. Mask ima za cilj da Twitter učini vrhunskom platformom za slobodu govora. Međutim, posljednjih godina platforma je takođe postala gromobran za kontroverze i lažne vijesti. Dok neki ljudi očekuju da

će „šef” Mask značiti ponovno uspostavljanje zabranjenih naloga i manje moderiranja sadržaja, neki su izrazili strah od porasta brzine širenja mržnje.



Osim pitanja slobode govora, kompanija se suočava sa pitanjima o svom poslovnom modelu. Twitterovo oglašavanje je nedosljedno, a akcije nisu dale značajnije prinose od IPO-a (2013. godine).

Microsoft kupio LinkedIn – 26,2 milijarde US\$

LinkedIn je poslovno orijentisana društvena mreža koja ima više od 400 miliona korisnika. Microsoft je 13. juna 2016. godine objavio da će kupiti LinkedIn za 26,2 milijarde dolara. Džef Vajner bi ostao izvršni direktor kompanije, a on bi odgovarao izvršnom direktoru Majkrosofta Sati Nadeli.

Softverska gigant kompanija Microsoft preduzela je brojne hrabre korake u posljednjih nekoliko godina kako bi svoje proizvode učinila inteligentnim, a kompanija želi da koristi opsežne podatke kako bi usluge učinila efikasnijim i inteligentnijim. LinkedIn-ova široka mreža nudi podatke koji bi mogli pomoći u ovoj oblasti.



Facebook kupio WhatsApp – 19 milijardi US\$

Sa smiješno visokom cijenom Fejsbuk je kupio više od obične aplikacije u

februaru 2014. godine. Facebook je dobio pristup sa više od 450 miliona korisnika. Upravo je Whatsapp „ubio” sve servise za razmjenu mobilnih poruka. Ideja je da se razvije jednostavan, brz i neometani servis za komunikaciju. Brajan Ekton i Jan Koum osmislili su aplikaciju u kojoj korisnici mogu da dijele video-zapise i slike zajedno sa tekstovima. Nakon akvizicije, čet (chat, engl. ćaskanje, prev.aut.) aplikacija Telegram bilježi 5 miliona preuzimanja u jednom danu, a WhatsApp je izgubio oko milion svojih trenutnih korisnika, ali je u međuvremenu dobio i milione novih korisnika. Danas WhatsApp ima više od 1,5 milijardi korisnika.

Zašto brojni startapi trpe neuspjehe? Analiza 368 neuspješnih pokretanja startapa otkrila je niz razloga za neuspjeh pokretanja uspješnog biznisa (CB Insights, 2019, citirano u Koven, 2021):

Rješavanje problema koji su interesantni za rješavanje, a ne oni koji služe potrebama tržišta, navedeno je kao razlog broj jedan za poslovni neuspjeh. Drugi najčešće citirani razlozi uključuju: neuspjeh u pronalaženju tržišta i neuspješne promjene, neuspjeh da se uspostavi raznovrstan tim ljudi sa različitim i komplementarnim skupovima vještina, ne obraćanje pažnje na konkurenciju i poteškoće u određivanju cijene proizvoda koja je dovoljno visoka da pokrije troškove, ali dovoljno niska da privuče kupaca. (str. 122)

1.12. Kako registrovati startap

U kojoj pravnoj formi registrovati preduzetnički poduhvat, daleko je od sporednog pitanja, s obzirom na to da izbor adekvatne pravne forme startapa može imati veliki uticaj, kako u fazi osnivanja preduzeća, tako i u fazi rasta i razvoja preduzeća, kada dolazi do promjene sa preduzetničkog ka menadžerskom stilu upravljanja. Upravo ta promjena menadžerskog stila može biti kobna za opstanak organizacije, jer pretjerana birokratizacija i administracija kao posljedica klasičnog menadžerskog stila, može da „otupi oštricu” preduzetničkog upravljanja rastućeg startapa.

Koji je idealan oblik organizovanja poslovnih aktivnosti i koja je najpodesnija pravna forma zavisi od faze životnog ciklusa preduzeća, vrste djelatnosti, tržišta na kojima posluju preduzeća, kao i od poslovnog i pravnog okruženja. Preduzetnicima i vladnicima preduzeća stoje na raspolaganju generalno tri mogućnosti:

- inokosno vlasništvo,
- partnerstvo ili
- korporacija. (Kolaković & Mihić, 2020, str. 73)

O tom izboru zavise mnoga buduća menadžerska i finansijska rješenja, uključujući i poreze koje će preduzetnik plaćati, ulaganja u istraživanja i razvoj, digitalizaciju poslovanja i drugo. Zatim, da li će preduzetnik lično odgovarati pred sudom za neplaćene račune i hoće li se preduzeće automatski ugasiti u slučaju njegove ili njene smrti? Takođe, u fazama rasta i razvoja startapa, brzi pristup finansijskim injekcijama i sa strane akcijskog kapitala i sa strane duga zavisice i od adekvatnog izbora pravne forme registrovanja preduzetničkog poduhvata. Odluka o pravnoj formi preduzeća će u svakom slučaju imati implikacije na buduću rast i razvoj preduzeća.

Potpuna ili ograničena odgovornost vlasnika preduzeća za prava i obaveze preduzeća, manja ili veća sloboda procesa donošenja odluka i vođenja preduzeća, veća ili manja mogućnost pribavljanja finansijskih sredstava za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, samo su neke od mogućih implikacija donošenja odluke o izboru pravne forme preduzeća. „Preduzetnici često pitaju postoji li najbolji oblik organizacije. Odgovor je: ne postoji. Najpogodniji oblik organizacije zavisi od preduzetnikovih sklonosti, kojem poreznom razredu pripada i od potreba posla” (Siropolis, 1990, str. 197).

Razmotrimo koje su to prednosti i slabosti svakog od tri opšta oblika pravnog organizovanja preduzeća.

Inokosno vlasništvo, kako u svijetu, tako i kod nas, najrašireniji je oblik organizacije i pravne forme preduzeća, i posmatrano iz istorijskog aspekta, najstariji je oblik preduzeća (sole proprietorship, engl.).

Samostalna preduzeća se lako postavljaju i održavaju – tako lako da mnogi ljudi posjeduju samostalna preduzeća, a to ni ne znaju. Na primjer, ako ste slobodni fotograf ili pisac, zanatlija koji prima poslove na osnovu ugovora, prodavac koji prima samo provizije, ili nezavisni ugovarač koji nije na redovnom platnom spisku poslodavca, automatski ste samostalni vlasnik. (Pakroo, 2020, str. 12)

S obzirom na to da su većina njih mala preduzeća, bolje rečeno mikropreduzeća do desetak zaposlenih, a često samo sa zaposlenim preduzetnikom, navodi ljude da izjednačuju malo preduzeće s inokosnim vlasništvom. Inokosni vlasnik može imati ljevaonicu čelika vrijednu milion maraka, internet portal vrijedan nekoliko desetina miliona maraka, isto kao i novinski kiosk na uglu ulice ili pržionicu kafe (Siropolis, 1990).

Najizrazitija prednost ove forme preduzeća je sloboda. Jedini vlasnik, preduzetnik nije odgovoran nikome drugome do sebi samom, i u potpunosti odgovora za uspjehe i neuspjehe svoga poslovanja. Druga odlika inokosnog vlasništva je jednostavnost, kao i niski početni troškovi. Međutim, najveći nedostatak inokosnog vlasništva je neograničena odgovornost vlasnika, koji je lično odgovoran za sve dugove koje

napravi preduzeće⁹. Do određenih granica povjerioci mogu polagati pravo na preduzetnikovu ušteđevinu, kuću ili ličnu imovinu. Drugi nedostatak je to što nema osiguranoga kontinuiteta. U pravnom smislu preduzeće nestaje kada inokosni vlasnik umre. Još jedan nedostatak je teškoća u pribavljanju novca.

Partnerstvo ili ortakluk (engl. partnership) predstavlja udruživanje dva ili više pravnih lica koje temeljem dogovora, a potom i ugovora, osnivaju partnersko preduzeće (Kolaković i Mihić, 2020, str. 74). Partnerstvo može biti formirano i udruživanjem fizičkih lica – partnera u ortakluk, u formi ortačke radnje. Nije pravno neophodno da partnerstvo ima pismeni ugovor; jednostavan čin dvoje ili više ljudi koji zajedno posluju stvara partnerstvo. Ali samo uz jasan pismeni dogovor svi partneri će biti sigurni u važne — a ponekad i osjetljive — detalje svog poslovnog (Pakroo, 2020).

Partnerstvo može biti:

- 1) opšte partnerstvo (general partnership, engl.), i
- 2) ograničeno partnerstvo (limited partnership, engl.)

Opšte partnerstvo je zapravo inokosno vlasništvo pomnoženo brojem partnera. Partnerstvo započinje nekom vrstom ugovora. „To može biti pisani, usmeni ili čak neizgovoreni ugovor, ali preduzetnik koji je mudar trebalo bi uvijek da zahtijeva pisani ugovor da ne bi kasnije došlo do nesporazuma” (Siropolis, 1990, str. 199). U ugovoru između partnera neophodno je definisati sljedeće:

- ↵ Ko je od partnera i koliko novca uložio u partnerstvo?
- ↵ Ko je unio u biznis intelektualnu svojinu, inovaciju ili nematerijalni dio?
- ↵ Koliko kome pripada profita iz partnerstva?
- ↵ Ko šta radi i ko je kome odgovoran?
- ↵ Kako se partnerstvo može završiti i kako će se, u tom slučaju, podijeliti ostatak imovine među partnerima?
- ↵ Kako se partneri mogu zaštititi od nasljednika onog suvlasnika koji je preminuo?

Opšte partnerstvo može okupiti veći broj sposobnih ljudi. U pojedinim zemljama nema zakonskog ograničenja broja partnera u poslu; može ih biti i više od 100, a može ih biti samo dvoje. Na taj način partnerstvo ima više finansijskih izvora. Partneri mogu uložiti jednake ili različite svote novca, ali ne samo novca, a profit mogu dijeliti bez obzira na to koliko je ko uložio. Osnovni nedostatak ove pravne forme organizovanja biznisa, kao i kod inokosnog vlasništva je neograničena odgovornost partnera. Po zakonu svaki partner može odgovarati za dugove koji su napravljeni u ime partnerstva. Ako se jedan partner zaduži bez znanja ostalih, oni su ipak svi odgovorni i moraju vratiti dugove ako onaj koji se zadužio to ne može. To vrijedi čak i u slučaju kada u ugovoru stoji da sve obveznice i računi moraju biti indosirani

⁹ Ovo se ne odnosi na malo preduzeće koje ima jednog ili više vlasnika, a registrovano je u formi društva ograničene odgovornosti (prim.aut.)

od svih partnera. Neograničena odgovornost je osnovni razlog zbog kojeg je ovo najnepopularniji oblik organizovanja.

Drugi nedostatak partnerstva je što nema kontinuiteta poslovanja. Ako jedan od partnera umre ili se povuče, partnerstvo u pravnom smislu prestaje postojati, čak i kada se preostali partneri slože da dalje posluju. Vijek partnerstva često zavisi od sposobnosti partnera koji odlazi u penziju da nađe nekog odgovarajućeg koji će otkupiti njegov dio. Problem neograničene odgovornosti može se riješiti tako da se formira ograničeno partnerstvo. Međutim, kada se radi o ovom partnerstvu, ne moraju svi partneri aktivno učestvovati u poslovanju. Neki mogu samo uložiti novac i u tom slučaju ne moraju odgovarati za dugove partnerstva. Ako preduzeće propadne, partneri sa ograničenom odgovornosti odgovaraju samo za onoliko koliko su uložili.

Korporacija (engl. corporation) predstavlja najsloženiji oblik preduzeća u tržišnoj ekonomiji. „Korporacije mogu biti u vlasništvu od jednog pa do stotinu, hiljadu ili nekoliko stotina hiljada vlasnika (akcionara). Osnovni cilj osnivanja korporacija jest prikupljanje slobodnog kapitala na tržištu. Kapital se prikuplja prodajom akcija na tržištu” (Kolaković & Mihić, 2020, str. 75).

Kada uopšteno posmatramo prednosti i nedostatke korporacije, možemo vidjeti da su osnovne prednosti ograničena odgovornost, kontinuitet, lakoća prenosa vlasništva, lakoća dobijanja kredita i izdavanja korporativnih obveznica, a nedostaci su: visoki početni zakonski troškovi, naglašena regulacija, ekstenzivno izvještavanje, dvostruko oporezivanje, sukobi interesa akcionara i menadžera.

Većina ljudi misli da je korporacija veliko preduzeće. Sama riječ korporacija kod ljudi izaziva respekt i asocira nešto veliko i moćno. Ali mali kiosk za prodaju novina na uglu ulice ima isto toliko prava da izdaje dionice kao i neka divovska čeličana. Nije važno ima li preduzeće na hiljade dioničara ili samo jednoga. Ukratko korporacija je svestrani pravni oblik koji može poslužiti najrazličitijim vrstama poslovanja. (Siropolis, 1990, str. 203)

U narednim podnaslovima upoznaćemo vas sa osnovnim karakteristikama biznisa u formi samostalnog preduzetnika, kao i sa osnovnim formama preduzeća u formi privrednih društava, od ortakluka kao društva lica do akcionarskog društva, kao društva kapitala. Takođe, upoznaćemo se i sa specifičnom formom preduzeća, društvenim, odnosno socijalnim preduzećem.

1.13. Samostalni preduzetnik

U Bosni i Hercegovini *preduzetnik je fizičko lice koje obavlja preduzetničku djelatnost u svoje ime i za svoj račun radi sticanja dobiti*, i kao takav upisan je u registar preduzetnika (Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti Republike Srpske, 2019), odnosno *obrtnik je fizičko lice koje obavlja djelatnost u svoje ime i za svoj račun*, a pritom se može koristiti i radom drugih lica sa kojima je u obavezi zaključiti ugovor o radu u skladu sa propisima iz oblasti radno-pravnih odnosa (Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima u Federaciji Bosne i Hercegovine, 2021).

Oba navedena zakona detaljno su opisala prava i obaveze preduzetnika, odnosno obrtnika. Navešćemo neke od njih u manje preciznoj formi nego što je zakonodavac propisao zakonskim i podzakonskim aktima. Preduzetnička djelatnost može se obavljati u poslovnom prostoru, stambenom prostoru ili bez poslovnog prostora, u osnovnom, dopunskom ili dodatnom zanimanju. Vlasnik biznisa u formi samostalnog preduzetnika (s.p.)¹⁰ svojom ličnom imovinom neograničeno odgovara za sve obaveze preduzeća.

Neograničena odgovornost predstavlja zakonsku obavezu vlasnika preduzeća da isplati sve dugove preduzeća iz bilo kog izvora kojim raspolaže. To znači da se sva imovina vlasnika koji je neograničeno odgovoran za obaveze preduzeća, s izuzetkom jednog malog dijela, može zaplijeniti za otplatu dugova njegovog preduzeća. (Paunović, 2009, str. 19)

Najčešće se preduzetnici odlučuju na ovu formu biznisa kada osnivaju zanatske radnje, trgovine, uslužne djelatnosti poput frizerskih salona, auto-praonica, knjigovodstvenih biroa, i tome slično. Iako u ovoj pravnoj formi organizovanja biznisa *preduzetnik, koji je po pravilu i vlasnik biznisa, neograničeno odgovara vlastitom imovinom za nastale obaveze preduzeća*, zbog jednostavnosti registrovanja i niskih troškova pokretanja biznisa, vrlo je čest pravni oblik vođenja biznisa. Obavljanje poslovnih djelatnosti u formi samostalnog preduzetnika, u Republici Srpskoj regulisano je Zakonom o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti Republike Srpske (2019), dok je u Federaciji BiH regulisano Zakonom o obrtu i srodnim djelatnostima u Federaciji Bosne i Hercegovine (2021). U narednim redovima predstavimo najbitnije stavke iz navedenih zakona, koje oslikavaju suštinu poslovanja samostalnog preduzetnika, tj. obrtnika, kako je propisano zakonom.

Poslovima zanatsko-preduzetničke djelatnosti smatra se svaka privredna djelatnost utvrđena važećom klasifikacijom djelatnosti koju fizičko lice obavlja proizvodnjom, prometom i pružanjem usluga na tržištu, radi sticanja dobiti i za čije obavljanje nije potreban drugi oblik organizovanja. **Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih i registrovanih privrednih djelatnosti** u osnovnom, dopunskom ili dodatnom zanimanju od strane fizičkih lica sa ciljem postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu

- Zanatska proizvodnja je proizvodnja manjih serija proizvoda uz korišćenje mašina i tehničke opreme na način koji nema obilježja industrijske proizvodnje.
- Preduzetnik je fizičko lice koje obavlja preduzetničku djelatnost u svoje ime i za svoj račun radi sticanja dobiti, i kao takav upisan je u registar preduzetnika. Preduzetnička djelatnost može se obavljati u poslovnom prostoru, stambenom prostoru ili bez poslovnog prostora.
- Preduzetnička djelatnost za koju je potreban poslovni prostor obavlja se u obliku radnje, radionice, kancelarije, biroa, agencije, studija, pansiona, ateljea, salona, laboratorije i slično.

¹⁰ U prethodnom zakonskom rješenju u Republici Srpskoj korišćene su skraćenice SUR, SZR, STR. Novim Zakonom o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti svi biznisi u formi samostalnog preduzetnika kraj poslovnog imena moraju imati skraćenicu s.p. (prim.aut.)

Preduzetnik može zapošljavati radnike. **Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem preduzetničke djelatnosti odgovara cjelokupnom svojom imovinom.** Odgovornost za obaveze ne prestaje brisanjem preduzetnika iz registra preduzetnika. Preduzetnička djelatnost može se obavljati kao osnovno, dopunsko i dodatno zanimanje. Preduzetničku djelatnost može zajednički obavljati više fizičkih lica (ortaka), a najviše deset, o čemu se zaključuje ugovor.

Fizičko lice koje namjerava da obavlja preduzetničku djelatnost podnosi zahtjev nadležnom organu jedinice lokalne samouprave za poslove privrede, na čijem području želi imati sjedište. Poslovno ime preduzetnika obavezno sadrži naziv upisan u registar, ime i prezime preduzetnika, opis djelatnosti, oznaku s.p. (samostalni preduzetnik) i sjedište, a može sadržavati i posebne oznake (crteži, slike, oznake kojima se bliže određuje radnja ili djelatnost). Preduzetnici postaju članovi Komore upisom u registar preduzetnika.

Iako ovaj vid organizovanja biznisa ima niz pogodnosti za vlasnike, kao što su samostalnost donošenja poslovnih odluka, nezavisnost poslovanja, jednostavnost pokretanja biznisa, i druge, neograničena odgovornost vlasnika preduzeća predstavlja najveći nedostatak. S druge strane, u ovakvim formama biznisa, često se javlja problem nestašice kapitala izazvan neskladom priliva i odliva novčanih sredstava. Pozajmljivanje novčanih sredstava od mikrokreditnih organizacija, komercijalnih i specijalizovanih banaka je po pravilu pod nepovoljnijim uslovima od velikih preduzeća. Početni biznisi u formi samostalnog preduzetnika gotovo da i nemaju pristup početnom kapitalu u većini banaka, a i hipoteka kao sredstvo banaka za osiguranje naplate svojih potraživanja je problematična za mikrobiznise. Zbog ovih, ali i drugih razloga, mogućnost dolaska do kapitala preduzetnici mogu riješiti i udruživanjem u ortakluk.

1.14. Ortakluk

Najčešći razlozi ulaska u ortakluk su razvoj i širenje biznisa, oskudica kapitala ili nepoznavanje tržišnih prilika ili nedostatak određenih specijalističkih znanja, do kojih je moguće doći udruživanjem sa ortacima. Udruživanje biznisa u formi ortakluka u Republici Srpskoj je moguće u formi zajedničkog obavljanja preduzetničke djelatnosti (Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti Republike Srpske, 2019) kao **ortračka radnja**, ali i u formi privrednog društva, što je regulisano Zakonom o privrednim društvima Republike Srpske (2013), kao **ortračko društvo**. U prvom slučaju preduzetničku djelatnost može zajednički obavljati više fizičkih lica (ortaka), a najviše deset, o čemu se zaključuje ugovor. U slučaju ortračkog društva broj ortaka je praktično neograničen i ortaci mogu biti i fizička i/ili pravna lica. U Federaciji BiH ortakluk se naziva firma društva sa neograničenom solidarnom odgovornošću (Zakonom o privrednim društvima Federacija BiH, 2015).

Ortaci u ortračkom društvu **neograničeno solidarno odgovaraju za obaveze društva cjelokupnom imovinom društva, ali i cjelokupnom vlastitom imovinom.** U smislu ovoga zakona (2013; 2015) ortračko društvo jeste **privredno društvo koje osnivaju**

dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka društva radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom.

U narednim redovima predstavimo osnovna prava i obaveze ortačkog društva.

- ✓ Ortaci ortačkog društva mogu svoje međusobne odnose, kao i odnose sa ortačkim društvom urediti slobodno, osim ako je zakonom drukčije uređeno.
- ✓ Pored osnivačkog akta, ortačko društvo može da ima i ugovor ortaka društva kojim se određuje naročito poslovanje društva i upravljanje.
- ✓ Ulog ortaka u ortačko društvo može biti u novcu, stvarima i pravima, kao i u radu ili uslugama koji su izvršeni ili treba da budu izvršeni.
- ✓ Odluke ortaka o pitanjima koja predstavljaju redovnu djelatnost ortačkog društva donose se većinom od ukupnog broja glasova ortaka. Saglasnost svih ortaka potrebna je za odluke o pitanjima koja su izvan redovne djelatnosti društva, kao i za odluke o prijemu novog ortaka društva.
- ✓ Ortak ortačkog društva može prenijeti svoj udio trećem licu samo uz saglasnost ostalih ortaka.

Nakon pokretanja biznisa u formi samostalnog preduzetnika, obim poslovnih aktivnosti kao i potrebe za dodatnim investicijama mogu da navedu preduzetnika na ideju da u biznis uključi jednog ili više ortaka. Izbor ortaka je prilično delikatan posao. Preduzetnik koji želi jednog ili više ortaka da uvede u biznis iz pragmatičnih razloga mora da vodi računa o kakvoj osobi se radi. Naime, kao i slučaju preduzetničke djelatnosti, odgovornost preduzetnika i ortaka za obaveze ortakluka je neograničena i solidarna. Drugim riječima, preduzetnik svojom ličnom imovinom odgovara za obaveze koje je u ime preduzeća preuzeo ortak. „A ako lična imovina ortaka ne bude dovoljna da se izmiri njegov udio u obavezama preduzeća, vi ćete morati da podnesete i taj teret” (Paunović, 2017, str. 21). Stoga, prilikom izbora ortaka morate biti prilično pažljivi. S obzirom na značaj personalnih svojstava ortaka u ovoj vrsti privrednih društava, ortačko društvo se ubraja u takozvano *društva lica*. „Društva lica su preduzeća koja odlikuju lična svojstva, poznanstvo i povjerenje članova i otuda neograničena solidarna odgovornost. U društva lica, pored ortačkog društva, ubraja se i komanditno društvo” (Paunović, 2017, str. 21).

Ortačko društvo do neophodnog kapitala generalno može doći na tri načina:

- a) iz ostvarene dobiti,
- b) iz spoljnih izvora finansiranja (mikrokrediti, krediti, mezanin finansije, faktoring, fondovi rizičnog kapitala), i
- c) povećanjem vlasničkog kapitala.

Ostvarena dobit je najsigurniji izvor dolaska do neophodnog kapitala. Za razliku od samostalnog odlučivanja u formi samostalnog preduzetnika, raspoređivanje dobiti zavisi od dogovora ortaka i vlasničkog udjela. Dobit često, ako je ima, nije dovoljna za pokretanje novih projekata, te često ortačka društva traže podršku iz spoljnih izvora finansiranja. S obzirom na veličinu takvih preduzeća i nepostojanje

dovoljno sredstava za obezbjeđenje kredita, odnosno neophodnost upotrebe vlastite imovine ortaka prilikom dolaska do većih iznosa kredita, takav poduhvat je često rizičan i prilično skup. Banke po nepovoljnijim uslovima odobravaju kreditne linije, investicione kredite ili kredite za obrtna sredstva za preduzeća koja nemaju dovoljno vrijednu imovinu koja se može založiti i uknjižiti pod hipoteku i koja su mala. Ortačka društva najčešće posjeduju navedene karakteristike.

Najčešći primjeri malih biznisa u formi ortačkih društava su konsultantske kuće, advokature, uslužne djelatnosti tipa moleraj, frizerski saloni, auto-praonice, itd. Kao ortaci, svoje početne biznise koji su prerasli u gigantske multinacionalne korporacije, započeli su tehnološki divovi, poput Microsofta, Googla, Applea, Hewlett-Packarda, Facebooka.

Do povećanja kapitala je moguće doći povećanjem broja partnera-ortaka. Zakon nije propisao gornju granicu broja ortaka koji mogu ući u ortačko društvo. Međutim, bez obzira na to da li se radi o dva ili stotinu ortaka, odgovornost članova ortačkog društva je neograničena i solidarna za obaveze svakog od ortaka, što predstavlja najveći nedostatak ortačkih društava.

1.15. Komanditno društvo

Do izvora dodatnog kapitala moguće je doći od takozvanih anđela investitora, ali i od ljudi koji imaju višak novčanih sredstava, a koji nemaju želju niti dovoljno slobodnog vremena da upravljaju preduzećima. U tu kategoriju ljudi spadaju vrhunski menadžeri, sportisti, estradni umjetnici, uspješni preduzetnici. Stoga, kao prelazni oblik između društva lica i društva kapitala javlja se komanditno društvo.

Komanditno društvo, u smislu zakona (Zakon o privrednim društvima Republike Srpske, 2013; Zakon o privrednim društvima Federacije BiH, 2015) jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka, radi obavljanja određene djelatnosti, pod zajedničkim poslovnim imenom, od kojih najmanje jedno lice odgovara *neograničeno za njegove obaveze (komplementar)*, a najmanje jedno lice *snosi rizik do visine svog ugovorenog uloga (komanditor)*. Komanditno društvo za svoje obaveze odgovara cjelokupnom imovinom. „Iako komanditno društvo ima jednu grupu članova čiji se odnosi sa preduzećem u velikoj mjeri ograničavaju na ulog kapitala i učešće u raspodjeli profita, personalne karakteristike komplementara i dalje čine bit ovog preduzeća” (Paunović, 2017, str. 24).

Članovi ovog društva mogu da budu pravna i fizička lica, bez obzira na to da li se radi o komplementarima ili komanditorima. Komplementari imaju isti status kao i ortaci u ortačkom društvu, što znači da rade u društvu, vode društvo i odgovaraju neograničeno solidarno za obaveze društva. Ovo nije slučaj sa komanditorima koji nemaju obavezu da rade u društvu, a nemaju obavezu ni da odgovaraju za obaveze društva, oni su obavezni samo da unesu određeni ulog u društvo na osnovu koga učestvuju u raspodjeli ostvarene dobiti ili pokrivaju gubitke. Za sticanje članstva u ovom tipu društva nije potrebna saglasnost komanditora. Ovaj vid registrovanja biznisa nije čest u privrednoj praksi.

1.16. Društvo ograničene odgovornosti

Sa porastom obima aktivnosti, javlja se potreba i za evolucijom pravne forme privrednog društva iz društva lica u društvo kapitala. Najčešći oblik registrovanja biznisa u Bosni i Hercegovini i zemljama regona, a pogotovo MSP je društvo sa ograničenom odgovornosti. Najveći broj biznisa koji imaju težnju za rastom i povećanjem obima poslovanja registruje se kao d.o.o., odnosno društvo sa ograničenom odgovornošću. Prema Zakonu o privrednim društvima (2013; 2015), društvo sa ograničenom odgovornošću jeste privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica, u svojstvu članova društva, radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. **Član društva sa ograničenom odgovornošću ne odgovara za obaveze društva, osim do iznosa unesenog uloga u imovinu društva.**

Nadalje, društvo sa ograničenom odgovornošću odgovara za svoje obaveze cjelokupnom imovinom, a osnovni kapital je podijeljen na udjele. Značajno je istaći da društvo sa ograničenom odgovornošću može imati najviše 50 članova. U slučaju da se broj članova društva sa ograničenom odgovornošću poveća iznad 50 članova, ali ne više od 100 članova, i ako se taj broj održi u periodu dužem od godinu dana, to društvo mijenja pravnu formu u formu zatvorenog akcionarskog društva.

U narednim redovima predstavimo vam glavne karakteristike ove forme biznisa iz ugla zakonodavca. Društvo sa ograničenom odgovornošću, pored osnivačkog akta, može da ima i ugovor članova društva kojim se uređuje naročito poslovanje društva i upravljanje. Ulog u društvo sa ograničenom odgovornošću može biti novčani ili nenovčani, uključujući i izvršeni rad i pružene usluge društvu. Ulozi u društvo sa ograničenom odgovornošću, novčani ili nenovčani, ulažu se u društvo u skladu sa osnivačkim aktom društva. Direktor ili upravni odbor društva sa ograničenom odgovornošću podnose godišnjoj skupštini članova društva finansijske izvještaje i izvještaje o poslovanju, a po potrebi i izvještaj nezavisnog revizora, na usvajanje. Članovi društva sa ograničenom odgovornošću biraju direktora ili članove upravnog odbora na sjednici skupštine, osim prvog direktora ili članova prvog upravnog odbora koji mogu biti određeni osnivačkim aktom.

1.17. Akcionarsko društvo

Vrlo rijetko ćemo sresti malo ili srednje preduzeće registrovano u formi a.d., to jest u formi akcionarskog društva koje kotira na berzi hartija od vrijednosti. Sve prednosti i nedostatke korporacija koje smo opisali u prethodnom poglavlju, odnose se na a.d. Srednja preduzeća koja se odluče na preregistraciju iz d.o.o. u akcionarsko društvo, stiču mogućnost dolaska do neophodnih finansijskih sredstava emisijom akcija, obveznica, kao i poslovanjem sa raznim finansijskim derivatima na tržištu hartija od vrijednosti¹¹. Posljedično, vlasništvo i menadžment se počinju razdvajati i srednje preduzeće izlazi na berzu, čime u potpunosti transparentno posluje, sa

¹¹ O primarnoj emisiji akcija (IPO) i transformaciji preduzeća iz d.o.o. u a.d. pročitajte detaljnije u Mikerević, D., i Petković, S. (2010). Prednosti i ograničenja dokapitalizacije malih i srednjih preduzeća. *Finrar*, 8, 9, str. 18-25.

mogućnošću rasta ili gubljenja vrijednosti kompanije. Na ovaj način registrovano lakše se stiču i neophodna finansijska sredstva od komercijalnih banaka, a odgovornost poslovanja vlasnika akcija je ograničena vlasničkim udjelom, a ne vlastitom imovinom.

Sa odlukom o promjeni pravne forme društva s ograničenom odgovornošću u akcionarsko društvo, za registraciju se prilaže *odluka o promjeni pravne forme*, i *izmjena osnivačkog akta*, zatim *odluka o izboru upravnog odbora*a.d. ili direktora. Registracija promjene pravne forme d.o.o. u a.d. obavlja se u skladu sa zakonom kojim se uređuje registracija poslovnih subjekata (npr. Zakon o privrednim društvima, 2025). Nakon registracije promjene pravne forme, d.o.o. nastavlja da posluje kao akcionarsko društvo. Udjeli d.o.o. se pretvaraju u akcije a.d. određene nominalne vrijednosti ili računovodstvene vrijednosti kod akcija bez nominalne vrijednosti, prema srazmjeri zamjene utvrđene odlukom o promjeni pravne forme. Ne mogu sva akcionarska društva da trguju na berzi hartija od vrijednosti. Ukoliko to žele, preduzeća moraju zadovoljiti stroge kriterijume koje propisuje Komisija za hartije od vrijednosti¹². Kada ispune sve kriterijume Komisije za hartije od vrijednosti, preduzeće kreće sa primarnom emisijom akcija (IPO, engl.).

Primarna emisija akcija (IPO), u pravnom smislu, predstavlja pretvaranje određene kompanije u otvoreno (javno) akcionarsko društvo. Vlasnici putem mehanizma finansijskog tržišta pribavljaju neophodna finansijska sredstva, a između emitenta i investitora dolazi do razmjene vlasništva kompanije za određeni novac koji se pretvara u njen kapital. Kompanije koje ne kotiraju na berzi imaju ograničenu mogućnost eksternog finansiranja, bilo zaduživanjem ili emisijom akcija.

Za mala i srednja preduzeća treba da budu ključne te naredne emisije hartija od vrijednosti kojima treba da se obezbijede jeftina finansijska sredstva za finansiranje budućih projekata. Sam IPO treba da im predstavlja svojevrsnu ulaznicu u sferu većih mogućnosti eksternog kreditiranja kojima će smanjiti zavisnost od konzervativnog bankarstva i pojeftiniti pozajmljeni kapital, a istovremeno omogućiti i pozajmljivanje na međunarodnim finansijskim tržištima kroz emisiju HOV na inostranim tržištima. (Mikerević i Petković, 2010, str. 23)

Zakon o privrednim društvima definiše formu i poslovanje akcionarskih društava. U narednim redovima predstavimo ukratko glavne odrednice a.d. prema zakonu. Akcionarsko društvo u smislu ovog zakona jeste privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica u svojstvu akcionara radi obavljanja određene djelatnosti, pod zajedničkim poslovnim imenom, čiji je osnovni kapital utvrđen i podijeljen na akcije. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze cjelokupnom imovinom.

¹² U Bosni i Hercegovini, o radu Komisije za hartije od vrijednosti Republike Srpske saznajte više na <http://www.secrs.gov.ba>, o Komisiji za vrijednosne papire Federacije Bosne i Hercegovine, više informacija saznajte sa <https://www.komvp.gov.ba/> i o Komisiji – povjerenstvu za papire od vrijednosti, saznajte pristupom na <http://www.secbdbih.org>. U Adria regionu (zemlje bivše SFR Jugoslavije) takođe djeluju komisije za hartije od vrijednosti o čijem radu možete saznati sa zvaničnih veb sajtova Komisije za hartije od vrednosti Republike Srbije <https://www.sec.gov.rs/index.php/sr/>, Komisija za tržište kapitala Crne Gore, <https://www.scmn.me/me/>.

Akcionari akcionarskog društva ne odgovaraju za obaveze društva, osim do iznosa ugovorenog a neplaćenog uloga u imovinu društva, u skladu sa ovim zakonom.

Akcionarsko društvo pored osnivačkog akta može da ima i statut kojim se bliže uređuje poslovanje i upravljanje društvom. Ulog u akcionarsko društvo u zamjenu za izdavanje akcija može se unijeti u novcu ili u imovinskim pravima, ali ne i u radu i uslugama društvu, bilo da su izvršeni ili budući. Akcionarsko društvo može biti zatvoreno i otvoreno. Ako u osnivačkom aktu nije navedena vrsta akcionarskog društva, akcionarsko društvo je otvoreno.

Zatvoreno akcionarsko društvo je društvo čije se akcije izdaju samo njegovim osnivačima ili ograničenom broju drugih lica, u skladu sa zakonom. Zatvoreno akcionarsko društvo može imati najviše 100 akcionara. Ako se broj akcionara zatvorenog akcionarskog društva poveća i održi iznad broja od 100 akcionara u periodu dužem od godinu dana, to društvo postaje **otvoreno društvo**. Zatvoreno društvo ne može vršiti upis akcija javnom ponudom ili na drugi način nuditi svoje akcije javnim putem. Pretvaranje zatvorenog akcionarskog društva u otvoreno akcionarsko društvo, odnosno otvorenog akcionarskog društva u zatvoreno akcionarsko društvo, vrši se izmjenom osnivačkog akta i ne smatra se promjenom pravne forme privrednog društva, u smislu ovog zakona. Za pretvaranje zatvorenog akcionarskog društva u otvoreno akcionarsko društvo, odnosno otvorenog akcionarskog društva u zatvoreno akcionarsko društvo potrebno je odobrenje Komisije za hartije od vrijednosti, u skladu sa propisima kojima se uređuje tržište hartija od vrijednosti. Osnivači koji osnivaju akcionarsko društvo javnim putem obavezni su u slučaju uspjele emisije da sazovu i održe osnivačku skupštinu u roku od 60 dana od dana isteka roka za upis akcija utvrđenog u javnoj ponudi i prospektu.

Na **osnivačkoj skupštini** svaka obična akcija daje pravo na jedan glas. Osnivačka skupština donosi odluke većinom glasova akcionara sa običnim akcijama, ako ovim zakonom ili osnivačkim aktom nije određen veći broj glasova. Akcionarsko društvo može izdavati: obične (redovne) i povlašćene (prioritetne, preferencijalne) akcije. **Direktor ili upravni odbor** akcionarskog društva odgovoran je za ispravan i blagovremen upis akcija društva, kao i za vođenje knjige akcionara i za njenu tačnost, za štetu prouzrokovanu akcionaru ili trećem licu propuštanjem izvršenja ove dužnosti.

Zatvoreno akcionarsko društvo ima **direktora ili upravni odbor**, dok **otvoreno akcionarsko društvo** ima **upravni odbor**. Odredbe ovog zakona o upravnom odboru otvorenog akcionarskog društva primjenjuju se i na direktora zatvorenog akcionarskog društva kad nema upravni odbor. Mandat direktora ili članova upravnog odbora akcionarskog društva, uključujući i članove koji se biraju za upražnjeno mjesto člana, traje najviše pet godina uz mogućnost ponovnog izbora, ali može da prestane na svakoj godišnjoj skupštini ako ne bude usvojen godišnji izvještaj o poslovanju. **Predsjednika upravnog odbora** akcionarskog društva bira između svojih članova upravni odbor većinom od ukupnog broja, ako osnivačkim aktom ili statutom nije određena druga većina.

Upravni odbor akcionarskog društva može da razriješi i izabere novog predsjednika u bilo koje vrijeme. Predsjednik upravnog odbora akcionarskog društva može da ima prava i obaveze predsjednika društva ako je tako određeno osnivačkim aktom

i statutom. Predsjednik upravnog odbora akcionarskog društva je **generalni direktor** društva, ako osnivačkim aktom ili statutom društva nije drukčije određeno. Otvoreno akcionarsko društvo ima **izvršni odbor**. Zatvoreno akcionarsko društvo može imati izvršni odbor. Upravni odbor bira članove izvršnog odbora. Članovi izvršnog odbora u smislu ovog zakona su izvršni direktori. Izvršni odbor bira se iz reda lica koja su članovi upravnog odbora ili drugih lica, s tim da članovi ovog odbora čine manje od polovine članova upravnog odbora.

Generalnog direktora akcionarskog društva bira upravni odbor. Generalni direktor akcionarskog društva je predsjednik izvršnog odbora. Osnivačkim aktom ili statutom otvorenog akcionarskog društva može se odrediti, a kod otvorenog akcionarskog društva čije su akcije uvrštene na službenoberzansko tržište, mora se odrediti da društvo **ima internu reviziju i odbor za reviziju**. Odbor za reviziju ima najmanje tri člana. Broj članova odbora za reviziju mora biti neparan. Poslove interne revizije vrši interni revizor kao fizičko lice.

Otvoreno akcionarsko društvo ima **nezavisnog revizora** čiji su položaj i ovlaštenja utvrđeni zakonom kojim se uređuje računovodstvo i revizija. Na prijedlog manjinskih akcionara akcionarskog društva koji raspolažu sa najmanje 20% osnovnog kapitala društva, skupština akcionara može da izabere stručnog povjerenika radi pregleda finansijskih izvještaja kao i poslovnih knjiga društva u posljednje tri godine.

Otvoreno akcionarsko društvo može da ima sekretara, koga bira upravni odbor društva. Mandat sekretara otvorenog akcionarskog društva utvrđuje se statutom.

1.18. Društveno (socijalno) preduzeće

Posebna forma preduzeća koja odgovara specifičnim potrebama teško zapošljivih kategorija lica su društvena, odnosno socijalna preduzeća (social enterprise, engl.). Brojne kategorije društva nemaju jednake mogućnosti na tržištu rada, a ne posjeduju preduzetničke vještine, skolonosti, znanje ili mogućnosti i namjere da pokrenu vlastiti posao. Lica sa invaliditetima, rekovalescenti, pripadnici manjina, bivši zatvorenici, samohrane majke, neke su od kategorija koje zaposlenje mogu naći u društvenim preuzećima. *Društveno ili socijalno preduzeće nema nikakvu sličnost sa takozvanim društvenim preduzećima iz bivšeg, socijalističko-samoupravnog sistema bivše zajedničke države Jugoslavije*. Naime, društveno preduzeće posluje na profitnoj osnovi, s tim da se cijeli ili veći dio profita reinvestira za potrebe lokalne zajednice i ostvarivanja društvene misije. Društvena preduzeća praktikuju društveno ili socijalno preduzetništvo.

Sa namjerom ostvarenja svojih ciljeva i provođenja svoje vizije u realnost, socijalni preduzetnici osnivaju socijalna preduzeća (social enterprise, engl.). U tom smislu, društveno preduzeće se javlja kao sistem koji generiše više društvenih (socijalnih) preduzetničkih poduhvata. *Društvena preduzeća generalno pripadaju sektoru zajednički poznatom kao „trećem sektoru”*. Treći sektor je neprofitni sektor. Druga dva sektora su vladin i realni sektor. Strateška misija društvenog preduzetničkog poduhvata je definisana njenim operativnim kontekstom i vrlo često će biti potpuno

drugačija od one u konvencionalnom biznisu (Nicholls, 2008, str. 18). „Društveno preduzeće je biznis sa primarnim socijalnim ciljevima čiji se viškovi prvenstveno reinvestiraju za te svrhe u biznis ili u zajednicu radije nego da su vođene potrebom maksimizacije profita akcionara ili vlasnika.” (DTI, 2002, navedeno u Doherty et al., 2009, str. 25). Slično, Saebi i drugi (2019, str. 4) navode da je:

Društveno preduzeće (ili socijalni poduhvat) obično se definiše kao hibridna organizacija (Doherty et al., 2014) izgrađena na eksplicitnom socijalnom cilju (npr. poboljšanje obrazovanja, zdravlja, ishrane i bezbjednosti za segmente stanovništva koji su isključeni, marginalizovani ili koji pate) koji teži stvaranju društvene vrijednosti, istovremeno osiguravajući profit i to na preduzetnički/inovativan način (Certo & Miller, 2008; McMullen & Warnick, 2016).

Društvena preduzeća uglavnom dijele iste ciljeve, specifične svojoj prirodi, a to su (Smallbone et al. 2001, str. 18, u Nicholls, 2008):

- Obezbjedenje dobara i usluga koje javni sektor ili tržište ne mogu ili ne žele ponuditi;
- Razvijanje vještina;
- Kreiranje radnih mjesta;
- Socijalna inkluzija. (str. 14)

Društvena preduzeća služe interesima zajednice (društvenim, socijalnim, ekološkim) više nego cilju maksimizacije profita. Često su inovativne prirode, bilo da se ona ogleda u proizvodnju, usluzi ili načinu organizacije ili metodu proizvodnje koji primjenjuju. Uglavnom zapošljavaju najinfernornije članove društva (socijalno isključene osobe) i time doprinose socijalnoj koheziji, zapošljavanju i smanjenju nejednakosti (Varga & Etchart, 2017, str. 1).

U decembru 2021. godine napravljen je pozitivan korak ka razvoju društvenog preduzetništva u Republici Srpskoj. Naime, Narodna skupština Republike Srpske (NSRS) usvojila je Zakon o društvenom preduzetništvu (2021). Ovaj zakon određuje pojam društvenog (socijalnog) preduzeća, ciljeve i načela socijalnog (društvenog) preduzetništva kao i vođenje registra socijalnih (društvenih) preduzeća Zakon o društvenom preduzetništvu). Ovim zakonom je određeno na koji način preduzeća mogu postati društvena preduzeća, kao i njihov način rada i raspodjele dobiti. Prema ovom Zakonu dio dobiti koja se isplaćuje vlasnicima ne može biti veći od 51% (član 6, stav 1). Uslovi koje privredni subjekti moraju ispuniti da bi dobili status društvenog preduzeća prema ovom zakonu su:

- 1) da je registrovano kao pravno lice,
- 2) da ima sjedište na teritoriji Republike Srpske,
- 3) da u odnosu na ukupan broj zaposlenih u radnom odnosu ima najmanje 30% lica koja pripadaju kategoriji lica koja se teže zapošljavaju (lica iz člana 5. stav 4. tačka 1),

- 4) da je osnovano s ciljem ostvarivanja društvene misije,
- 5) da se poslovanje zasniva na ograničenju u raspodjeli ostvarene dobiti,
- 6) da zaposleni učestvuju prilikom razmatranja odluka za čije je donošenje neophodno pribavljanje njihovog mišljenja u skladu sa ovim zakonom,
- 7) da je jasno izražena društvena misija (član 7, stav 1).

U Federaciji BiH jošnije usvojen zakon o socijalnom preduzetništvu, kao ni u Distriktu Brčko.

Literatura I poglavlja

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2010). The role of institutions in growth and development. *Review of Economics and Institutions*, 1(2). <http://dx.doi.org/10.5202/rei.v1i2.14>.
- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts [Special issue]. *The Journal of Technology Transfer*, 44(2), 313–325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1242–1254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00722.x>.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2014). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(1), 3–16. <https://doi.org/10.1002/sej.1195>.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>.
- Babu, V., & Hisrich, R. (2023). *Negotiation for Entrepreneurship. Achieving a Successful Outcome*. London, UK and New York, USA: Athem Press.
- Barkai, S. (2016). *Declining Labor and Capital Shares*. Unpublished manuscript. <http://home.uchicago.edu/~barkai/doc/BarkaiDecliningLaborCapital.pdf>.
- Baum, J. A. C., & Haveman, H. A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898–1990. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 304–338. <https://doi.org/10.2307/2393927>.
- Baumol, W. J. (2010). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton University Press.
- Bejjani, M., Göcke, L., & Menter, M. (2023). Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Technological Forecasting & Social Change*, 189, 122372. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122372>.

- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Blank, S. (2010, 25. januar). What's A Startup? First Principles. *Blog*. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.
- Botazzi, L., & Da Rin, M. (2002). Venture Capital in Europe and the Financing of Innovative Companies. *Economic Policies*, 17(34), 229–270. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00088>.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>.
- Bresnahan, T. F., Gambardella, A., & Saxenian, A. L. (2001). 'Old economy' inputs for 'new economy' outcomes: Cluster formation in the new Silicon Valleys. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 835–860. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.835>.
- Brown, R., & Mason, C. (2014). Inside the high-tech black box: a critique of technology entrepreneurship policy. *Technovation*, 34 (12), 773–784. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.013>.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z. J., Audretsch, D.B. *et al.* (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 34, 105–125. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9235-1>.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business. Start-up, Growth and Maturity. Fourth Edition*. New York: Palgrave MacMillan.
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>.
- Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z., & Ali, H. F. (2019). Factors affecting entrepreneurial culture: the mediating role of creativity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(14), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0103-9>.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
- Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan, K., Rotheroe, N., & Royce, M. (2009). *Management for Social Enterprise*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC: SAGE Publications.
- Drucker, P. (1985). *Inovacije i Preduzetništvo: praksa i principi. Drugo izdanje*. Beograd: Grmeč.
- European Commission. (2021a). *Annual Report on European SMEs 2020/2021. Digitalization of SMEs. SMEs Performance Review 2020/2021*. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_hr.

- European Commission [EC]. (2021b). *2021 SME Country Fact Sheet. Bosnia and Herzegovina*. Pristupljeno 01.03.2022. godine sa https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/system/files/2021-09/bih_-_sme_fact_sheet_2021.pdf.
- European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs [EC]. (2020). User guide to the SME definition. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/255862>.
- Europeanunicornmap. (2022). The 2022 European Unicorn & Soonicorn Report. i5invest & i5growth. <https://europeanunicornmap.com/wp-content/uploads/2022/04/The-2022-European-Unicorn-Soonicorn-Report-by-i5invest-i5growth-v1.2.pdf>.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University–industry–government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203942885>.
- Failory. (2022, 26. mart). *The 134 Unicorn Companies in Europe*. <https://www.failory.com/startups/european-unicorns>.
- Finley, M. I. (1999). *The ancient economy (Updated ed.)*. University of California Press.
- Feldman, M.P. (2014). The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43(1), 9–20. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9574-4>.
- Grant, M. (2022, 18. juni). *What a Startup Is and What's Involved in Getting One Off the Ground*. Investopedia. Preuzeto 08.04.2023. godine sa <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>.
- Griva, A., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A., & Zamani, E. D. (2023). What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 69, 102427. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102427>.
- Guerrero, M., & Siegel, D. S. (2024). Schumpeter meets Teece: Proposed metrics for assessing entrepreneurial innovation and dynamic capabilities in entrepreneurial ecosystems in an emerging economy. *Research Policy*, 53, 104984. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104984>.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.
- Hisrich, R.D., & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Switzerland: Springer International Publishing.
- International Energy Agency. (2021). *Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector*. Paris: IEA. https://iea.blob.core.windows.net/assets/deebef5d-0c34-4539-9d0c-10b13d840027/NetZeroBy2050-ARoadmapfortheGlobalEnergySector_CORR.pdf.

- Isenberg, D. (2011, 25.maj). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*. <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#425d18185fe8>.
- Karić, A. (2021, 1. februar). *Zašto je IT industrija važna za Bosnu i Hercegovinu?* IGES: Institut za geopolitiku, ekonomiju i sigurnost. <https://iges.ba/bs/ekonomija/zasto-je-it-industrija-vazna-za-bosnu-i-hercegovinu/>.
- Karmel, S. M., & Bryon, J. (2002). *A Comparison of Small and Medium Sized Enterprises in Europe and in the USA*. London: Routledge.
- Katz, J., & Green, R. (2017). *Entrepreneurial Small Business. Fifth Edition*. New York: McGraw - Hill Education.
- Katsinis, A., Lagüera-González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2024). *Annual Report on European SMEs 2023/2024*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/doi:10.2826/355464>.
- Kenney, M., & von Burg, U. (1999). Technology, entrepreneurship and path dependence: Industrial clustering in Silicon Valley and Route 128. *Industrial and Corporate Change*, 8(1), 67–103. <https://doi.org/10.1093/icc/8.1.67>.
- Kiholm Smith, J., & Smith, R.L. (2019). *Entrepreneurial finance. Venture Capital, Deal Structure & Valuation, Second Edition*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Kolaković, M., & Mihić, M. (2020). *Poduzetništvo u 21. stoljeću*. Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Den Huan, H., & Mussry, J. (2023). *Entrepreneurial Marketing. Beyond Professionalism to Creativity, Leadership, and Sustainability*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Koven, S. G. (2021). *Entrepreneurship and Economic Development. The People and Their Environment*. Lanham, Boulder, New York, London: Lexington Books.
- Kumar, V. (2022, 26. april). *33 Biggest and Most Expensive Tech Acquisitions Of All Time | 2022 Edition. Rank Red*. <https://www.rankred.com/most-expensive-tech-acquisition/>.
- Landes, D. S. (2010). Global Enterprise and Industrial Performance: An Overview. In D.S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (Eds.), *The invention of enterprise: entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times* (pp. 1 – 7). Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Landes, D. S., Mokyr, J., & Baumol, W. J. (2010). *The Invention of Enterprise. Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

- Leadem, R. (2016, 13. novembar). *46 Facts You Should Know About Entrepreneurship (Infographic)*. <https://www.entrepreneur.com/article/285079>.
- Malerba, F., & McKelvey, M. (2019). Knowledge-intensive innovative entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(6), 555–681. <https://doi.org/10.1561/03000000075>.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1849.5280>.
- Mazzucato, M. (2015). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Revised Edition*. New York: Public Affairs.
- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2020). *Small Business Management Theory and Practice Fourth Edition*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118–2133. <https://doi.org/10.1177/0042098015586547..>
- McIntyre, G. (2020, 24. septembar). *What Is the SBA's Definition of Small Business (And Why)?* Preuzeto 27.02.2023. godine sa <https://www.fundera.com/blog/sba-definition-of-small-business>.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2016). Should we require every new venture to be a hybrid organization? *Journal of Management Studies*, 53, 630-662. <https://doi.org/10.1111/joms.12150>.
- Milanović, B. (2021). *Kapitalizam, sam. Budućnost sistema koji vlada svijetom*. Novi Sad: Akademska knjiga.
- Myint, H., & Krueger, A. O. (2016). *Economic development*. *Encyclopædia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/economic-development>.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). *Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World*, MIS Quarterly.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Enterp. Theory Pract.* 41 (6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.
- Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., i Paunović, B. (1996). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Nicholls, A. (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Oberlo. (n.d.). *How many small businesses are there in the USA in 2022?* Preuzeto 27.02.2023. godine sa <https://www.oberlo.com/statistics/number-of-small-business-in-the-us>.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 9, 537-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>.
- Pakroo, P. H. J. D. (2020). *The Small Business Start-Up Kit. 11th edition*. Berkley, USA: Nolo.

- Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem. 3. izdanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- Persson, D. (2025, 27. Januar). Kako je Malme (Malme) razvio prosperitetnu startap zajednicu: Lekcije iz Minc-ovog putovanja. *Cogito. The OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE)*. <https://oecdcogito.blog/2025/01/27/how-malmo-developed-a-thriving-startup-community-lessons-from-mincs-journey/>.
- Perlof, J. M., & Brander, J. A. (2020). *Managerial Economics and Strategy. Third Edition*. Hoboken: Pearson.
- Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske, SWOT. ISBN 978-99938-46-93-2. <http://www.cpme.ef.unibl.org/wpcontent/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>
- Petković, S., & Kisić, S. (2019). The necessity of building entrepreneurial ecosystems in the educational system of small post-transition developing economies for the fourth industrial revolution. *Journal of Contemporary Economics*, 1(1), 31-55. <https://doisrpska.nub.rs/index.php/JCE/article/view/6063/5931>.
- Pfeilstetter, R. (2022). *The Antropology of Entrepreneurship. Cultural History, Global Ethnographies, Theorizing Agency*. London, UK and New York, USA: Routledge Taylor & Francis Group.
- Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M. Á., Romero-Castro, N. M., & Pérez-Pico, A. M. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. *Journal of Business Research*, 115, 475–485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.045>.
- Potters, C., & Munichiello, K. (2021, 1. januar). *What Is Economic Growth and How Is It Measured?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/economicgrowth.asp>.
- Potters, C. (2021, 30. avgust). Small Business Administration (SBA): Definition and What It Does. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/s/small-business-administration.asp>.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JM-TM-01-2018-0020>.
- Radović - Marković, M., Đukanović, B., Marković, D., & Dragojević, A. (2021). *Entrepreneurship and Work in the Gig Economy. The Case of the Western Balkans*. New York, USA and London, UK: Routledge Taylor & Francis Group.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>.

- Ressin, M. (2022). Start-ups as drivers of economic growth. *Research in Economics*, 76(4), 345-354. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2022.08.003>.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Ricketts, M. (2008). Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment. In A. Basu, M. Casson, N. Wadeson & B. Yeung (Eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (pp. 34-62). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0002>.
- Saebi, T., Foss, N.J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 20(10), 1-26. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>.
- Saks, Dž. D. (2014). *Doba održivog razvoja*. CIRSD - Centar za međunarodnu saradnju i održivi razvoj.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8th Edition. Essex, England: Pearson.
- Schwarzakoph, C. (2016). *Fostering Innovation and Entrepreneurship. Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Siropolis, N. C. (1990). *Menadžment malog poduzeća*. 4. izdanje. Zagreb: Mate.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>.
- Stam, E., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems. No. 16-13*. Working Paper. Utrecht School of Economics. <https://ideas.repec.org/p/use/tkiwps/1613.html>.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. *European Planning studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>.
- Tanner, S. (2011, 17. mart). *Anatomy of an Entrepreneur*. <http://www.golfentrepreneur.com/2011/03/anatomy-of-entrepreneur.html>.
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- The World Bank. (2020). *Research and development expenditure (% of GDP)*. <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=BA>.
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2017). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. In R. Adner, J. E. Oxley, & C. E. Helfat (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 35, pp. 1-25). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000035003>.
- Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 96-116. <https://doi.org/10.1002/sej.1285>.

- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social Media Marketing*. Sage Publications.
- Unruh, G., & Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Management Review. <http://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>.
- Varga, E., & Etchart, N. (2017). *Social Enterprise Ecosystems in Croatia and the Western Balkans – A Mapping Study of Albania, Bosnia & Herzegovina, Croatia, Kosovo, FYR Macedonia, Montenegro and Serbia*. EBRD.
- Vidović, M. (2022). *Modeliranje politika oporezivanja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini u funkciji privlačenja direktnih stranih investicija*. Neobjavljena doktorska disertacija. Banja Luka: Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet.
- Wright, F. (2025, 20. mart). World-Leaders in Unicorn Production Per-Capita: Size is Not a Determining Factor in Ecosystem Success. *Startup Genome*. <https://startupgenome.com/articles/world-leaders-in-unicorn-production-per-capita-size-is-not-a-determining-factor-in-ecosystem-success>.
- Wroblewski, M. T. (2020, 27. oktobar). The Responsibilities of a Business Developer. *Chrono*. <https://smallbusiness.chron.com/responsibilities-business-developer-34962.html>.
- Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima u Federaciji Bosne i Hercegovine. Službene novine Federacije BiH, br. 75/21, Član 2, par. 3 (2021). <http://www.pufbih.ba/v1/public/upload/zakoni/e6ac9-zakon-o-obrtu-i-srodnim-djelatnostima-u-fbih-75-21-novi.pdf>.
- Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 117/11, 121/12, 67/13, 44/16 i 84/19, Član 6, par. 1 (2019). <https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpp/pravniokvir/mspp/Documents/Zakon%20o%20zanatsko-perduzetnickoj%20djelatnosti%20-%20Nezvanični%20precisceni%20tekst.pdf>.
- Zakon o porezu na dohodak Republike Srpske. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 60/15, Član 23, par. 1-2 (2015). <https://komorars.ba/wp-content/uploads/2015/06/Zakon-o-porezu-na-dohodak.pdf>.
- Zakon o privrednim društvima. Službene novine Federacije BiH, br. 81/15, Član 3, par. 2 (2015). <http://www.pufbih.ba/v1/public/upload/zakoni/2d6ea-zakon-o-privrednim-drustvima.pdf>.
- Zakon o privrednim društvima. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 127/2008, 58/2009, 100/2011, 67/2013, 100/2017, 82/2019, 17/2023 i 45/2025. Član 2, par. 2 (2025). <https://komorars.ba/wp-content/uploads/2015/06/Zakon-o-privrednim-drustvima-RS.pdf>.
- Zakon o društvenom preduzetništvu. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 111/21. (2021). <https://www.narodnaskupstinars.net/?q=la/akti/usvojeni-zakoni/zakon-o-dru%C5%A1tvenom-preduzetni%C5%A1tvu-republike-srpske>.

DRUGI DIO:

KREATIVNI PREDUZETNIČKI PROCES POSLOVNOG MODELIRANJA

Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja bićete u mogućnosti da:

- *Razumijete razvojne faze kreativnog preduzetničkog procesa*
- *Analizirate kritične faktore za pokretanje preduzetničkog poduhvata*
- *Objasnite i primjenjujete inovativne tehnike dolaska do poslovnih ideja*
- *Razumijete i objasnite prednosti i nedostatke pokretanja inovativnih preduzetničkih poduhvata od nule, kupovine postojećeg biznisa ili kupovine ili prodaje franšize, kao strategija rasta i razvoja preduzeća*
- *Upoznate tehnike kreativnog procesa inoviranja komponenti ili cijelog poslovnog modela i mogućnosti digitalnog preduzetništva*
- *Razumijete nove procese poslovnog modeliranja i strategije inoviranja poslovnih modela startapa*
- *Shvatite značaj i ulogu otvorenih izvora inovacija, širine i dubine znanja za menadžment inovacija u malim i srednjim preduzećima*

2.1. Kreiranje novih poslovnih poduhvata

Kreiranje novih poslovnih poduhvata ishod je kreativnog preduzetničkog procesa. Ne radi se o statičnom činu, već o kontinuiranom postupku, koji se sastoji od nekoliko koraka. Događaj „okidač”, koji podstiče potencijalne preduzetnike da pokrenu preduzetnički poduhvat, može biti polazna tačka razumijevanja zašto se neko „usuđi” da uđe u „preduzetničke vode”. Pokretanje preduzetničkog poduhvata, osim u slučaju da se ne radi o nasljeđivanju porodičnog preduzeća od roditelja i rođaka, moguće je na sljedeće načine (Petković, 2021):

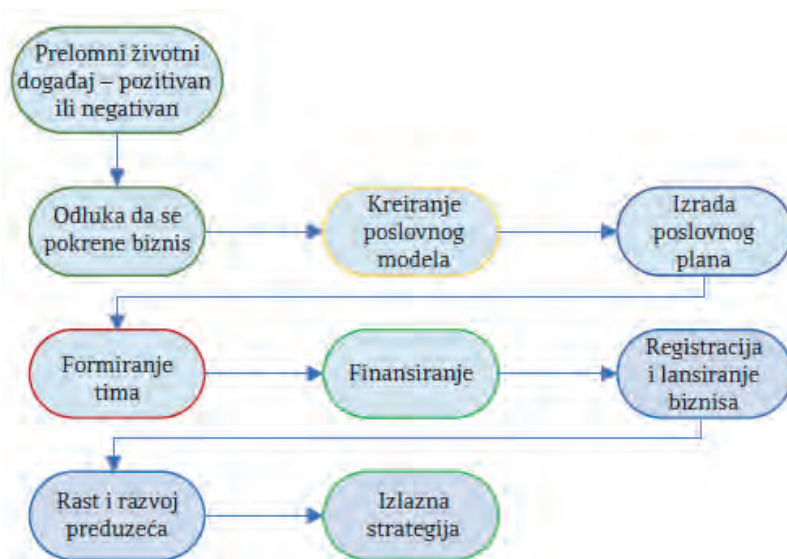
- (1) početak od „nule” (starting from scratch, engl.),
- (2) kupovinom postojećeg biznisa, i
- (3) kupovinom franšiznog biznisa. (str. 148)

Preduzetnički proces možemo posmatrati u užem i širem smislu (Paunović, 2017). U užem smislu, radi se o nekoliko značajnih faza čiji konačni ishod je formalno registrovanje i lansiranje preduzetničkog poduhvata u nekoj od dostupnih pravnih

formi. U širem smislu radi se o svim naknadnim aktivnostima, koji se odnose na rast i razvoj preduzetničkog poduhvata, čiji ishod je kreiranje velike korporacije, i konačno, izlazna strategija osnivača startapa. Kreativni preduzetnički proces slikovito je predstavljena sljedećoj slici.

Slika 8

Kreativni preduzetnički proces



Napomene. Slika opisuje kritične korake i faze pokretanja preduzetničkog poduhvata. Slika je preuzeta iz Petković, 2021, str. 148.

U narednim podnaslovima pokušaćemo da predstavimo neophodne faze kroz koje prolaze preduzetnici koji pokreću vlastiti biznis.

2.2. Kreativne tehnike dolaska do poslovnih ideja

Način da dođete do dobrih ideja je da dobijete mnogo ideja i da odbacite one loše daleko. Mogu se koristiti različite strategije i neće sve funkcionisati kod vas.

-Linus Poling (Linus Pauling), dobitnik Nobelove nagrade za hemiju (Neck et al., 2020, str. 227)

Upoznali smo se sa ključnim karakteristikama inovativnih rastućih startapa, mikro, malih i preduzeća srednje veličine, sa zakonskom regulativom, kao i organizaciono-pravnim formama pokretanja preduzetničkih poduhvata. Međutim, na koji način doći do poslovne ideje? Probuditi se u pola noći, zapisati genijalnu ideju na papir, i narednih dana i mjeseci krenuti u realizaciju? Zašto da ne, ali to svakako nije čest način dolaska do kreativne poslovne ideje. Tako na primjer, Tomas Edison nije izmislilo sijalicu - u stvari, električno osvjtljenje i sijalice postojale su prije njegovog rada. Edisonovo otkriće je bio filament napravljen od određene vrste bambusa koji je imao veću otpornost na električnu energiju od drugih filamenata. Opet je uzeo

postojeći proizvod i učinio ga korisnijim i vrijednijim. Edisonov najveći doprinos sijalici bio je da je učini na tržištu prihvaćenim proizvodom (Thompson, 2012). Ako nemate od čega da počnete, standardni savjet je da ***pronađete problem koji treba da riješite i da ste strastveni u rješavanju problema*** (Aulet, 2017).

Svaka individua je manje ili više kreativna, i razmišlja i divergentno, u više pravaca, a mnogo češće konvergetno, ili logično. Kreativnost je preduslov inovativnosti, a za kreativno razmišljanje neophodno je da izađemo iz uobičajenih obrazaca razmišljanja, i da uključimo maštu, a da logiku na trenutak „odgurnemo u stranu”. Međutim, i logika je veoma bitna, i možemo je smatrati komplementarnim gradivnim elementom traženja kreativnih rješenja za uočene probleme, zajedno sa kreativnošću. Teorija ograničenja (Theory of constraints, engl.) nam može pomoći u razumijevanju navedene komplementarnosti divergentnog i konvergentnog razmišljanja. „*Teorija ograničenja* obuhvata skup alata koji pomažu članovima projektnog tima da se približe svojoj procjeni problema performansi i rješenjima za njih, sa velikim naglaskom na logičkim vezama između rezultata ovih različitih alata kao osnovu za validaciju i donošenje odluka” (Dumas et al., 2018, str. 308). Isti autori navode sljedeći primjer:

Na primjer, identifikovali smo kuvara kao usko grlo u restoranu. Ideja je, dakle, da se usredsredimo na uklanjanje tog ograničenja kako bi se poboljšala produktivnost cjelokupnog sistema. Ako uspije, učinak će se poboljšati, a još jedno ograničenje će se manifestovati. Dakle, ***potrebno je ponoviti korake identifikovanja i ukidanja ograničenja***. Kao takva, teorija ograničenja stavlja veliki naglasak na poboljšanje procesa, kao i na proces koji je u toku. Primjeri ograničenja koja mogu biti relevantni u kontekstu određenog poslovnog procesa su: oprema ili infrastruktura koja je dostupna, vještine ljudi uključenih u proces i politike koje regulišu izvršenje procesa. (str. 308)

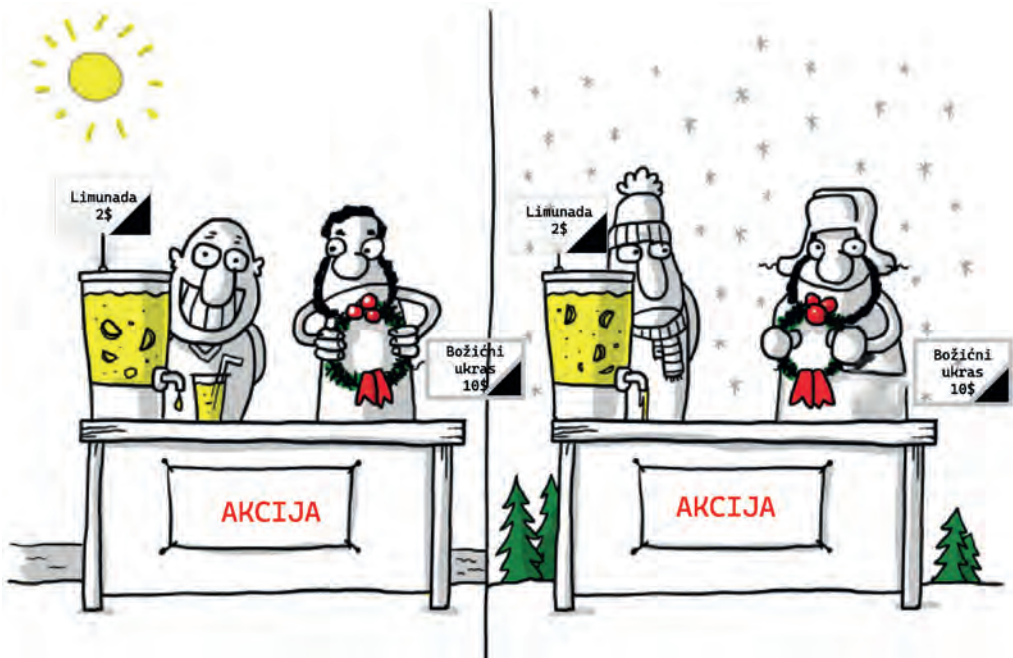
Za razumijevanje izlaska iz „zone preduzetničkih namjera” i ulazak u „zonu kreiranja preduzetničkog poduhvata”, neophodno je pokušati prvo razumjeti motive zašto ljudi pokeću samostalnu poslovnu aktivnost. Neki ljudi nemaju drugi izbor, ne mogu naći adekvatno zaposlenje, prestao im je radni odnos kod poslodavca ili su jednostavno žrtve recesije ili nekog globalnog kriznog poremećaja, kao što je bio slučaj sa globalnom pandemijom Covid – 19 virusa. Takve osobe nazivamo ***preduzetnicima iz nužde***. Drugi nisu shvaćeni na postojećem radnom mjestu, a imaju ideju za koju smatraju da je sjajna, ili žele samostalnosti slobodu, a uočili su priliku koju ne žele da propuste. Kreiraju inovativan poslovni model, ili inovativan proizvod, uslugu ili način proizvodnje (novu tehnologiju). To su ***preduzetnici vođeni prilikama***. Treća grupa su osobe koje ili naslijede porodični biznis (npr. časovničari, vinari, automehaničari) i ne žele da njihove poslovne aktivnosti značajnije rastu i sele se na dodatne lokacije ili žele da zadrže samostalnost i solidan stil života, i nazivamo ih ***preduzetnicima životnog stila ili preduzetnicima zanatlijama***.

Bez obzira na motive pokretanja preduzetničkih poduhvata, kao i načine ispoljavanja preduzetničkih namjera, ako žele opstati na tržištu, ***svi moraju konstantno inovirati***. Moraju da inoviraju komponente poslovnog modela ili cijeli poslovni model,

treba da unapređuju načine proizvodnje ili usluživanja korisnika usluga, načine komunikacije sa zainteresovanim stranama i načine isporuke vrijednosti kupcima. I to baš ne funkcioniše ako djelujete sami. „Odlična početna tačka za novi poduhvat je „privlačenje tržišta (market pull)” gdje identifikujete neispunjenu, ali značajnu potrebu da eliminišete nečiju „korisničku bol”, nešto zbog čega postoji neka grupa ljudi koji su spremni da plate za rješenje” (Aulet, 2017, str. 25). Olet (Aulet, 2017) to naziva „privlačenje tržišta” jer vas kupac „vuče” da zadovoljite već definisanu opštu tržišnu tržnju. Veće su šanse ako imate razvijen ljudski i socijalni kapital, pogotovo kada ste „mali”, odnosno kada ste započeli preduzetničko putovanje.

Slika 9

Strategija privlačenja tržišta



Napomene. Na slici je prikazana strategija koju profesor preduzetništva sa MIT-a Olet (Aulet, 2017) naziva „privlačenje tržišta” (market pull) ili „Poznajte svoje prozore prilika i iskoristite ih uz dobro osmišljene okidače—tajming je ključan!”, kako je navedeno u O’Reilly (2025) <https://www.oreilly.com/library/view/disciplined-entrepreneurship-workbook/9781119365792/c13a.xhtml>.

Preduzetništvo je saradnja, zajedničko stvaranje, preuzimanje akcija sa ograničenim resursima i hrabra plovidba kroz neizvjesnost. Jake mreže (networks, engl.) nam pomažu da uradimo sve te stvari. Studije pokazuju da uspostavljanjem veza sa ljudima koji dijele naše vrijednosti, možemo postići više nego da smo djelovali sami. Generalno, imamo dva izvora lične diferencijacije. Imamo naš ljudski kapital (human capital, engl.) i naš društveni kapital (social capital, engl.). Naš *ljudski kapital je naš talenat, intelekt, harizma*, to je ono šta znamo i ko smo. *Društveni kapital je, s druge strane, naš izvor ideja, podrške, reputacije, novih znanja i resursa.* (Neck et al., 2020, str. 519)

Prilikom razmišljanja o kreativnim poslovnim idejama neophodno je **razmišljati o ciljanim grupama koje bi biznis opsluživao, o problemima ciljane grupe i načinima rješavanja njihovih problema**. Takođe, neophodno je razmišljati i o **načinu isporuke vrijednosti** ne samo kupcima, već i partnerima u lancu snabdjevanja, dobavljačima, ali i široj društvenoj zajednici. Postoje tehnike koje su fokusirane na traženje solucija „iznutra”, a neke koriste rješenja „izvana”. I konačno, na koji način monetizovati inovativni poslovni model. “Razlika između preduzetničke ideje i poslovne prilike jest u tomu što se preduzetničke ideje stvaraju, a poslovne se prilike mogu ponekad ukazati i zahvaljujući različitim neočekivanim tržišnim okolnostima ili promjenama u društveno-privrednom okruženju” (Kolaković & Mihić, 2020, str. 293).

Još jedna polazna tačka dolaska do ideje može biti „tehnološki pritisak” zasnovan na nekom novom konceptu koji ima potencijal da stvori nove tržišne prilike. To bi mogao biti hardverski proboj iz laboratorije sa značajnom intelektualnom svojinom oko toga, kao što često imamo na MIT-u. Ili bi to moglo biti prenošenje poslovnog modela ili procesa baziranog na tehnologiji na novo tržište. Zamislite poslovni model sličan Uberu koji gradi platformu između nedovoljno iskorišćene imovine i disagregirane tražnje za stvaranje efikasnijih tržišta — takav posao je mnogo održiviji kada svaki kupac ima pametni telefon u džepu. (Aulet, 2017, str. 25)

Neki od današnjih jednoroga su započeli svoje preduzetničko putovanje jer je njihovog osnivača ili više njih, nešto strašno nerviralo i tražili su efikasan način rješavanja problema. Jedna od tih uspješnih priča je kompanija Uber, primjer inovativnog startapa, koji nije ništa revolucionarno izumio, ali je napravio revoluciju i poremećaj šumpeterijanskog tipa u taksi industriji, sa svojim poslovnim modelom ekonomije dijeljenja.

IZDVOJENO:

Koje probleme rješava Uber i kome donosi vrijednost?

Vjerovatno ste bili u prilici da šalžete poruke ili bezuspješno da zovete operatere taksi kompanija kada vam je prevoz očajnički trebao. I ako dobijete odgovor da vozilo stiže, neko prije vas uđe u vozilo. Ili i ako imate sreće da sjednete u automobil, „zapnete” u gužvu, ili vas taksista vozi zaobilaznim putevima, a taksimetar „vrti cifre na displeju” i platite iznos mnogo veći nego što je vrijedila usluga. I još ne dobijete račun!

Šta je Uber?

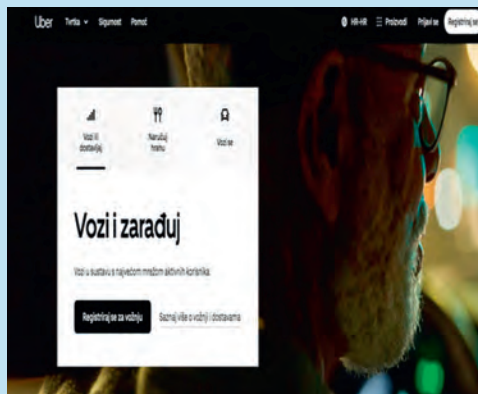
Uber je agregator taksija na zahtjev koji radi na aplikaciji za pametne telefone i omogućava vam da rezervišete taksi da biste stigli od tačke A do tačke B, unaprijed izračunavajući cijenu, procjenjujući vrijeme dolaska i nudi opciju da podijelite troškove sa suvozačima, sve sa nekoliko dodira na aplikaciji. Kompanija je poremetila cijelu taksi industriju 2008. godine kada osnivači

nisu mogli da pronađu taksi u hladnoj zimskoj večeri. Sve je počelo jednostavnim pitanjem – „Šta ako možete da zatražite vožnju sa svog telefona?” (Pahwa, 2023).

Geret Kemp (Garrett Camp) i Trevis Kalenik (Travis Kalanick) kreirali su Uber poslovni model iz potrebe za udobnim, sigurnim i po pristupačnim cijenama dostupnim „na klik preko mobilne aplikacije”, prevozom. Geret, uspješni kanadski preduzetnik, živio je na „visokoj nozi” u San Francisku. Međutim, bio je frustriran taksi prevozom, pogotovo nerealno visokim cijenama, a slabim nivoom usluga, pa je odlučio da uradi nešto po tom pitanju. 2008. godine, gledao je film o Džejsu Bondu, Kazino Rojal, u kojem tajni agent prati lokaciju automobila telefonom. Palo mu je na pamet: „Kako bi bilo kul da mogu pritisnuti dugme na svom telefonu i gledati kako moj prevoz stiže”.

Kako je vrijeme prolazilo, Geret je sve više bio opsjednut time da realizuje svoju ideju. U preduzetničkom duhu, počeo je da „brejnstormuje” svoja zapažanja sa bliskim prijateljima, uključujući Trevisa Kalanika, još jednog uspješnog preduzetnika. Trevis nije na početku bio zagrijan za Uber, jer je radio na kreiranju vlastitog ekosistema

sličnog Airbnb. Međutim, Geret je bio neumoljiv u ubjeđivanju Trevisa da uđe u projekat. Jedne večeri, „zalomili” su u Parizu, i oko 2 iza ponoći, vozač taksija ih je upozorio da će ih izbaciti iz taksija.



Kalenik je dobrovoljno izašao iz taksija, i zgrožen omalovažavanjem taksiste, počeo je ozbiljno da razmišlja o Uberu. Taj pariski taksista zapalio je iskru u čovjeku koji se spremao da zapali cijelu taksi industriju. Geret i Trevis bacili su se na posao (Petković, 2021, str. 176). Tržišna vrijednost Ubera neprekidno raste. Krajem marta mjeseca 2025. godine tržišna kapitalizacija Ubera iznosila je 158 milijardi US\$ (<https://companiesmarketcap.com/uber/marketcap/>) i udvostručila se u odnosu na mart 2023. godine. Kolika je vrijednost Ubera danas?

Prema Oletu (Aulet, 2017), softver kao usluga ili analiza podataka su drugi dobri primjeri, i u ovom pristupu, vaš tim ima konkurentsku prednost ili ranu strast prema uzbudljivom pronalasku i *traži tržište* na kojem će ga primijeniti kako bi stvorio vrijednost i uticaj. „Koristite „tehnološki pritisak” (technology push, engl.) sa oprezom i nastavite samo ako znanje, vještine i strasti vašeg tima osnivača su skloniji da počnu sa tehnologijom, a vaš tim razumije da su kupci koji plaćaju važniji za startap od kul tehnologije” (Aulet, 2017, str. 26). Razvijanje jedinstvenih sposobnosti za inoviranje ne potiče samo od razvoja unutrašnjih i eksternih resursa, već i od njihove integracije, formiranja skupova složenih međusobnih odnosa koji dovode do superiornih inovativnih strategija (Hervas-Oliver et al., 2021).

I konačno, bez obzira na to da li ste izabrali privlačenje tržišta ili tehnološko poticanje, postoji mnogo toga što još nećete znati o ovom opštem problemu: *Koliko je problem hitan? Koliko će kupac platiti rješenje? Koliko ljudi ima ovaj problem? Kako izgleda takmičarski pejzaž? Koja će biti vaša konkurentska prednost po kojoj se izdvajate od svih drugih kompanija? Koliko profitabilno preduzeće može da se izgradi rješavajući ovaj problem?* (Aulet, 2017) I niz drugih pitanja koje treba da postavite. U Apple-u, prilikom konceptualizacije ideje i rada na novim inovativnim rješenjima, u kreativnom timu Stiva Džobsa, najmanje jedan pojedinac je imao „tajni zadatak” da neprestano „minira” cijeli proces razvoja ideje i koncepta, pitanjima „na koji način ideja ili projekat mogu da propadnu” (Isaacson, 2011). I tek kada se iscrpe sve opcije propasti poslovne ideje, kreće se u finiširanje konceptualizacije nove poslovne ideje.

Svaki pojedinac može da se uči tehnikama i ponašanjima koji im pomažu generisati više ideja”, kaže Džojk Vikof (Joyce Wycoff), autorka nekoliko knjiga o kreativnosti (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101). „Najjednostavnije je početi biznis u djelatnosti za koju posjedujete određenu kvalifikaciju - struku, iskustvo i želju da se bavite djelatnošću. Ali sigurno uz uslov da to odgovara potrebama tržišta uz ocjenu, da će se u toj djelatnosti postići odgovarajuća profitabilnost” (Petković i Milanović, 2017, str. 59). Ovaj preduslov u velikom broju slučajeva nije i dovoljan, jer za neke profesije jednostavno nema više potrebe, gase se, a nove se rađaju. Vještačka intelegencija, a posebno interesovanje za lansiranje čet botova (chatbot, engl.) izaziva zabrinutost da će mnoga, danas poznata radna mjesta, jednostavno biti zamijenjena. I biće velikih promjena. Međutim, prekompozicija na tržištu rada je permanentni proces koji traje, a progres se ne može zaustaviti. Brojni su izvori ideja na raspolaganju startapima. Od zaposlenih, partnera u lancu snabdijevanja, kupaca, naučno-istraživačkih ustanova, konkurenata i drugih izvora otvorenih inovacija (Chesborough, 2003), vlasnika patenata, časopisa, naučnih kongresa, do hakatona, kraudsorsinga i vlastite R&D funkcije u preduzeću (Research & development, engl. Istraživanje i razvoj).

Isto tako, preduzetnicima na raspolaganju stoje i metode kreativnog razmišljanja. Metode kreativnog razmišljanja u okviru individualnog stvaranja preduzetničke ideje najčešće uključuju (Škrtić i Mikić, 2011, citirano u Kolaković & Mihić, 2020):

- **metodu asocijacije**– metoda asocijacije temelji se na generisanju ideja koje nam padaju na um pustimo li da nam duh slobodno luta i traži. Kao ishodište služe različiti podsticaji iz okruženja preduzetnika, npr. slike, riječi, osjećanja, percepcija ili nešto što je u vezi s predmetom ili problemom o kojem razmišljamo, imajući na umu da se svaka zamisao mora zapisati,
- **metodu metafore**– omogućuje spajanje dvaju različitih pojmova stvaranjem neuobičajenih veza između pojedinih pojmova, čime se dolazi do inventivnijih prijedloga i ideja,
- **metodu inovativne imitacije**– predstavlja oponašanje rada drugih preduzetnika, ali uz prisutnost kritičke analize i modifikacije, zavisno o uslovima u

kojima će se ideja primijeniti. Navedeno se može postići uklanjanjem nedostataka tuđih ideja, odnosno unapređivanjem ideja ili rješavanjem problema,

- **input-output metodu**– svoju primjenu nalazi u rješavanju problemskih situacija u kojima su definisan cilj koji treba postići i resursi koji stoje na raspolaganju, ali ne i način na koji posao treba obaviti. Što je izraženija razlika između cilja i željenog rezultata, to je veći izazov u traženju kreativnih rješenja. (str. 295)

Postoje brojne kreativne tehnike dolaska do poslovnih ideja, kao i bogata literatura¹³ na temu primjene tih tehnika. Opisaćemo nekoliko interesantnih i korisnih tehnika, kao što su:

- Problemska analiza - uzrok – problem – posljedica:
Problemsko stablo i Işikava (Ishikawa) dijagram
- Brejnstorming 75

Problemska analiza

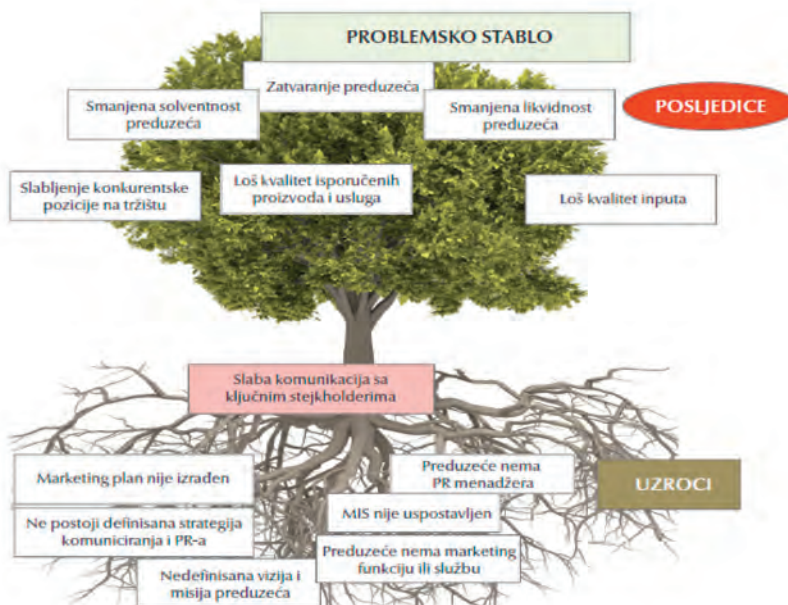
Često se kao individue, preduzetnici, menadžeri ili zaposleni suočavamo sa problemima čijim rješavanjem se mogu značajno poboljšati kvalitet života, povećati efikasnost, zadovoljstvo radnim mjestom ili smanjiti troškove poslovanja. Rješavanjem problema inovativnim rješenjima, plaćanje za takva rješenja, iz ugla kupca i korisnika usluga, treba da budu doživljena kao investicija, radije nego kao trošak. Problem nerviranja zbog prekomjernih reklama na TV riješio je Netflix, problem sa taksi prevozom ublažio je Uber, problem sa plaćanjem računa m:go aplikacijom riješila je Antecna. Brojni su primjeri uspješnih identifikacija problema, njihovih uzroka i posljedica nerješavanja problema.

„Problemska analiza može se koristiti i za testiranje nove proizvodne ideje” (Hisrich et al., 2011, str. 142). Pravilno identifikovanje problema koji se može riješiti novim proizvodom, uslugom, primjenom nove tehnologije, nove organizacije posla ili novih marketinških rješenja, ili inovativnih remetilackih poslovnih modela, predstavlja više od polovine pređenog puta do rješenja problema. Efikasna tehnika primjene ovog metoda je *vizuelizacija problema kroz primjenu alatki koje povezuju uzroke problema sa posljedicama nerješavanja problema*. „Posljedica problema je događaj ili aktivnost koja se dogodila kao rezultat nastalog problema. Ona odgovara na pitanje „šta se dogodilo?” Događaj ili posljedica problema može biti negativna (problem) i pozitivna (cilj). Posljedice problema mogu biti ekonomske, društvene i ekološke” (Todorović & Todorović, 2015, str. 56), ali i sociokulturološke i tehnološke prirode. Uzroke problema neophodno je identifikovati kroz seriju pitanja zašto? Najčešće korišćene „uzrok-posljedica” alatke problemske analize su *„problemsko stablo”* i *„dijagram riblja kost ili Işikava (Ishikawa) dijagram”*.

¹³ Pročitajte detaljnije u Petković, S., & Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7. <http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2017/06/Laboratorija-ideja.pdf>

Slika 10

Problemsko stablo



Napomene. Na slici je u donjem dijelu, u korijenu stabla prikazan proces vizuelizacije identifikacije i klasifikacije nekoliko nivoa uzroka identifikovanog problema koji treba riješiti, dok su posljedice nerješavanja identifikovanog problema navedene u krošnji stabla. Tehnika „Problemsko stablo” veoma je efikasna, jer omogućava vizuelizaciju šire slike problema koji treba riješiti inovativnim rješenjem. Slika je preuzeta za odobrenje autora iz Petković i Milanović, 2017, str. 68.

Išikava dijagram

Išikava dijagram (dijagram riblje kosti, uzročno-posljedični dijagrami ili Išikava) su uzročni dijagrami koje je kreirao Kaoru Išikava i koji pokazuju potencijalne uzroke određenog događaja (Ishikawa, 1985). Dijagram podsjeća na riblju kost, a koristi se kao alatka menadžmenta kvaliteta, na način da se određeni poremećaj, defekt ili kvar navede u „glavi ribe”, dok se uzroci istog šire sa lijeve strane, kao riblje kosti. Glavni uzroci se navode u glavne kosti od kičme, u rebra, dok se uzroci nižih nivoa granaju u onoliko nivoa, koliko ima i poduzroka.

Brejnstorming 75 (Brainstorming 75)

Aleks Osborn (Alex Osborn), „otac brejnstorminga” koristio je pojam „sesija sijevanja mozгова (brainstorm session)” polovinom 1950. godine kako bi opisao vlastiti metod generisanja rješenja za probleme (Osborn, 1953). Klasični metod brejnstorming (brainstorming, eng., „oluja mozgov”, prev.aut.) iako je jedna od najčešće korišćenih metoda dolaska do poslovnih ili nekih drugih ideja, često može da izazove frustraciju „manje glasnih” članova grupe u kojoj se primjenjuje ova kreativna metoda dolaska

doideja. Stoga, primjena brejnrajting (brainwriting) metoda (metoda zapisivanja misli) podrazumijeva zapisivanje ideja na listu papira. Više je varijacija ove metode. Između ostalih, prvi je metod nazvan 6-3-5 Brejnrajting (Brainwriting) osmislio Bernd Rorbah (Rohrbach, 1969) a sastojao se od grupe od šest ljudi vođenih od strane moderatora koji je zahtijevao da se u pet minuta, na jedan list papira zapišu po tri ideje od strane radne grupe. *Brejnstorming 75* je modifikovana forma klasičnog brejnstorminga čiji je autor prof. dr Marsen Soneborn (Marcene Sonneborn, University of Syracuse, Whitman School of Management, USA) (Petković, 2021, 165).

Suština Brejnstorming 75 metoda je da svaki učesnik sesije u relativno kratkom roku, na primjer u dvadesetak minuta, napiše 75 stvari koje ih najviše nerviraju. Obično većina učesnika sesije piše da ih nervira vrijeme, nekultura sugrađana, korupcija, nečistoća i tome slično, a nakon toga stvari koje ih nerviraju postaju sve specifičnije. Izuzetno je kompleksno navesti 75 stvari ili pojmova koji nerviraju individue, a koje bi se mogle riješiti nekom inovacijom, unapređenjem postojećih proizvoda ili usluga ili lansiranjem novih poslovnih modela. Npr. Uber poslovni model kao element ekonomije dijeljenja, smanjio je frustracije građana velikih metropola sa taksi uslugama. Naime, postojeće taksi usluge često su nepouzdanе, cijena usluge prevoza zna biti prilično visoka i povećava se sa povećanjem gužvi u saobraćaju. Korišćenjem Uber aplikacije korisnik bira vozilo, zna unaprijed cijenu usluge i plaćaje je onlajn preko Uber aplikacije. Ovakav način zapisivanja misli zaista može da „izrodi” dobru i izvodljivu poslovnu ideju. Suština metode je da se identifikuje problem, njegovi sastavni „dijelovi”, i da se otvori put razmišljanja na koji način doprinijeti rješenju problema unapređenjem ili inovacijom proizvoda, usluge, organizacije biznisa, marketinških rješenja ili drugih „dijelova” poslovnog modela koji su neopipljivi, a doprinijeće komercijalizaciji inovacije. Svaki problem ima svoje uzroke, a rješavanjem uzroka problema, na pola puta smo ka rješavanju problema. Klasičan primjer je Fordova inovacija u proizvodnji T modela automobila. Sam automobil u tom periodu (početak XX vijeka, prim.aut.) nije bio inovacija sama po sebi. Inovaciji „Fordovog modela” doprinijeli su „dijelovi”, i to kreiranje kupovne moći i pokretna traka (Breva, 2017, citirano u Petković, 2021, str. 165).

2.3. Kreiranje inovativnih startapa – pokretanje preduzetničkih poduhvata u I.4 eri

Pokretanje preduzetničkih poduhvata od nule (starting from scratch, engl.) predstavlja veliki životni iskorak za potencijalne preduzetnike, dok za serijske i portfolio preduzetnike predstavlja veliki izazov. „Ekonomsko okruženje koje se stalno mijenja, pruža neprekidan tok potencijalnih mogućnosti, **ako pojedinac može prepoznati profitabilnu ideju** usred haosa i cinizma koji takođe prožima takvo okruženje” (Kuratko & Hornsby, 2018, str. 22). Sarasveti (Sarasvathy, 2001) je nastojao da objasni preduzetnički proces kroz *teoriju efektuacije* (Effectuation Theory, engl.). „Ovo sugeriše da će pojedinac koji želi da pokrene novi poduhvat morati da primijeni

proces efektuacije (izvršenje, prev.aut.), a ne proces uzročnosti” (Mazzarol & Reboud, 2020, str. 50). U procesu uzročnosti jasno su definisane promjenljive (varijable) koje treba kontrolisati s ciljem dolaska do očekivanog ishoda, uzročno-posljedična logika je vidljiva i poslovanje se odvija u statičnim uslovima, te je ova vrsta procesa pogodna za eksploataciju poznatih tržišta primjenom postojećeg, utvrđenog znanja.

Nasuprot tome, proces efektuacije ili izvršenja je pogodniji tamo gdje su varijable – pa čak i krajnji ishod – nepoznate ili nepredvidive. Fokus je na kontroli stvari koje bi mogle pomoći u artikulaciji kroz proces u neizvjesnu budućnost. Efektuacija pretpostavlja da je *okruženje dinamično, nelinearno i ekološko po prirodi*. Može biti korisno u stvaranju novih tržišta i proizvoda u kojima su strateške alijanse i strategije saradnje važne za uspjeh. (Mazzarol & Reboud, 2020, str. 50)

Brojni su razlozi zašto je pokretanje biznisa od nule i kreiranje inovativnog poslovnog modela rizičnija strategija, od na primjer, *akvizicije*, odnosno kupovine preduzeća koje već posluje ili *merđžera*, odnosno spajanja sa drugim preduzećem (merger, engl.).

Ako se radi o novom proizvodu ili usluzi, ili poslovnom modelu, odnosno načinu isporučivanja vrijednosti, prvih nekoliko mjeseci od lansiranja biznisa su najkritičniji period za opstanak i rast biznisa. Ne postoji uspostavljena baza klijenata, odnosno kupaca ili korisnika koji se navikavaju na nove proizvode i usluge, i ponavljaju narudžbe i kupovine. U ranim fazama nedostaju kvalifikovani menadžeri, inženjeri i radnici, ***preduzetnici osnivači su uglavnom fokusirani na razvoj proizvoda ili poslovnog modela, ali ne i na razvoj preduzeća***. Mnoga ključna znanja za upravljanje rastom preduzeća nedostaju, kao i znanja o marketinškom istraživanju tržišta ili znanje za izradu studija izvodljivosti.

Glavni uzroci neuspjeha malih preduzeća (Mazzarol & Reboud, 2020):

- Potcjenjivanje vremena potrebnog da se posao dovede do tačke rentabilnosti.
- Nedovoljna kapitalizacija poslovanja, posebno nedostatak obrtnog kapitala za finansiranje rasta.
- Precjenjivanje veličine potencijalnih tržišta ili rasta prodaje.
- Nedostatak menadžerskih/marketinških vještina od strane vlasnika.
- Nema jedinstvene prodajne ponude ili tačke diferencijacije koja primorava poduhvat da se takmiči po cijeni umjesto na dodavanju vrijednosti.
- Niska profitabilnost uzrokovana miješanjem velike prodaje/prometa sa visokim profitnim maržama.
- Neuspjeh u zadržavanju profita u poslovanju za finansiranje budućeg rasta.
- Regrutovanje pogrešnih ljudi unutar startap tima.
- Loš ili neodgovarajući izbor poslovne lokacije.
- Neuspjeh u praćenju poslovnih performansi, posebno novčanih tokova i profitabilnosti. (str. 50)

Preduzetnici osnivači bore se i sa smanjenom likvidnošću i solventnosti, prave brojne greške i gomilaju troškove, ali i uče "usput". I ako su „pogodili u metu”, ili ako su morali pivotirati, odnosno svoj minimalno održivi proizvod (MVP – minimum valuable product, engl.) prilagoditi novim zahtjevima na tržištu, preduzetnici osnivači „rastu i razvijaju se” zajedno sa svojim startapom koji bilježi rast.

Međutim, s druge strane, razlozi koji se mogu navesti zbog kojih preduzetnik preferira počinjanje posla od „nule” mogu biti:

- ∠ Mogućnost samostalnog definisanja vizije, misije i strateških ciljeva preduzeća;
- ∠ Mogućnost vlastite kreacije asortimana proizvoda ili usluga, odnosno poslovnog modela;
- ∠ Izgradnja organizacione kulture startapa sa akcentom na izgradnju inovativno podsticajne preduzetničke kulture;
- ∠ Eliminisanje uočenih grešaka direktne i indirektno konkurencije primjenom benchmarking analiza mjerenja kvalitetaproizvoda i usluga (benchmarking, engl.);
- ∠ Vlastiti izbor lokacije i internet domena (mada je to nekada i ograničavajući faktor radi nedovoljne raspoloživosti raspoloživih lokacija i domena), tehnologije i opreme, strateških poslovnih partnera, kao što su dobavljači, ulagači, zaposleni, konsultanti, itd.
- ∠ Stvaranje baze vlastitih lojalnih kupaca.

Pokretanje inovativnih startapa podrazumijeva i *kreiranje inovativnih poslovnih modela*. Poslovni modeli su načini kreiranja, isporuke i valorizovanja vrijednosti i za kreatore inovativnog poslovnog modela i za kupce prvenstveno, ali i za ostale učesnike u lancu kreiranja vrijednosti, kao što su dobavljači, partnerska preduzeća i frilenseri, naučnoistraživačke i obrazovne ustanove, institucije preduzetničke infrastrukture. Hervas-Oliver i drugi (Hervas-Oliver et al., 2021) tvrde da u zavisnosti od sposobnosti firme, njene pozicije u njenom lancu vrijednosti, njene industrije, strategije i tržišnih uslova (konkurencija, lokacija, propisi, promjene kod potrošača, itd.), između ostalih faktora, MSP formalno ili neformalno odlučuju gdje da usmjere inovacione napore.

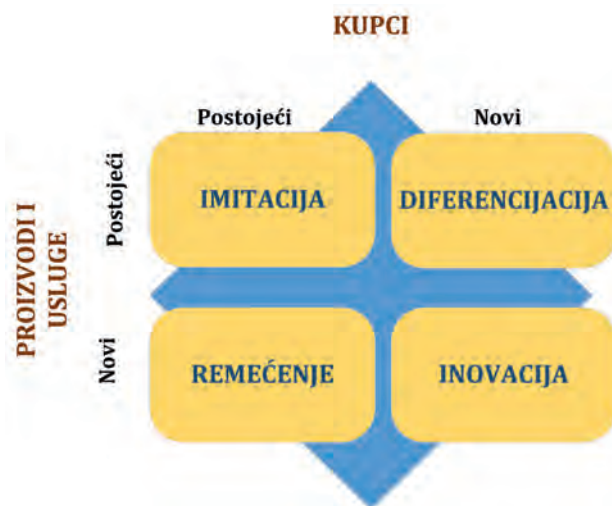
Poslovni model opisuje kako novi poduhvat stvara, isporučuje i prikuplja vrijednost. Uključuje mrežu aktivnosti i resursa koji su u interakciji kako bi isporučili vrijednost kupcima. Rad kroz komponente poslovnog modela pomaže preduzetnicima bolje razumijevanje šta rade, na koji način rade, za koga i zašto to rade. Vrijednost se bolje razumije i generisana je na više načina: ispunjavanjem nezadovoljenih potreba na postojećem tržištu, isporukom postojećih proizvoda i usluga postojećim kupcima, ali sa jedinstvenom diferencijacijom, ili usluživanjem kupaca na novim tržištima. (Neck et al., 2020, str. 337) LinkedIn, Facebook, Twitter i Youtube, ilustruju novu generaciju preduzetničkih poduhvata dok zaokupljaju ekonomsku pažnju, pokazujući

da nove ideje iz novih poduhvata mogu stvoriti ogromne institucije sutrašnjice. Vodeće organizacije kao što su Apple, FedEx, Intel, Microsoft i Google su nekada bile preduzetničke startap kompanije koje su promijenile svijet zauvijek. (Kuratko & Hornsby, 2018, str. 22)

Kao što sljedeća slika ilustruje, poslovni modeli mogu kreirati potpuno novo tržište na kojem se novim kupcima nude novi proizvodi ili usluge.

Slika 11

Strategije ulaska na tržište



Napomene. Na slici su prikazane mogućestragije ulaska na tržište. Preuzeto i adaptirano iz Neck et al. (2020, str. 338).

Društvene mreže kao što je Facebook ilustruju vrstu poslovnih modela poznatih kao *Inovacija*. Poslovni modeli takođe mogu poremetiti postojeća tržišta stvaranjem nečeg potpuno novog za kupce. Pojava MOOC-a — Masivnih otvorenih onlajn kurseva — poremetila je visoko obrazovanje kada su se studenti odlučili za ove besplatne kurseve umjesto da plaćaju školarinu na koledžima i univerzitetima. MOOC-ovi su primjer *disruptivnog (remetilačkog) poslovnog modela*. Ispunjavanje nezadovoljenih potreba kupaca koristeći postojeći proizvod ili uslugu naziva se *diferencijacija*. Dobar primjer diferencijacije je Quip, električna četkica za zube koju je kreirao preduzetnik i pronalazač Sajmon Enever (Simon Enever). Iako danas postoji mnogo električnih četkica za zube, Quip se razlikuje po tome što je jednostavan, praktičan, pristupačan i prenosiv. (Neck et al., 2020, str. 337)

Inovativni poslovni modeli su sve više pristupni u novoj, digitalnoj eri, eri četvrte industrijske revolucije ili Industrije 4.0 (I 4.0). Iako se termin razlikuje širom svijeta, *Industrija 4.0 odnosi se na transformaciju tehnologije ka digitalizaciji, automatizaciji i servisizaciji* (Yun et al., 2021). Na nivou preduzeća, Industrija 4.0 se može tumačiti kao prilagođavanje proizvoda (customization, engl.), digitalizacija, veliki podaci

i upotreba industrijskih robota i tehnologije 3D štampanja za dizajn proizvoda, razvoj i partnerstvo (Volkswagen, 2019). Industrija 4.0 se ne primenjuje samo u tradicionalnim proizvodnim sektorima, već i značajno restrukturira uslužne sektore. Među njima, finansijske usluge doživljavaju tehnološki napredak, sa direktnim uticajem koji se vidi u smislu onlajn plaćanja, onlajn trgovine i digitalizacije. Pametni sistemi, mašinsko učenje, blokčejn (blockchain) i finansijske tehnologije (FinTech, engl.) povezuju poslovanje svih veličina, regulatore, agencije i korisnike zajedno, sa ciljem fleksibilnog, prilagodljivog i održivog ekosistema inovacija (Yun et al., 2021).

Digitalna transformacija poslovnih modela zahtijeva ugradnju u strateške menadžment sisteme Internet stvari (IoT, Internet of things, engl.) i analizu velikih podataka (Big data analysis, engl.). Glavna funkcija IoT je generisanje, povezivanje i skladištenje podataka u realnom vremenu. Analitika velikih podataka se koristi za analizu velike količine podataka generisanih sa IoT uređaja i drugih izvora. Vještačka inteligencija (Artificial Intelligence – AI, engl.) koristi se da *obezbjedi prediktivne i preventivne funkcije analize podataka putem algoritama učenja* (Yang et al., 2021). Jang i drugi (Yang et al., 2021) tvrde da se digitalne tehnologije mogu primijeniti u različitim procesima lanca snabdijevanja (npr. upravljanje tražnjom, nabavkom, proizvodnjom, skladištenjem i logistikom) da bi se poboljšale različite funkcije lanca snabdijevanja (npr. izbor dobavljača, predviđanje tražnje i logističko planiranje). Digitalne tehnologije su „potpis” najvećeg broja inovativnih startapa u I 4.0 eri.

Startapi se smatraju ključnim faktorom komercijalizacije inovacija, i to često disruptivnih, odnosno remetilačkih inovacija. Često su i nastali kao rezultat želje i istrajnosti preduzetnih ljudi da komercijalizuju vlastite inovacije ili da modifikuju postojeće poslovne modele, jer su uočili određene prilike na tržištu.

Termin je stekao značajnu popularnost kasnih 1990-ih sa pojavom malih startapa povezanih sa informacionim i komunikacionim tehnologijama, obećavajući ogroman profit. Ova startap preduzeća, sada poznata kao GAFA (za Google, Apple, Facebook i Amazon), su sada veb giganti koji dominiraju na svom tržištu i imaju posebno važno mjesto u društvu. (Heller et al., 2019, str. 3)

Startapi mogu u šumpeterijanskom duhu promijeniti ciljelu industriju. Uber je poremetio ustaljene obrasce poslovanja taksi kompanija, Booking i AirBnB su uticali da se dese dramatične promjene u turističkom sektoru, Netflix-ov poslovni model drastično je „uzdrmao” klasične komercijalne TV programe. Ovo su primjeri startapa koji su danas poslovni giganti vijedni na stotine milijardi US\$, ali koji i dalje ne miruju, već redefinišu paradigme i ključne stubove vlastitih poslovnih modela. Naime, neprestana komercijalizacija inovacija jedan je od ključnih faktora dugoročnog poslovnog uspjeha. *Postoje bitne razlike između inovacionih aktivnosti u startapima i etabliranim firmama.* Osnivač startapa doživljava jake lične posljedice pokušaja komercijalizacije inovacija, što nije slučaj u velikim korporacijama koje primjenjuju korporativno preduzetništvo kao poslovnu filozofiju.

Ako projekat inovatora u velikoj kompaniji postane uspješan, kompanija ga može nagraditi priznanjem ili finansijski. Iako neke kompanije takođe imaju za cilj da proslavljaju neuspjeha kako bi održali motivaciju ljudi, članovi projek-

tnog tima mogu se osramotiti pred svojim kolegama ako projekat propadne. Za preduzetnike, uspjeh njihovog projekta može značiti da garantuje prihod za budućnost i čak može značiti da su finansijski nezavisni do kraja života. (Van den Ende, 2021, str. 210)

Kako navode Heler i drugi (Heller et al., 2019), danas su za startape najatraktivniji sektori usluga, komunikacija (uključujući društvene mreže), usluge na zahtjev, zdravstvo (biotehnologija, nanotehnologija i druge MedTechs), informacije, e-trgovina, ali posebno veliki podaci (Big data, engl.) i tehnologije vještačke inteligencije (Artificial intelligence, engl.). Startapi po definiciji rastu i razvijaju se. Mnogi ne prežive faze ubrzanog rasta, jer preduzetnici koji su pokrenuli startap, uglavnom ne posjeduju potrebna znanja iz oblasti menadžmenta rizicima, strategijskog menadžmenta i preduzetničkog menadžmenta, koji treba da obezbijede kontrolisani rast i razvoj, o čemu ćemo se upoznati u nastavku. Nakon pokretanja poslovne aktivnosti, startap prolazi kroz veliki broj faza na putu vlastite zrelosti, naravno, ako preživi prve dvije-tri godine od osnivanja. U fazi rasta, kada je biznis mali, pažnja vlasnika je fokusirana na zapošljavanje i izgradnji projektnih timova stručnjaka komplementarnih znanja, vještina i kompetencija, izgradnji strategija, kreiranju strukture i kulture preduzeća. Na tom putu najveća prijetnja je da se izgubi preduzetnički duh „gazele” koji je krasio startap u prvim fazama rasta i razvoja. Prihvatanje korporativnog preduzetništva kao poslovne filozofije i traženje načina da se sada već veliki biznis ponaša kao malo preduzeće, jedan je od načina nastavka rasta i razvoja inovativnog startapa.

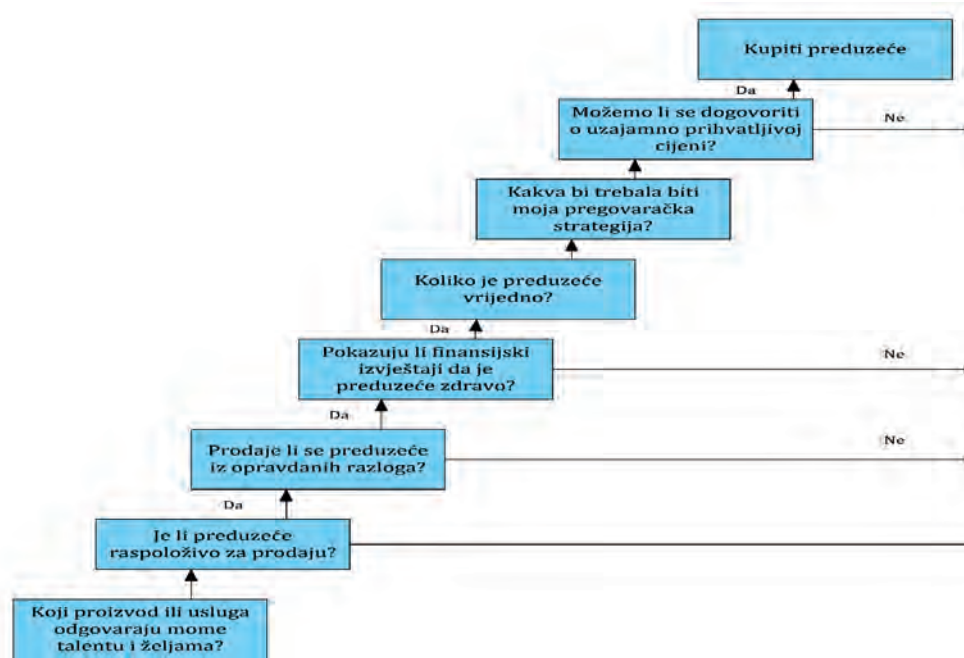
2.4. Strategije rasta preduzeća – akvizicije i merdžeri

Inoviranje poslovnih modela startapa može se ostvarivati i primjenom strategije kupovine preduzeća, odnosno akvizicijama i merdžerima. Postoje brojne prednosti kupovine etabliranog preduzeća, a mogu se svesti na to da je poslovni model uspostavljen, ne povećava se konkurencija u privrednoj grani i da od prvog dana preuzimanja, preduzeće ostvaruje prihode. Ima svoje kupce, lokaciju koja može biti izuzetno atraktivna, tehnologiju, uhdan tim menadžera, inženjera, radnika, ima izgrađenu kreditnu istoriju i poslovnu reputaciju.

Međutim, kupovina postojećeg preduzeća nosi određene rizike i pitanje da li će ono biti i ubuduće uspješno. Takođe, može da iziskuje visoke troškove, tehnologija može biti zastarjela, a zaposleni i menadžeri u preduzeću koji je subjekt kupovine mogu biti manje prijateljski naklonjeni promjeni menadžmenta kompanije. Moguće je da postoje i nenaplativa ili teško naplativa potraživanja i velike obaveze, loša lokacija biznisa i slabi absorpcioni kapaciteti za inoviranje. Proces kupovine, prodaje i vrednovanja preduzeća može biti među najvećim izazovima sa kojima se suočavaju vlasnici malih preduzeća. Posebno, vrednovanje poslovanja je jedno od složenijih pitanja sa kojima se mala firma suočava (Mazzarol & Reboud, 2020). Za rješavanje tog problema preduzetnici treba da imaju niz informacija o motivima prodaje preduzeća, finansijskom stanju i vrijednosti firme. Za odgovor na ova pitanja može da posluži i sljedeći prikaz.

Slika 12

Postupak odlučivanja prilikom kupovine postojećih preduzeća



Napomene. Preuzeto i adaptirano iz Siropolis, 1995, str. 103.

Prilikom kupovine preduzeća, pogotovo u slučaju kada se ne kupuju preduzeća koja kotiraju na berzi kapitala, neophodno je izvršiti detaljne analize, istrage, uključujući i razumijevanje faktora koji su omogućili da preduzeće bude raspoloživo za preuzimanje. Kao najvažniji razlozi zbog kojih se vlasnik ili vlasnici biznisa odlučuju na prodaju preduzeća u većini slučajeva mogu biti sljedeći:

- Strah u vezi sa finansijskom perspektivom preduzeća ili porodice.
- Bojazan da je tehnologija, nekad jednostavna, sada složena za ovladavanje.
- Bojazan da je proizvod, odnosno usluga prevaziđen.
- Razlozi lične prirode. (Petković i Berberović, 2013, str. 76)

Neophodno je i da razmotrimo da li smo kvalifikovani za kupovinu preduzeća, da li imamo potrebno iskustvo i vještine da vodimo preduzeće koje je predmet kupovine, imamo li na raspolaganju dovoljno finansijskih sredstava, da li će se preduzeće operativno i strateški uklopiti u vašu viziju i vaš poslovni portfolio? Svakako da je za donošenje odluke o kupovini preduzeća bitno pitanje finansijske snage, pa je stoga potrebno izvršiti njegovo finansijsko vrednovanje, koje nameće sljedeća pitanja:

- Da li je preduzeće koje se prodaje finansijski stabilno - zdravo?
- Kakva je tekuća profitabilnost preduzeća?

- Koliki su očekivani prinosi u narednom periodu, ne kraćem od pet godina?
- Kolika je zaduženost preduzeća?
- Kakva je naplativost potraživanja preduzeća?
- Kolika je stvarna vrijednost preduzeća? (Petković i Berberović, 2013, str. 76)

Da bismo dobili odgovore na ova pitanja potrebno je obaviti određene aktivnosti koje se svode na sljedeće:

- (1) analiza finansijskih izvještaja preduzeća koje se prodaje,
- (2) revizija, interna i eksterna, ako je neophodno, i
- (3) određivanje vrijednosti firme.

(1) Da bi se uspješno odgovorilo na navedena pitanja, po pravilu *treba početi sa finansijskim izvještajem prodavca, koji, u svakom slučaju treba prihvatiti sa izvjesnom rezervom*. Ovo iz razloga što se prodavci biznisa, po pravilu, koriste svim računovodstvenim metodima koji služe njihovim namjerama. Saznanje da vlasnici biznisa mogu dirigovati veći ili manji nivo dobiti - profita je sasvim realno. To se može postići na više načina, na primjer:

- zalihe se mogu računati na više načina (na primjer metodi LIFO, HIFO, FIFO), a svaki metod različito utiče na visinu dobiti;
- sredstva, kao što su poslovni objekti, oprema, mogu se iskazati u uvećanoj ili umanjenoj vrijednosti;
- amortizacija se može računati po proporcionalnoj, regresivnoj ili progresivnoj stopi, po funkcionalnom ili kombinovanom metodu. Ovi problemi su naročito prisutni u malim porodičnim preduzećima, gdje primjena računovodstvenih tehnika i standarda varira i uglavnom nije usklađena sa međunarodnim računovodstvenim standardima za male i srednje entitete. (Petković i Berberović, 2013, str. 76)

(2) *Revizija (Auditing, engl.) predstavlja prvi korak kupca kod utvrđivanja i vrednovanja finansijskog aspekta preduzeća*. Ona treba da bude prilagođena finansijskom izvještaju, a radi procjene i utvrđivanja prave vrijednosti firme. S tim ciljem kupac treba da posjeduje prodavčeve izvještaje iz kojih bi se mogla utvrditi finansijska snaga prodavčevog preduzeća i njegova profitabilnost. S tim ciljem potrebno je raspolagati informacijama kao što su (Siropolis, 1990, str. 105):

- dugovanja dužnika i njihov stepen naplativosti;
- zalihe - njihovo stvarno stanje i postojanje, te njihov kvalitet;
- oprema - njena ispravnost;
- dugovanja bankama, dobavljačima i druge obaveze, kako bi se utvrdila mogućnost njihovog izmirenja, to jest stepen likvidnosti i solventnosti firme;

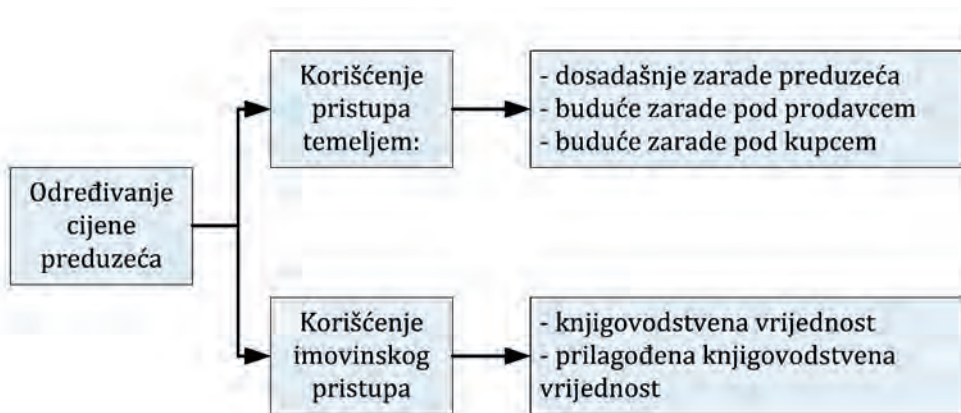
- zakupi, licence, franšize i drugi ugovori kako bi se utvrdila mogućnost njihovog prenosa;
- javne napomene, kako bi se utvrdilo da li prodavac firme ima poreska i druga retenciona prava na imetak i da li ima neizmirenih obaveza u vezi sa garancijama i jamstvima.

S ciljem sprovođenja potrebne revizije kupac treba da obezbijedi pomoć odgovarajućih stručnjaka iz oblasti privrednog prava, računovodstva i revizije. Ovakav postupak će umnogome smanjiti vjerovatnoću pogrešnog izbora prilikom kupovine biznisa. (Petković i Berberović, 2013, str. 76)

(3) Na osnovu temeljnog pregleda i verifikacije finansijskih izvještaja o prodavcu biznisa, potencijalni kupac se mora prihvatiti aktivnosti za *određivanje njegove realne cijene*. Kod određivanja cijene kupac treba da se pridržava jednog od dva tradicionalna pristupa: neto profit ili vrijednost imovine. (Petković i Berberović, 2013, str. 76)

Slika 13

Tradicionalni pristup za određivanje cijene potencijalne kupovine



Napomene. Preuzeto i adaptirano iz Siropolis, 1990, str. 107.

Kako se može vidjeti iz navedenog prikaza, pristup koji preferira profit zahtijeva od kupca da se usmjeri samo na zaradu, dok s druge strane imovinski pristup zahtijeva od kupca da se usredsredi na vrijednost imovine, bez obzira na visinu profita - dobiti.

Kupovina postojećih biznisa je popularan način postajanja vlasnika biznisa. „Od 6 miliona biznisa u Sjedinjenim Američkim Državama sa 19 ili manje zaposlenih, najmanje milion je na prodaju u bilo kojem trenutku” (Hatten, 2012, str. 133). Iako se radi o vrlo čestom i sigurnijem načinu vođenja biznisa od pokretanja biznisa ispočetka, neophodno je pažljivo i odmjereno razmotriti sve prednosti i nedostatke biznisa koje se prodaje.

IZDVOJENO:

HTEC preuzeo Mistral, vodeću tech kompaniju iz Bosne i Hercegovine

HTEC Group, globalna kompanija za konsalting, softversko inženjerstvo i razvoj digitalnih proizvoda, akvizirala je „Mistral Technologies”, jednu od vodećih tehnoloških kompanija iz BiH. HTEC Group je kompanija za konsalting, softversko inženjerstvo i razvoj digitalnih proizvoda. Osnovani su 2008. u Beogradu kao startup, danas sa sjedištem u Silicijumskoj dolini, u San Francisku. U međuvremenu su prešli put preko brzorastuće kompanije za tehnološki razvoj i tehnološko savjetovanje do investicije od preko 100 miliona evra! Sa



kompanije sa impresivnim portfolijom klijenata, HTEC Group je sa skoro 600 zaposlenih sada najveća tehnološka kompanija u Bosni i Hercegovini (Blic, 2022). Na globalnom nivou, HTEC sada ima više od 2.000 stručnjaka, koji rade na razvoju digitalnih proizvoda i rešavanju najtežih inženjerskih izazova za vodeće svetske kompanije. Sa sjedištem u San Francisku, SAD, HTEC Group su 2008. godine osnovali Aleksandar Čabrilo i Dušan Kosić, koji su porijeklom iz Bosne i Hercegovine. Posjeduje kancelarije na 29 lokacija širom svijeta, a sa pridruživanjem kompanije Mistral,

danas broji skoro 600 zaposlenih u Bosni i Hercegovini i preko 2.000 zaposlenih na području Srbije, Sjeverne Makedonije, Slovenije, Mađarske, Rumunije, Bugarske, Holandije, Švedske, Velike Britanije i Sjedinjenih Američkih Država (Klix, 2022). Ovo partnerstvo je dio šire strategije za rast koja za cilj ima izlazak na njujoršku berzu. Visoko pozicioniranje među svjetske lidere u pružanju usluga razvoja digitalnih proizvoda znači i dugoročnu stabilnost, mogućnost rada sa kompanijama koje postavljaju standarde svjetskog tržišta, i davanje najboljih uslova za rad i profesionalni razvoj bez granica, što je i vizija oba partnera.

„Od prvog susreta sa Mersedom i Sanninom, znali smo da je Mistral tim sa kojim želimo da nastavimo dalje da gradimo najveću tehnološku kompaniju u regionu. Mistral je jedna od retkih kompanija na ovom tržištu koju smo prepoznali da deli naše vrednosti i ciljeve. Njihova posvećenost ljudima i građenju prilika za svoje timove, samo će dodatno dobiti na snazi kao dio još većeg tima sa ogromnim spektrom zanimljivih klijenata i tehnologija”, istaknuo je Aleksandar Čabrilo, suosnivač i generalni direktor HTEC Group (Klix, 2022). HTEC Group nedavno je sklopio partnerstvo sa američkim investicionim fondom Brajton park kapital (Brighton Park Capital) za ulaganje vrijedno 140 miliona US\$. Radi se o fondu specijalizovanom za ulaganje u softverske, tehnološke i zdravstvene usluge (Blic, 2022).

2.5. Strategija pokretanja biznisa i rasta preduzeća – franšizing

Jedna od strategija pokretanja biznisa i rasta preduzeća je kupovina ili lansiranje vlastite franšize. Franšizing je pravni ugovor koji omogućava da se jedno poslovanje vodi koristeći ime i poslovne procedure drugog subjekta. Franšize su ugovori između dva entiteta:

- (1) *davaoca franšize - franšizatora* koji postavlja uslove i standarde i koji daje dozvole za rad, i
- (2) *primaoca franšize - franšizanta*, koji plaća naknadu za prava i koji je saglasan da se pridržava uslova i standarda.

„U svom najčistijem obliku, poslovni model franšize sastoji se od primaoca franšize koji stiče prava da koristi žigove i operativni sistem davaoca franšize *plaćanjem početne naknade za franšizu i doznakom kontinuirane naknade ili tantijema* na osnovu procenta operativnog prihoda ili dobiti” (Teixeira & Chan, 2022, str. 21). Najbolji način za početak potrage za potencijalno dobrim franšiznimposlovnim modelima, svakako je Internet. Većina davaoca franšize ima svoje veb stranice i navodi svoje veb adrese u svojim oglasima, brošurama o franšizi i, ako su članovi Međunarodnog udruženja za franšize (IFA), na veb stranici IFA¹⁴ (Seid & Mazero, 2017) ili Evropske franšizne federacija (EFF), na veb stranici EFF-a¹⁵. Na području zapadnog Balkana, korisne informacije o franšizama mogu se pronaći na veb stranici Franchising.rs.

Slika 14

Informacije o franšizama na zapadnom Balkanu

Napomene. Slika je preuzeta sa zvaničnog veb sajta <https://franchising.rs/katalog-fransiza/>.

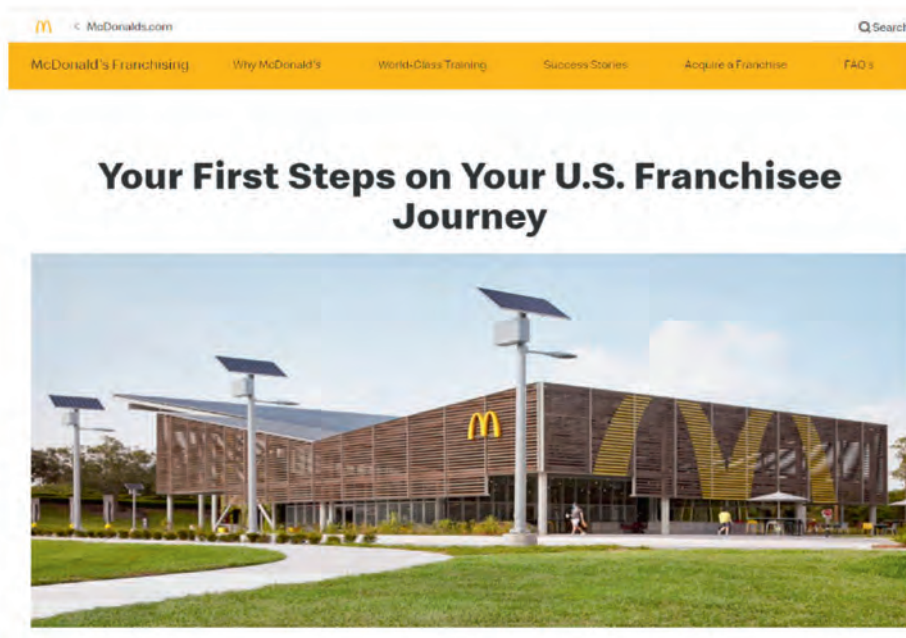
¹⁴ IFA – International Franchise Association - <https://www.franchise.org/>.

¹⁵ EFF – European Franchise Federation - <https://eff-franchise.com/>.

...Najprisutnija franšiza širom svijeta je McDonald's¹⁶, koji ima preko 30.000 restorana u više od 100 zemalja. Otprilike 85% Mekdonaldsovih restorana u vlasništvu je nezavisnih poslovnih ljudi koji njima upravljaju u franšiznom odnosu. Ostatak su prodavnice u vlasništvu matičnog preduzeća preduzeća, odnosno prodavnice koje su u vlasništvu i kojima upravlja korporacija McDonald's. (Katz & Green, 2017, str. 18)

Slika 15

Kako do McDonalds's franšize



Napomene. Slika je preuzeta sa zvaničnog veb sajta <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/us-franchising.html>. Na zvaničnom veb sajtu detaljno je opisan proces i procedure za dobijanje franšiznog ugovora sa McDonalds kompanijom.

Riječ franšiza potiče od stare francuske riječi „franche”, što znači slobodan ili izuzet. U srednjem vijeku franšiza je bila pravo ili privilegija dodijeljena od strane suverene vlasti - kralja, crkve ili lokalne samouprave (Blair & Lafontaine, 2005). Franšizing u osnovi predstavlja *ugovorni odnos koji se uspostavlja između franšizatora- davaoca franšize i franšizanta- primaoca franšize*. Davalac franšizinga je po pravilu veliki proizvođač robe ili veletrgovinska firma, a korisnici su trgovci na malo. Ugovorom o franšizingu davalac franšizinga prenosi korisniku isključivo pravo prodaje robe davaoca franšizinga na tržištu korisnika franšizinga, pri čemu koristi ime i žig robe, ondosno ima pravo da koristi intelektualnu svojinu davaoca franšize -franšizatora. Davalac franšizinga, osim toga, prenosi na korisnika franšizinga:

¹⁶ Detaljnije o 15 najboljih prilika iz svijeta franšize u 2022. godini možete pročitati na The 15 Best Franchise Opportunities of 2022 - NerdWallet.

- „svoju formulu (način)poslovanja,
- svoj metod prodaje,
- svoje pravo industrijske svojine za dobar plasman” (Petković & Berberović, 2013, str. 79).

Franšizna intelektualna svojina (Intellectual property, engl.) odnosi se na kategoriju imovine kreacije ljudi koje su u osnovi poslovanja franšize (Teixeira & Chan, 2022).

Primarni oblici intelektualne svojine su *autorska prava, zaštitni znak, patenti i poslovne tajne*. Davaoci franšize imaju prava intelektualne svojine u oblastima *brendova, autorskih prava za obuku i promotivne materijale i patenata za vlasničke pronalaskе*. Zaštita prava intelektualne svojine od suštinskog je značaja za sve franšizne poslove. Davaoci franšize koriste alate kao što su sporazumi o neotkrivanju podataka i sporazumi o nekonkurentnosti, a kada je potrebno, i sudski spor kako bi zaštitili svoju intelektualnu svojinu. (Teixeira & Chan, 2022, str. 21)

„Korporacija (davalac franšize) obezbjeđuje licence, zalihe i znanje koji omogućavaju startapu (primaocu franšize) da radi. Pored primanja osnovnih naknada i tantijema, davalac franšize ponekad dobija i kapital u zamjenu za finansijsku investiciju” (Da Rin & Helman, 2020, str. 593). Korisnik franšizinga prodaje proizvode (ili vrši usluge) po unificiranim nalogima i uputstvima davaoca franšizinga, a svi učesnici u sistemu franšizing poslova javljaju se kao jedinstvena cjelina u odnosu na treća lica.

Povoljnost franšizinga za njegovog davaoca ogleda se u tome što preko već izgrađenih prodajnih objekata korisnika franšizinga, širi tržište, a ne ulažući svoja sredstva u prodajne objekte, jača konkurentsku sposobnost i time sa tržišnog aspekta stvara uslove za rast i razvoj preduzeća.

Franšizing je način za kompanije da se prošire i donesu svoje proizvode i usluge potrošačima, a da kompanija ne poseduje i direktno upravlja njihovim lokacijama. To je način da se stvori bogatstvo kroz osnivanje nezavisnih lokalnih preduzeća. Pored otvaranja radnih mjesta na tim lokacijama u nezavisnom vlasništvu, franšizing je najveći pokretač preduzetničke obuke na svijetu i konstantno je bio jedna od pokretačkih snaga u stvaranju novih radnih mjesta za početnike na svakom tržištu na kojem postoji franšizing. To je jedna od najproduktivnijih metoda ikada usvojenih za stvaranje bogatstva, formiranje kapitala i solidnu srednju klasu. (Seid & Mazero, 2017, str. 7)

Brojni su motivi korišćenja franšizinga kao strategije ulaska u preduzetnički poduhvat i pokretanje uspješnog poslovnog modela, sa jedne strane, odnosno kao moguće strategije širenja poslovnih aktivnosti i penetracije na nova tržišta, sa druge strane. Često se nedostatak kvalitetne poslovne ideje ili želja da se izbjegnuz rizici i neizvjesnost u poslovanju, razlozi zašto neki potencijalni ili serijski i portfolio menadžeri, odlučuju da pokrenu biznis ili šire svoj biznis i ulože kapital, kroz kupovinu franšize uhodanog i profitabilnog poslovnog modela.

Prednost franšizinga za njegovog primaoca je u tome što u promet uključuje po pravilu ekskluzivne proizvode za koje je tržište ispitaio davalac franšizinga. Pored

toga, korisnik koristi način poslovanja davaoca franšizinga, koji su provjereni i koji su dali već dobre rezultate, a sve to omogućava korisniku da ostvaruje veći promet, a time i veći profit u poslovanju. Motivi franšizinga ogledaju se u činjenici da su davaoci franšizinga, po pravilu uspješne firme i da su njihovi proizvodi i organizacija afirmisani na tržištu. Međutim, ove firme nisu u stanju da svojim raspoloživim kapacitetima zadovolje potrebe šireg tržišta. To je i razlog da onenastoje da dio neiskorišćenog tržišnog potencijala iskoriste ustupanjem svog modela tehnologije i organizacije drugim korisnicima franšizinga. To ustupanje se vrši po unaprijed ugovorom utvrđenim uslovima. Prevashodni interes davaoca franšizinga je da na dugi rok obezbijedi zadovoljavajući prihod od ustupanja svog modela drugim firmama - korisnicima franšizinga.

Prednosti franšizinga mogu se svesti na sljedeće:

- Provjeren biznis.
- Mogućnosti da se odmah koristi ime, ugled i iskustvo firme davaoca franšizinga: marka njegovog proizvoda i usluga, osvojeno tržište, uhodana tehnologija i organizacija rada, kadrovska, finansijska i menadžerska podrška.
- Ekskluzivno područje poslovanja.
- Puna podrška otpočinjanju biznisa.
- Mogućnost korišćenja zajedničke reklame i promocije.
- Korišćenje pomoći davaoca franšizinga pri izboru i obrazovanju kadrova.
- Mogućnost da poslije podmirenja rashoda, uključujući naknadu cijene i usluga franšizinga, samostalno raspolaže neto profitom.

Nepogodnosti korisnika franšizinga mogu se svesti na sljedeće:

- Ne postoji mogućnost samostalnog mijenjanja poslovnog modela davaoca franšizinga.
- Postoji obaveza striktnog primjenjivanja tehnologije i organizacije koja je detaljno utvrđena ugovorom i uputstvom davaoca franšizinga.
- Postoji obaveza stvaranja uslova za kontrolu sistema rada od strane ovlašćenih lica davaoca franšizinga.
- Obaveza plaćanja davaocu franšizinga ugovorenog procenta od ostvarenog prihoda i nadoknadu drugih njegovih usluga.
- Ne postoji mogućnost samostalnog vođenja politike prodajnih cijena, kao i mogućnost preduzimanja širih poslovnih poduhvata u vlastitom biznisu, bez davaoca franšizinga. (Božić, 1995, str. 165)

Iz navedenih pozitivnih i negativnih karakteristika proizlazi da je franšizing biznis pogodan za sve one koji nemaju dovoljno vlastite sposobnosti da samostalno osnivaju, organizuju i vode sopstveni nezavisni biznis. Ili, za koji nemaju dovoljno finansijskih sredstava, kadrova i drugih potrebnih preduslova. Stoga je u takvim

uslovima ovakav oblik biznisa dosta pogodan i stvara povoljne uslove zapošljavanja i vođenje uspješnog biznisa.

Franšizing možemo podijeliti na:

(a) ***Franšizing poznate marke proizvoda (The Product Franchise, engl.)*** - davalac franšize ili agent zastupnik kod ovog tipa obezbjeđuje maloprodavcu marku proizvoda, kao i kompletan marketing koji podržava kreiranu robnu marku. Primalac franšize distribuiru robu franšizatora, to jest davaoca franšize. Biznis ili roba nose žig franšize ili trgovačko ime. Znači, primaoci franšize, u ovom slučaju, prihvataju identitet davaoca franšize i posluju pod njegovim imenom. Međutim, u operativnom poslovanju, primaoci franšize su relativno nezavisni od davaoca franšize. Procjena je da se danas u svijetu od ukupno ostvarenog prometa franšiznih firmi kroz ovaj tip franšize ostvaruje oko 70% prometa. Primjeri ovoga tipa franšize su benzinske pumpe ili auto dileri.

(b) ***Franšizing poslovnog formata (The Package Franchise, engl.)*** - kod ovog tipa franšize davalac franšize obezbjeđuje potpuno standardizovan način obavljanja određene djelatnosti u okviru već uspostavljenog poslovnog formata. Posao je blisko identifikovan sa trgovačkim znakom ili trgovačkim imenom davaoca franšize. To podrazumijeva da se, za razliku od prethodnog tipa franšize, potpuno propisuje izgled prodavnice, način pružanja usluga, izbor lokacije, obuka osoblja. Ovdje se podrazumijeva i obavezapoštivanja forme ponašanja prodavaca. Preko ovog tipa franšize ostvaruje se oko 30% ukupnog prometa franšiznog sistema u svijetu. Ovom tipu franšize pripadaju kompanije koje imaju najbrži rast i najbolje poslovne rezultate u posljednje tri decenije. Primjeri ovog tipa franšize su auto-praonice, restorani brze hrane, fotokopirnice, i slično. McDonald's je klasični franšizing poslovnog formata. (Petković & Berberović, 2013, str. 82)

Za svaku vrstu biznisa od bitnog značaja je izbor djelatnosti biznisa koju on obavlja. To pravilo je još bitnije u franšizing biznisu, s obzirom na to da se u ovom slučaju ne bira samo djelatnost, nego i tehnološko-organizacioni model, po kome se biznis obavlja. Stoga, kod izbora davaoca franšizinga treba obratiti posebnu pažnju, što se postiže prikupljanjem i provjerom relevantnih informacija o ponuđaču franšizinga i drugim alternativnim varijantama kod izbora. Za konačnu odluku od ponuđača franšizinga treba, pored ostalog, tražiti sljedeće (Božić, 1996):

- ✓ Podatke o profitabilnosti firme ponuđača, kao i firmi koje već koriste franšizing;
- ✓ Kolika je cijena korišćenja franšizinga izraženo kroz: procenat učešća davaoca franšize u ostvarenom prihodu korisnika franšizinga, cijena korišćenja kapaciteta poslovnog prostora i opreme, cijena učešća stručnih kadrova u procesu biznisa;
- ✓ Veličina potrebnog kapitala koji treba uložiti prije početka rada biznisa, kao i iznos kapitala, za koje namjene i uz koje uslove, bi učestvovao davalac franšizinga;

- ✓ Broj i struktura kadrova kojeg je potrebno obezbijediti na početku biznisa;
- ✓ Oblici kontrole kojima podliježe korisnik franšizinga, i na koji način je to regulisano za druge korisnike;
- ✓ Kakav je sadržaj tehnološko-organizacionog modela davaoca franšizinga, i u kojoj se mjeri insistira na njegovom striktnom, odnosno fleksibilnom sprovođenju;
- ✓ Za koje vrijeme i na kojoj lokaciji se daje pravo korišćenja franšizinga, kao i teritoriju na kojoj se dobija ekskluzivno pravo prodaje proizvoda, odnosno usluga;
- ✓ Kakva je konkurencija drugih firmi na području za koje se nudi pravo korišćenja franšizinga;
- ✓ Kakva je struktura i radno iskustvo ključnih kadrova davaoca franšizinga i u kom domenu bi učestvovali stručni kadrovi davaoca franšizinga u biznisu. (str. 167)

STUDIJA SLUČAJA:

Kako McDonald's zarađuje efikasno zadovoljavajući osnovne potrebe za hranom



Priča o Mekdonaldu (McDonald's) često počinje sa Rejem Krokom (Ray Kroc), prodavcem mašina za miješanje mliječnih

šejkova iz Čikaga, koji je imao viziju da vidi šta bi poslovni model koji je primijenio jedan od njegovih klijenata, Spidi servis sistem (Speedee Service System, engl. brzi uslužni sistem), mogao da postane. Spidi servis sistem lansiran 1948. godine, bio je zamisao dvojice braće, Ričarda Džejmisa (Richard James Dick) i Morisa Džejmisa (Maurice James Mek) Mekdonalda (McDonald), koji su uspješno primijenili drajv-in (drive-in engl. u koji se može ući prevoznim sredstvom) koncept za isporuku hrane i, na kraju, mogućnosti franšizinga. Impresioniran onim što je vidio, Rej Krok je postao njihov agent za franšizu 1954. godine. Otvorio je prvu Mekdonaldsovu

franšizu 1955. i kupio Mekdonaldu šest godina kasnije za tada pozamašnu sumu od 2,7 miliona dolara. Ostalo je dio preduzetničke tradicije koja je obilježje kulturnih preduzeća.

Slika 16

Vlasnik kompanije Rej Krok



Napomene. Na slici je vlasnik Mekdonaldu Rej Krok. Slika je preuzeta 07.04.2023. godine sa <http://mastersinvest.com/newblog/2018/8/24/learning-from-ray-kroc>.

Ključne činjenice

- McDonald's je najvrjedniji lanac brze hrane na svijetu.
- Kompanija zarađuje novac koristeći svoj proizvod, brzu hranu, korisnicima franšize koji moraju da zakupe nekretnine, često uz velike marže, koje su u vlasništvu Mekdonaldsa.
- Približno 93% svih McDonald's lokacija širom svijeta su franšize.
- Korisnici franšize su privučeni impresivnim maržama koje Mekdonaldsove franšize čine gotovo garantovanim zaradom. McDonald's ostaje posvećen rastu, nastavljajući agresivnu primjenu tri akceleratora rasta — doživljaj budućnosti, isporuka i digitalno.

McDonalds danas

Od svog osnivanja preduzeće ima oko 38.000 restorana širom svijeta koji dnevno opslužuju blizu 68 miliona kupaca u 118 zemalja. To predstavlja oko 1% svjetske populacije koja želi hamburger, pomfrit i/ili pileće nagetse što je prije moguće. On se, efektivno, pretvorio u najpopularniji porodični restoran koji se podjednako dopada djeci i odraslima i pojavio se kao dominantna snaga na kraju tržišta restorana brze usluge. Ovaj model restorana nije jedinstven samo za McDonald's. U stvari, postoji niz drugih popularnih franšiza u ovoj kategoriji, uključujući KFC i Tako Bel (Taco Bell), Vendis (Wendys) i Burger King. McDonald's je vladao kao jedan od najvrijednijih lanaca brze hrane na svijetu sa vrijednošću brenda od preko 40 milijardi US\$ (Starbaks - Starbucks je pobijedio McDonald's za mjesto broj 1). McDonald's je konstantno među liderima ovog tržišnog segmenta u pogledu prepoznatljivosti brenda, ukupne prodaje i broja restorana na globalnom nivou, zajedno sa Starbaksom, KFC-om, Domino's-om i Sabvejom (Subway). Na putu ka pružanju usluga stotinama milijardi ljudi, McDonald's je otvorio više korporativnih puteva od svog osnivanja

1955. godine, kao što su franšizing i institucionalizovana obuka. McDonald's je čak imao *izjavu o misiji* mnogo prije nego što su izjave o misiji postale normalna stvar. „Kvalitet, usluga, čistoća i vrijednost” sama po sebi je razumljiva izjava, a McDonald's je postavio standarde za najmanje prvi i četvrti od tih kvaliteta.

Poslovni model

McDonald's zarađuje novac koristeći svoj proizvod (brza hrana) kod primaoca franšize koji moraju da zakupe nekretnine koje su u vlasništvu McDonald'sa. Ovo često dolazi uz veliku maržu. Kako je objavljeno u 10-K izvještaju za 2021. godinu, 37.295 McDonald's lokacija (93% od ukupnog broja) bilo je franšizirano na kraju 2021. godine. Prednost ovog modela je u tome što je tok prihoda (prihod od zakupnine i tantijema – royalty, engl. od korisnika franšize) daleko stabilniji i predvidljiviji. Operativni troškovi su, s druge strane, mjerljivo niži, što omogućava lakši puta do profitabilnosti. McDonald's može iskoristiti svoju tržišnu poziciju za pregovaranje o poslovima, jer ima kontrolu nad zemljištem i dugoročnim zakupima. Ovo je slično pretplati, gdje pretplatnik

(franšizant - primalac franšize) plaća fiksni iznos svakog mjeseca.

Prema analitičarima industrije, McDonald's zadržava oko 82% prihoda koji ostvare primaoci franšize, u poređenju sa samo oko 16% prihoda sa lokacija u kojima upravlja kompanija, što je dodatno smanjeno troškovima nastalim tokom rada ovih jedinica.

Zašto su McDonald's franšize tražene

McDonald's ima poznate stroge kriterijume za svoje franšize (uključujući neto vrijednost i likvidnost). Primaoci franšize su takođe odgovorni za isplatu plata, naručivanje zaliha i plaćanje zakupnine ili hipoteke. Dakle, zašto postati korisnik franšize? Mamac je u tome što McDonald's svojim korisnicima franšize obezbjeđuje gotovo zagarantovanu zaradu zbog impresivnih marži. Industrija restorana je ozloglašena po svom prometu. Kao što će vam reći svaki ugostitelj, jedan od glavnih razloga za to je taj što margine mogu biti tanje od kriške topljenog američkog sira. Ipak, McDonald'sove operativne marže su više od 40%. Kako je to moguće u poslu čija je svrha da obezbijedi jeftinu hranu? Odgovor leži u činjenici da su neke vrste hrane i pića, kao što je kafa, na primjer, prilično jeftine za pripremu. Zatim se prodaju za nekoliko puta veću cijenu.

McDonald's strategije rasta

McDonald's ima dugoročni cilj da da pod franšizu oko 95% svojih lokacija. McDonald's će nastaviti da napreduje ka ovom dugoročnom cilju prvenstveno davanjem franšize za restorane konvencionalnim licencama. Kao rezultat kontinuirane evolucije njegovog po-

slovnog modela, sprovedeno je nekoliko organizacionih promjena u globalnoj poslovnoj strukturi koje su dizajnirane da nastave sa naporima kompanije ka efikasnom pokretanju rasta kao boljeg McDonald'sa kroz Velocity plan rasta. Velocity plan rasta kompanije, koji je prvi put predstavljen 2017. godine, je McDonald'sova strategija usmjerena na kupce koja se fokusira na ključne pokretače poslovanja, odnosno hranu, vrijednost i korisničko iskustvo. Evo njegovog glavnog fokusa:

- **Zadržavanje postojećih kupaca:** Fokusiranje na oblasti u kojima već ima snažno uporište u kategoriji neformalnih restorana, uključujući porodične prilike i hrana na bazi doručka.
- **Povratak kupaca koji rjeđe posjećuju:** Ponovna posvećenost oblastima sa istorijskom snagom, odnosno kvalitetu, ukusu i praktičnosti proizvoda: hrane.
- **Pretvaranje povremenih u posvećene kupce:** Izgradnja jačih odnosa sa kupcima kako bi ih češće posjećivali, podizanjem i korišćenjem brenda McCafe kafe i povećanjem ponude užina i poslastica.

McDonald's ostaje posvećen nastavku agresivne primjene tri akceleratora rasta. Akceleratori rasta su:

- 1) **Doživljaj budućnosti:** Modernizacija restorana i tehnološke nadogradnje kako bi se transformisalo iskustvo restoranskih usluga i poboljšala percepcija brenda kod kupaca.
- 2) **Digitalno:** Razvojem tehnološke platforme, McDonald's proširu-

je izbore načina na koji kupci naručuju, kako plaćaju i kako su usluženi kroz dodatne funkcionalnosti na svojoj globalnoj mobilnoj aplikaciji, kioscima za samo-naručivanje i tehnologijama koje omogućavaju pogodnosti kao što je servis za stolom. i podizanje pored ivičnjaka.

- 3) **Dostava:** McDonald's je proširio broj restorana koji nude dostavu. Sada je dostupan u više od polovine globalnog sistema. McDonald's je bio i namjerava da bude prilično proaktivan u praćenju aktuelnih trendova kada je riječ o širenju svog brenda i poslovanja. Kompanija je najavila partnerstvo sa Uber Eats za kućnu dostavu po prvi put u SAD, a zatim je dodala Doordash i GrubHub. Ova partnerstva su dio strategije da se drži korak sa novijim generacijama koje preferiraju dostavu na kućnu adresu radije nego preuzimanje hrane.

Ključni izazovi za McDonald's

McDonald's je uspio da komotno ostane ispred svojih glavnih konkurenata u areni brze hrane, kao što su Burger King, Wendy's i KFC, ali bi njegov ključni izazov mogao biti samo potrošač koji zahtijeva zdravije, organske izbore menija zajedno sa pogodnošću brze hrane. Posljednjih nekoliko godina, još jedan model restorana, onaj koji potrošačima nudi svježe pripremljenu, kvalitetniju hranu u neformalnom okruženju i sa efikasnom uslugom na šalteru, pokušava da privuče pažnju potrošača, tačnije, njihovim nepcima. Nazvani *restoranima brze ležernosti*, ovi entiteti (Chipotle,

Shake Shack i Cheesecake Factory, između ostalih) ulaze u prostor kojim dugo dominiraju lanci poput McDonald'sa. **Brzo-ležerno** (Fast-casual) se razlikuje od brze hrane po tome što je njegov cilj da potrošačima pruži zdraviji izbor, ali i pogodnost brze hrane po nešto višoj cijeni koju bi potrošači bili spremni da plate. Rastući trendovi potrošnje hrane koja je zdrava, ekonomična i dostupna uz minimalno vrijeme čekanja počeli su da unose udio na tržištu vodećih restorana brze. Ovo nije prošlo nezapaženo od Mekdonaldsa. U 2018. godini je objavio da uklanja sve konzervanse, lažne boje i druge vještačke sastojke iz sedam svojih hamburgera. Njegov meni sadrži salatu sa piletinom na žaru sa jugozapada, a kriške jabuke možete dobiti uz dječji Happy Meal.

Šta je uključeno u McDonald's franšizni ugovor?

Prema kompaniji, McDonald's daje korisnicima franšize dugoročni zakup lokacije, a vlasnik je tada odgovoran za svu opremu, sjedišta, dekor i oznake. Primaoci franšize su takođe odgovorni za reinvestiranje kapitala nazad u svoje poslovanje tokom vremena kako bi se poboljšala i modernizovala.

Koliko košta McDonald's franšiza?

Da biste stekli McDonald's franšizu, biće vam potrebno dosta početnog kapitala. Početna investicija u samu franšizu može biti više od 2 miliona US\$ (u zavisnosti od lokacije), zatim postoji franšizna naknada od 45.000 US\$, zajedno sa tantijemom -royalty naknom za svaki prodati proizvod od 4%. Korisnici franšize takođe često plaćaju zakup Mekdonaldsa za svoje lokacije.

Pitanja za istraživanje

1. Opišite „tajnu dugovječnosti” i uspjeha poslovnog modela McDonald'sa.
2. Zašto postoji ogromna tražnja za franšizama McDonald'sa?
3. Opišite strategije rasta kompanije.
4. Koji su ključni izazovi posljednjih godina za McDonald's?
5. Istražite i objasnite razloge prekida franšiznog ugovora McDonald'sa u Bosni i Hercegovini početkom 2023. godine.

Napomene. Gant, A. (2022, 12. juli). *How McDonald's Makes Money Efficiently catering to the basic need to eat.* Preuzeto u potpunosti, prevedeno i adaptirano 07.04.2023. godine sa <https://www.investopedia.com/articles/markets/032015/how-mcdonalds-makes-its-money-mcd.asp>

2.6. Menadžment ljudskih resursa u startapima

U posljednjim godinama inovativni startapi su se pojavili kao ključni pokretači ekonomskog rasta, generisanja radnih mjesta i stvaranja bogatstva (Ammirato et al., 2024). Ove kompanije karakterišu agilnost, fleksibilnost i spremnost na preuzimanje rizika u potrazi za revolucionarnim inovacijama i održivim poslovnim modelima (Corvello et al., 2023). Inovativni startapi se često nalaze na čelu tehnološkog napretka i posmatraju se kao instrumenti društvenih promjena, jer se bave društvenim izazovima i stvaraju vrijednost za zajednice. Međutim, uspjeh ovih startapa ne zavisi samo od njihove sposobnosti da razvijaju inovativne proizvode i usluge, već i od njihove sposobnosti da privuku, zadrže i razvijaju talentovane zaposlene (Harlin & Berglund, 2021).

Jedan od najvećih izazova za preduzetnike pokretače startapa u ranim fazama razvoja i pokretanja preduzetničkih poduhvata je **na koji način privući vrijedne ljudske resurse**. Menadžeri i ključni zaposleni do kojih je teško doći u fazi razvoja koncepta i pokretnja startapa, jer jednostavno preduzetnici osnivači nemaju mnogo toga da im ponude, osim obećanja o izglednoj budućnosti i velikom riziku i neizvjesnosti u nekoliko mjeseci ili par godina, jedan su od prvih eliminacionih i najvažnijih faktora rizičnih kapitalista kod procjene da li će uložiti svoj kapita ili ne? Preduzeća koja traže ulaganja rizičnog kapitala trebalo bi da budu u mogućnosti da obezbijede *listu iskusnih, kvalifikovanih ljudi koji će igrati centralnu ulogu u razvoju kompanije* (McClure, 2024). Preduzeća kojima nedostaju talentovani menadžeri trebalo bi da budu spremna da ih angažuju spolja. Postoji stara izreka koja važi za mnoge fondove rizičnog kapitala – oni bi radije uložili u lošu ideju koju vodi usavršen menadžment, a ne u odličan poslovni plan koji podržava tim neiskusnih menadžera (McClure, 2024).

Postoji široko prihvaćeno mišljenje da MLJR nije neophodan za mala i srednja preduzeća (MSP) i startape, te da nije isplativo za male organizacije. Kao posljedica toga, vlasnici i menadžeri MSP-a često zanemaruju pitanja MLJR, kao što su

profesionalna i objektivna selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, ocjenjivanje učinka i slično. Takav pristup zaposlenima je pogrešan, jer povećana konkurencija nameće i malim, kao i velikim organizacijama, potrebu za boljim razumijevanjem i upravljanjem svim dostupnim resursima. Takođe, treba naglasiti da su, zbog tržišnih uslova kao što su asimetrija informacija, neizvjesnost i nestabilnost, MSP mnogo ranjivija od velikih preduzeća. „Efikasan MLJR posebno je značajan za MSP sa potencijalom rasta, kao i za MSP koja teže komercijalizaciji inovacija. Može se reći da su MLJR prakse, poput obuke i razvoja, neophodni preduslovi za opstanak, kao i za dalji rast i razvoj preduzeća” (Zolak Poljašević i Petković, 2013, str. 302).

MLJR u startapima je dinamična i ključna funkcija koja se značajno razlikuje od tradicionalnog MLJR-a u etabliranim organizacijama. Shodno tome, važno je naglasiti da „sve aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u malom preduzeću zahtijevaju drugačije oblike djelovanja u odnosu na velike korporacije” (Petković i Berberović, 2013, str. 273).

Startapi su ispočetka suočeni sa ograničenim resursima, sa visokim rizikom i neizvjesnošću, gdje su agilnost, inovativnost i prilagodljivost od najveće važnosti. Efikasan MLJR u startapima ne podrazumijeva samo regrutovanje, zapošljavanje, obuku i upravljanje osobljem, već i *usklađivanje organizacione kulture, motivacije zaposlenih i dugoročne strategije razvoja*. Za razliku od velikih korporacija s strukturisanim odjelima za ljudske resurse, startapi najčešće nemaju formalne MLJR procese u ranim fazama. Osnivači ili mali timovi mogu obavljati MLJR zadatke, poput zapošljavanja, uvođenja u posao i izgradnje kulture, uz druge odgovornosti. Ova neformalnost omogućava startapima da ostanu agilni, ali može dovesti do nedosljednosti ako se ne upravlja ljudskim resursima efikasno.

MLJR u startapima stavlja naglasak na privlačenje i zadržavanje talenata na konkurentnom tržištu. Osnivači startapa suočavaju se sa izazovima kao što su *nedovoljno prepoznatljiv brend poslodavca i nemogućnost da ponude konkurentne plate*. Kao kompenzaciju, **mnogi startapi nude udjele u vlasništvu** (tzv. “equity”) kao dio paketa beneficija, kako bi privukli talentovane ljudske resurse. Ova vrsta podsticaja usklađuje interese zaposlenih s dugoročnim ciljevima kompanije. S ograničenim budžetima, startapi često koriste nemonetarne podsticaje, *poput akcijskih opcija* (učešće u vlasništvu ili posjedovanje prioritetnih akcija), *fleksibilnih radnih aranžmana i uvjerljive vizije*, kako bi privukli kvalifikovane zaposlenike (Cardon & Stevens, 2004). Osim toga, startapi prioritet daju kulturnoj usklađenosti, jer rani zaposlenici značajno oblikuju vrijednosti i radno okruženje organizacije.

Zapošljavanje je vjerovatno najvažnija MLJR funkcija u startapima. Pogrešna odluka o zapošljavanju može prouzrokovati kašnjenja i troškove koje startapi teško mogu podnijeti. Startapi obično traže kandidate sa *preduzetničkim načinom razmišljanja, visokom prilagodljivošću i unutrašnjom motivacijom*. Kulturna usklađenost se često stavlja ispred tehničkih vještina, posebno u ranim fazama zapošljavanja.

Zapošljavanje u startapima često je vođeno trenutnim potrebama i dugoročnim potencijalom. Zbog malih timova, učinak svakog zaposlenog može imati kritičan uticaj

na uspjeh kompanije. Zbog toga su odluke o zapošljavanju od izuzetnog značaja, iako mnogi startapi nemaju strukturisane procese regrutacije, već se oslanjaju na *lične mreže i ad hoc strategije* (Klotz et al., 2014). Startapi traže *svestrane zaposlenike* koji mogu obavljati više uloga i prilagođavati se promjenama. Na primjer, tehnološki startap može zaposliti programera koji može doprinijeti dizajnu proizvoda ili korisničkoj podršci. Kako bi privukli talente, startapi koriste svoju misiju i kulturu.

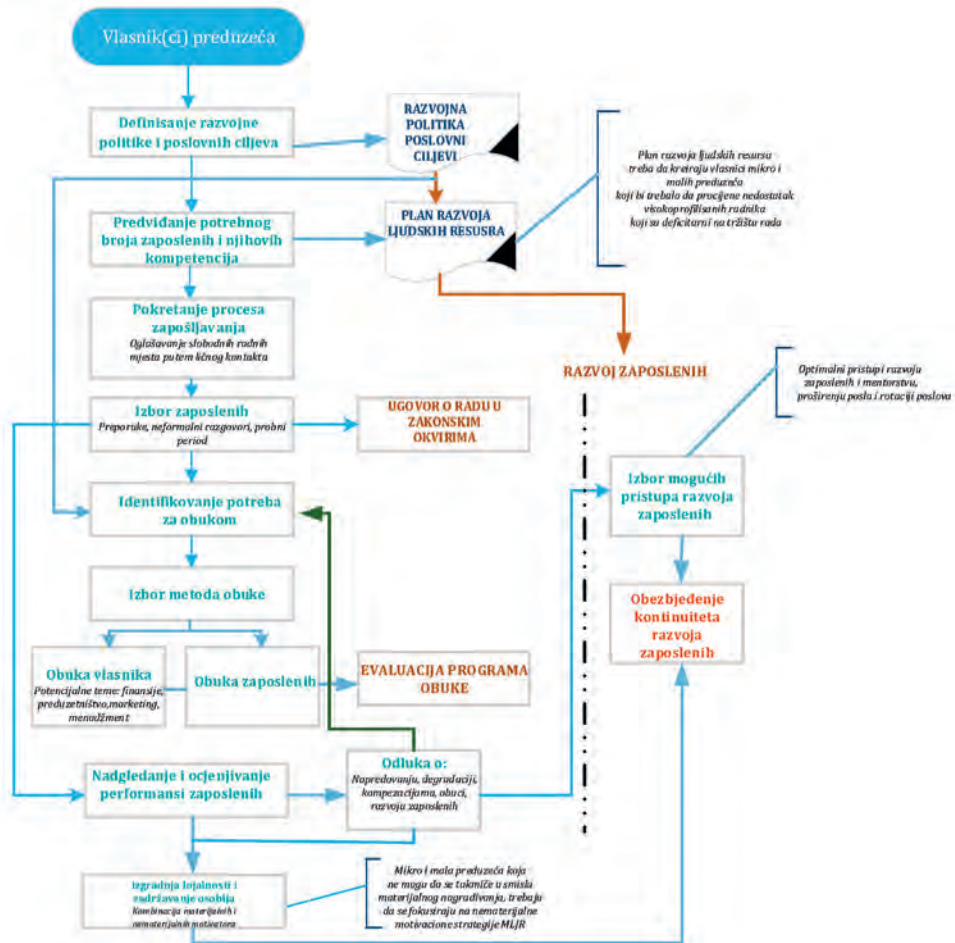
Stvaranje jake organizacione kulture je još jedna važna funkcija MLJR u startapima. Kultura u ovim kompanijama često nastaje spontano i odražava vrijednosti i ponašanja osnivačkog tima. Otvorena, saradnička i misijom vođena kultura može povećati motivaciju i zadržavanje zaposlenih, čak i kada finansijska nadoknada nije na tržišnom nivou. Motivacija u startapima se često temelji na nematerijalnim faktorima kao što su smislen rad, autonomija, prilike za učenje i potencijal za profesionalni razvoj. Stoga su MLJR prakse koje podržavaju osnaživanje zaposlenih, priznanje i profesionalni razvoj od ključne važnosti. Na primjer, *uvođenje redovnih sesija povratne informacije, mentorskih programa i fleksibilnih uslova rada* može povećati angažovanost i produktivnost.

Zbog malog broja zaposlenih i jednostavne organizacione strukture, neuobičajeno je da mikro i mala preduzeća imaju odjeljenje za MLJR. Štaviše, mikro preduzeća nemaju potrebu da zapošljavaju stručnjaka za ljudske resurse. U organizacijama ovog tipa i veličine sve menadžerske aktivnosti uglavnom obavlja vlasnik preduzeća. Međutim, sa rastom preduzeća i neminovnim povećanjem broja zaposlenih, organizaciona struktura i poslovni procesi postaju složeniji, a to je jedan od razloga zbog kojih se mora promijeniti način upravljanja zaposlenima. Prije svega, neophodno je da vlasnik preduzeća delegira dio menadžerskih funkcija i aktivnosti profesionalnim menadžerima (Zolak Poljašević i Petković, 2013, str. 310).

Iako prakse MLJR u inovativnim startapima nisu identične praksama MLJR u velikim korporacijama, ignorisanje primjene specifičnih praksi MLJR u rastućim biznisima, moglo bi ishodovati dugoročnim negativnim ishodima. Na narednoj slici predstavljen je konceptualni model mednadžmenta ljudskih resursa u mikro imalim preduzećima Zolak Poljašević i Petković (2013).

Slika 17

Konceptualni model mednadžmenta ljudskih resursa u mikro i malim preduzećima



Napomena. Na slici je predstavljen konceptualni model mednadžmenta ljudskih resursa u mikro i malim preduzećima Zolak Poljašević i Petković (2013, str. 310).

Dok intenzitet startup kulture može biti motivišući za neke zaposlene, tempo intenzivnog rada i nesigurnost u pogledu rezultata mogu staviti pritisak na zaposlene i preduzetnike, sa negativnim uticajem na njihovu dobrobit. U stvari, u nesigurnim radnim kontekstima, slučajevi sagorijevanja nisu rijetki, a preduzetnički rad otežava usklađivanje radnih aktivnosti i privatnog života. Zaposleni u startupima mogu osjećati pritisak da stalno iteriraju i unapređuju svoje proizvode ili usluge, što može rezultirati dugim radnim vremenom i visokim nivoima stresa (Corvello et al., 2023).

Preduzetnici startup kompanija moraju biti svjesni uticaja koji njihova kultura i radno okruženje mogu imati na dobrobit zaposlenih i preduzeti korake kako bi unaprijedili ravnotežu između poslovnog i privatnog života, kao i zadovoljstvo zaposlenih. To može uključivati pružanje fleksibilnih radnih aranžmana, mogućnosti

za profesionalni razvoj i napredovanje, te stvaranje podržavajućeg i kolaborativnog radnog okruženja. Prioritizovanjem dobrobiti zaposlenih, startapi mogu stvoriti održivu kulturu koja podstiče inovacije i rast (Ammirato et al., 2024, str. 2).

2.7. Digitalni menadžment ljudskih resursa

U digitalnoj eri sve više se koriste prakse digitalnog menadžmenta ljudskih resursa (DMLJR). Porast DMLJR pripisuje se disruptivnim tehnologijama koje su revolucionarizovale tradicionalne prakse u oblasti ljudskih resursa (Gjika & Pano, 2020; Priyashantha et al., 2022). Napredne tehnologije su automatizovale i digitalizovale procese MLJR, poboljšavajući efikasnost, tačnost i isplativost (Garcia-Arroyo & Osca, 2021). U tradicionalnom radu, od zaposlenih se očekivalo da rade puno radno vrijeme, dok su lojalnost i dužina staža predstavljali značajne metrike (Thite, 2022). Takođe, poslovi su uglavnom bili repetitivni, sa malo prostora za inovacije i kreativnost. Ipak, u dinamičnom tržišnom okruženju, *postoji potreba za naprednim skupom vještina i razvojnim načinom razmišljanja*, pri čemu ljudi moraju neprestano učiti i prilagođavati se novim znanjima (Virmani et al., 2025).

Sousa i drugi (Sousa et al., 2019) su identifikovali devet oblasti upravljanja ljudskim resursima na koje značajno utiču mogućnosti analitike velikih podataka, uključujući:

- procjenu radne snage,
- upravljanje ljudskim resursima,
- analizu fluktuacije i zadržavanja zaposlenih,
- upravljanje znanjem,
- razvoj ljudskih resursa,
- upravljanje informacijama,
- efikasno planiranje,
- formulaciju poslovnih strategija, i
- sisteme za upravljanje informacijama.

Iako početni troškovi usvajanja digitalnih tehnologija mogu biti visoki, dugoročne koristi su izuzetno privlačne (Virmani et al., 2023). DMLJR doprinosi unapređenju organizacione efikasnosti kroz *primjenu digitalnih tehnologija* koje su podržane informacionim tehnologijama (Halid et al., 2020). Mahasumran i drugi (Mahasumran et al., 2021) utvrdili su da usvajanje DMLJR -a poboljšava angažovanost i participaciju zaposlenih. DMLJR pozitivno utiče na aspekte održivosti i radnu efikasnost zaposlenih (Cahyadi et al., 2022). Pored toga, DMLJR *omogućava rad na daljinu* korišćenjem digitalnih tehnologija i doprinosi održivim poslovnim performansama (Setyaningrum & Muafi, 2022).

Digitalizacija praksi MLJR čini rad jednostavnijim i praktičnijim, čime se poboljšava efikasnost (Verma et al., 2023). Takođe, Dihan i drugi (Dihan et al., 2024) navode da

DMLJR doprinosi jačanju angažovanosti na radu, ispunjavanju visokih zahtjeva posla, te time pomaže u održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života i unapređnju dobrobiti zaposlenih. Pored toga, najviši menadžment mora obezbijediti potrebne resurse, infrastrukturu i dovoljna finansijska sredstva kako bi usvajanje digitalnih tehnologija proteklo nesmetano (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). Nadalje, podrška menadžmenta može povećati moral zaposlenih, što ima značajan uticaj na generisanje kreativnih i inovativnih ideja. Takođe, od ključne je važnosti da top menadžment ima jasnu viziju i misiju u vezi sa usvajanjem digitalnih praksi ljudskih resursa (Thite, 2022).

Ključne prakse DMLJR obuhvataju širok spektar aktivnosti koje koriste digitalne tehnologije kako bi poboljšale efikasnost, angažovanost zaposlenih i generalnu upravljačku funkcionalnost unutar organizacija. Neke od najvažnijih praksi uključuju:

1. **Automatizacija MLJR procesa.** Korišćenje digitalnih alata za automatizaciju administrativnih zadataka kao što su zapošljavanje, selekcija kandidata, obuka i procjena performansi. Ova praksa smanjuje potrebu za manuelnim radom i omogućava timu za MLJR da se fokusira na strateške zadatke (Verma et al., 2023).
2. **Analitika ljudskih resursa (MLJR analitika).** Upotreba podataka i analitičkih alata za praćenje, predviđanje i poboljšanje ljudskih resursa. Analitika pomaže organizacijama da bolje razumiju performanse zaposlenih, fluktuaciju zaposlenih, angažovanost i druge ključne pokazatelje. Na osnovu ovih podataka, menadžeri mogu donositi informisane odluke o zapošljavanju i razvoju zaposlenih (Sousa et al., 2019).
3. **Digitalni alati za komunikaciju i saradnju.** Platforme kao što su Microsoft Teams, Slack, Zoom i drugi alati omogućavaju lakšu komunikaciju i saradnju među zaposlenima, čak i na daljinu. Ove tehnologije su ključne za rad na daljinu i podržavaju fleksibilnost i agilnost organizacija.

Upravljanje talentima putem digitalnih platformi. Digitalne platforme (npr. LinkedIn Talents Solution, TalentGuard – AI Powered Talented Management Platform, BambooH) omogućavaju lakše praćenje i upravljanje talentima unutar organizacije, uključujući identifikaciju ključnih zaposlenih, planiranje karijere i razvoj lidera, kao i omogućavanje konstantne obuke i usavršavanja kroz online kurseve i resurse (Harlin & Berglund, 2021).

Rad na daljinu i fleksibilni radni uslovi. Digitalne tehnologije omogućavaju rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme, što pomaže u održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih, poboljšava njihovu produktivnost i smanjuje stres (Virmani et al., 2025).

E-obuka i razvoj zaposlenih. Digitalne platforme za obuku i razvoj, kao što su LMS (Learning Management Systems), omogućavaju zaposlenima da pristupe obukama i razvojnim programima u bilo kojem trenutku i sa bilo kojeg mjesta. Ove platforme mogu obuhvatiti širok spektar tema i vještina, od tehničkih do mekih vještina (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015).

Evaluacija i povratne informacije kroz digitalne alate. Digitalni alati omogućavaju redovnu procjenu performansi i pružanje povratnih informacija u stvarnom vremenu.

Ovaj pristup omogućava zaposlenima da brzo saznaju kako napreduju i kako mogu poboljšati svoje performanse, čime se povećava angažovanost i motivacija (Virmani et al., 2025).

Digitalizacija zapošljavanja i selekcije. Korišćenje digitalnih alata i platformi za zapošljavanje, kao što su online intervjui, digitalni testovi i praćenje kandidata, omogućava brži i efikasniji proces zapošljavanja. To također omogućava organizacijama da dođu do globalnog talenta i brzo riješe svoje potrebe za radnom snagom (Harlin & Berglund, 2021).

Digitalni menadžment ljudskih resursa donosi mnoge prednosti, ali također zahtijeva i odgovarajuće upravljanje promjenama, edukaciju zaposlenih i ulaganje u tehnologiju kako bi se postigao maksimalan učinak najvrijednijeg resursa u kompanijama, ljudi.

2.8. Meke i digitalne vještine za produktivno preduzetništvo u inovativnim startapima

U digitalnoj eri kada postoji velika interakcija sa kupcima, vladom, akademskom zajednicom, posebno preko digitalnih medija, sve više se cijene, pored takozvanih tvrdih vještina, i meke (soft) vještine. Tokom 1980-ih i 1990-ih godina, poslovni i obrazovni sektor počeli su usvajati ovaj termin, a njegovo značenje je počelo da se razvija kako bi obuhvatilo široko prenosive vještine različitih tipova. *Meke vještine* se definišu kao „interpersonalne, ljudske, socijalne ili bihevioralne vještine, koje naglašavaju lično ponašanje i upravljanje odnosima među ljudima”, dok su *tvrde vještine* „povezane s tehničkim aspektima obavljanja posla” (Rainsbury et al., 2002, str. 9, citirano u Petrović & Marić, 2024, str. 91). Pod „mekim (soft)” vještinama misli se na set *interpersonalnih vještina*, poput snažnih *komunikacionih vještina*, *vještina mentorisanja saradnika*, *vođstva i timskog rada*, *pregovaračkih*, *socijalnih* i drugih, ali i *intrapersonalnih vještina*, kao što su *lični kvaliteti*, *stavovi*, *motivi*, *oblici ponašanja* i itd., koje mladima (i manje mladima koji odluče da se upuste u preduzetničku infrastrukturu) omogućavaju uspješnu interakciju sa drugim subjektima u poslovnoj sferi, prepoznavanje šansi na tržištu, kao realizaciju postavljenih ciljeva.

Meke vještine su one vještine, navike i ponašanja koja nas izdvajaju kao profesionalce i koja prave razliku prilikom preuzimanja projekta, rješavanja konflikta i uspostavljanja odnosa s drugima. Liderske sposobnosti, produktivnost, upravljanje timom, prodajne i komunikacione vještine spadaju među najcjjenjenije meke vještine za jednog preduzetnika. (Universitat Politècnica de València [UPV], 2019, str. 5)

U okviru mekih vještina, prilagodljivost okruženju i pozitivan stav prema učenju su od suštinskog značaja. Smatra se da je, s obzirom na promjenjiva vremena, važno anticipirati tržište, imati otvoren um za inovacije, razvijati skromnost, empatiju i samopouzdanje radi stvaranja novih ideja (UPV, 2019).

Polazi se od pretpostavke da mladi kroz formalno obrazovanje stiču neophodan minimum stručnog znanja (tzv. „hard” vještine neophodne za uspješno izvršenje radnih zadataka definisanih opisom posla), ali da su i tzv. „soft” vještine, također, veoma znača-

jne za uspješno uključivanje u sferu rada i kasniji razvoj karijere (Sharvari & Kulkarni, 2019). S obzirom na to da se formalni obrazovni sistem relativno sporo prilagođava promjenama na tržištu rada, oslanjanje preduzetnika na sticanje mekih vještina budućih zaposlenih kroz formalno obrazovanje, može lišiti buduće ljudske resurse neophodnih mekih vještina za uspješno i inovativno poslovanje. Kako inovativni startap raste i razvija se, neophodno je da se razvijaju i zaposleni u kompaniji.

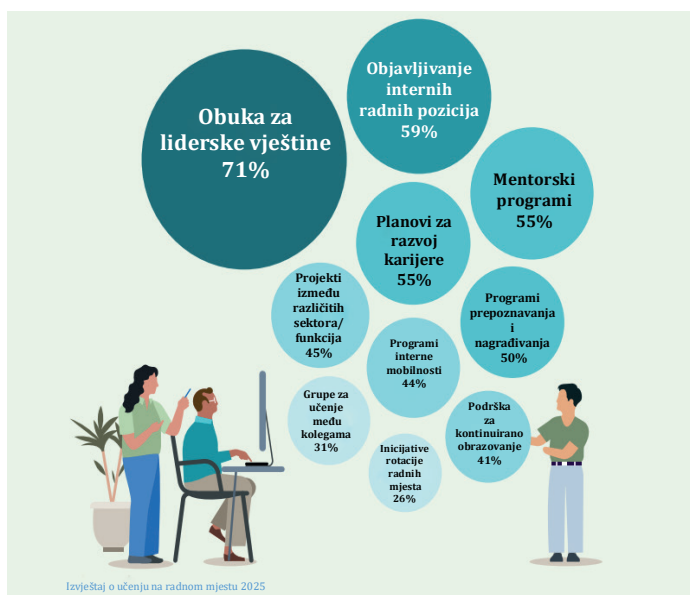
Razvoj neophodnih mekih vještina ključnih zaposlenih, moguće je obezbijediti kroz „in-house” obuke (treninzi na radnom mjestu) u kompanijama, zatim kroz mehanizme prelijevanja znanja u sistemu otvorenih inovacija, kroz neformalne obuke na univerzitetima i specijalizovanim neprofitnim organizacijama i institucijama preduzetničke infrastrukture, kao što su inovacioni centri, naučno-tehnološki parkovi, poslovni akceleraori, zatim kroz samoobrazovanje zaposlenih (vebinari, vlogovi, onlajn konferencije i treninzi).

Učenje u kombinaciji s razvojem karijere — obuke za liderstvo, koučing, interna mobilnost i slično — ubrzava razvoj ključnih vještina kako bi se održao korak s potrebama poslovanja...Ulaganjem u razvoj karijere, poslodavci ublažavaju anksioznost koju izazivaju brze promjene, istovremeno gradeći lojalnost, entuzijizam i inovativnost za narednu eru rada. Ukratko, velike kompanije se grade na temelju velikih karijera (LinkedIn, 2025a, str. 2).

Deset najvažnijih vještina koje se gube usljed fluktuacije zaposlenih predstavljaju one vještine koje su najvrjednije za kompaniju i ujedno najteže za nadoknaditi, kao što je predstavljeno na slici 18.

Slika 18

Izveštaj o učenju na radnom mjestu 2025.



Napomena. Izveštaj je preuzet i adaptiran iz (LinkedIn, 2025, str. 14).

U Izvještaju o učenju na radnom mjestu LinkedIn-a za 2025 godinu navedeno je da mnogi šampioni u razvoju karijere smatraju vještačku inteligenciju (AI) konkurentskom prednošću koju mogu skalirati unutar svojih organizacija — unapređujući vještine zaposlenih u širokom spektru uloga i nivoa stručnosti. Na primjer, administrativni asistenti koriste osnovno poznavanje generičkih alatki vještačke inteligencije, dok inženjeri zahtijevaju visoke tehničke vještine za izgradnju i implementaciju sistema zasnovanih na vještačkoj inteligenciji (LinkedIn, 2025a).

Vještine koje poslodavci sve više cijene su (Ryan, 2025):

- *Ublažavanje konflikata*– upravljanje kancelarijskom politikom, konfliktima na radnom mjestu i međunarodnim timovima.
- *Prilagodljivost* – sposobnost lakog suočavanja s promjenama i spremnost na brzo usvajanje novih znanja.
- *Unapređenje procesa*– fokus na poboljšanje produktivnosti i operativne efikasnosti.
- *Inovativno razmišljanje*– kreativno i snalažljivo rješavanje problema te razvoj novih ideja.
- *Javni nastup*– ključno za osobe na svim nivoima hijerarhije.
- *Prodaja zasnovana na rješenjima*– usmjerena na zadovoljenje konkretnih potreba kupaca.
- *Uključivanje i podrška korisnicima*– izgradnja iskrenih odnosa s korisnicima i brzo reagovanje na njihove potrebe.
- *Upravljanje projektima* (projektni menadžment) – nadgledanje produktivnosti i efikasnosti tima kako bi se projekat završio na vrijeme, unutar budžeta i uz ostvarenje ciljeva.
- *Strategija izlaska na tržište*– podrška u lansiranju novih proizvoda i usluga.
- *Upravljanje budžetom i resursima*– osiguravanje da se sredstva i materijali kompanije koriste na odgovoran i strateški način. (para. 14)

Promjene su stalne u današnjem radnom okruženju, jer tehnološke transformacije ruše „uobičajeni poslovni model” i primoravaju kompanije i profesionalce da se prilagode. Vještačka inteligencija je na čelu ove promjene, a njen uticaj je značajan: podaci sa LinkedIn-a otkrivaju da će do 2030. godine, 70% vještina koje se koriste u većini poslova biti promijenjeno. (LinkedIn, 2025b, para. 1)

U okviru šire revolucije usvajanja vještačke inteligencije u posljednje vrijeme se pojavljuje zanimljiv trend u oblasti ljudskih resursa — poslodavci pojačavaju napore na podizanju nivoa pismenosti o vještačkoj inteligenciji i obuci, kao i na unapređenju operacija, tako što angažuju povremene ili privremene radnike kako bi obučavali stalno zaposlene za korišćenje novih tehnoloških alata (Schaller, 2025).

Poželjne meke vještine za dizajniranje inovativnih poslovnih modela i produktivno preduzetništvo, u startapima i velikim korporacijama su: inicijativnost, liderstvo, pregovaračke vještine, umrežavanje, komunikacione vještine, kreativnost, planiranje i organizacija, timski rad i saradnja, samopouzdanje, samokontrola, odnosi sa ljudima, posvećenost organizaciji, empatija, fleksibilnost i upravljanje promjenama, orijentacija na kupce, orijentacija na postizanje rezultata, strateška orijentacija, analitičko razmišljanje, konceptualno razmišljanje, efikasnost i kvalitet, učenje i upotreba stečenog znanja (UPV, 2019). Preduzetništvo predstavlja skup vještina koje se mogu naučiti. U profesionalnom kontekstu u kojem se tržište rada sve više mijenja, inovativni projekti i radnici spremni da preuzmu kontrolu nad sopstvenim projektima sve više se cijene. Brojne su meke vještine za preduzetništvo, pri čemu se ne očekuje da svaki zaposleni posjeduje sve meke vještine. Očekuje se posjedovanje miksa vještina koje mogu da budu naučene i usvojene u školama i fakultetima, dio u preduzećima, a dio samostalnim učenjem.

2.9. Strategije inoviranja poslovnih modela: zašto je neophodno inovirati poslovne modele?

Poslovno modeliranje je kontinuirani, neprekidni proces koji treba neprestano da se odvija, i čiji ishodi treba da budu zadovoljni ključni stakeholderi: kupci, preduzetnici – vlasnici, preduzetni profesionalni menadžeri, zaposleni, investitori, ali i partneri u lancu snabdijevanja, kao što su dobavljači, partnerska preduzeća i preduzetnici pojedinci – saradnici, naučnoistraživačke i obrazovne ustanove, institucije, i svi drugi koji imaju direktne i indirektne kontakte sa preduzetničkim poduhvatom.

Poslovni model ocrtava logiku određenog preduzetničkog poduhvata, kojim se rješavaju uočeni problemi ciljanih kupaca i partnera, kao što su dobavljači ili druga preduzeća uvezana u klastere, autsorsing odnose (outsourcing, engl. usluge izvan organizacije) ili strateška savezništva, ili se stvaraju nove potrebe, nova tržišta i novi kupci, eksploatacijom inovacija. Poslovni model predstavlja konceptuelni alat koji sadrži set ciljeva, koncepata i njihovih odnosa, s ciljem definisanja poslovne logike određenog preduzeća (Osterwalder et al., 2005, str. 3, citirano u Kolaković & Mihić, 2020, str. 296). „U slučaju startap preduzeća, odnosno preduzetnika početnika, ovaj alat može poslužiti za procjenu preduzetničke ideje i kao temelj za izradu poslovnog plana u budućnosti” (Kolaković & Mihić, 2020, str. 296).

Da bi poslovni model funkcionisao treba da budu ispunjena tri uslova (Nijssen, 2022):

- 1) novi proizvod pokretača – startapa treba da ima značajnu vrijednost za kupce;
- 2) dovoljno velika grupa (ciljanih) kupaca je uvjerena da novi proizvod nadmašuje alternative na tržištu;
- 3) ova grupa kupaca treba da bude spremna da se uključi u razmjenu po cijeni koja je povoljna u poređenju sa troškovima razvoja, proizvodnje i distribucije. (str. 6)

U eri I 4.0, odnosno u digitalnoj eri koja omogućava i uspostavljanje digitalnog preduzetničkog ekosistema, dematerijalizacija daljine i proizvoda i usluga omogućava kreativno rješavanje ogromnog broja problema, kroz inoviranje komponenti postojećih poslovnih modela ili kroz uspostavljanje u potpunosti novih poslovnih modela. U digitalnoj eri, sve više na značaju dobija *cirkularna (kružna) ekonomija* koja se fundamentalno razlikuje od linearne ekonomije, što otvara nebrojene mogućnosti kreiranja novih poslovnih modela. Takođe, *zelena, pametna, mrežna i ekonomija dijeljenja* nove su paradigme koje otvaraju brojne mogućnosti komercijalizacije inovativnih poslovnih modela.

Posljednjih godina, koncept *cirkularne ekonomije* pojavio se kao model za održivost, sposobnost za samoregeneraciju i preispitivanje tradicionalnih modela proizvodnje zasnovanih na prekomjernoj eksploataciji resursa i odbacivanju dobara nakon upotrebe (Hettich & Kreutzer, 2021). „Cirkularna ekonomija se definiše kao ekonomski sistem koji ima za cilj da *minimizira otpad i maksimizira korišćenje resursa* tako što će materijale i proizvode držati u upotrebi što je duže moguće” (Ren et al., 2023, str. 2). „Cilj cirkularne ekonomije je prelazak sa linearne paradigme „uzmi-napravi-odloži” na ekološki prihvatljiviji sistem „smanji-ponovo koristi-recikliraj”.

Zelena ekonomija (green economy, engl.) je termin koji je u fokusu akademske javnosti došao u vrijeme globalne ekonomske krize 2008. godine. Iako ne postoji jasan konsenzus šta predstavlja zelena ekonomija, Program za zaštitu životne sredine Ujedinjenih nacija UNEP definisao je *zelenu ekonomiju* kao „ekonomiju koja rezultira poboljšanim ljudskim blagostanjem i društvenom jednakošću, uz značajno smanjenje rizika po životnu sredinu i ekološke oskudice. *Podrazumijeva nisku emisiju ugljenika, resursno je efikasna i društveno je inkluzivna*” (UNEP, 2011, citirano u The Sustainable Development Knowledge Platform, n.d.).

Pametna (smart) ekonomija je ekonomija zasnovana na tehnološkim inovacijama, efikasnosti resursa, održivosti i visokom društvenom blagostanju. Pametna ekonomija usvaja inovacije, nove preduzetničke inicijative, povećava produktivnost i konkurentnost, sa opštim ciljem poboljšanja kvaliteta života svih građana (Frank & Aznar Fernández-Montesinos, 2020).

Mrežna ekonomija (networked economy, engl.) je ekonomija u nastajanju unutar informacionog društva, omogućena „puštanjem interneta na slobodu”, pojavom i širokom eksploatacijom mobilnih telefona i društvenih mreža, dok je *ekonomija dijeljenja* (sharing economy, engl.) ekonomski sistem u kojem se sredstva ili usluge dijele između privatnih lica, bilo besplatno ili uz naknadu, obično putem interneta.

Zašto je neophodno inovirati poslovne modele?

U digitalnoj eri se usložnjavaju i problemi, ali i povećavaju se šanse za kreiranje inovativnih poslovnih modela, onlajn, oflajn, kao i hibridnih poslovnih modela. Nema *ispravna* poslovnog modela, već je važno da je on usklađen s dinamikom vremena u kojem se razvija, odnosno s aktualnim faktorima okruženja, ali i ličnosti onih koji ga dizajniraju kako bi ga snagom svoje volje i namjere mogli realizovati (Rupčić, 2022). Brojne su mogućnosti i modaliteti poslovnog modeliranja.

Kanvas (platno) poslovno modeliranje omogućava da unutar startapa i u okruženju startapa, ključne zainteresovane grupe (stakeholders, engl.) razumiju logiku poslovnog modela, ciljane grupe i njene probleme koje poslovni model rješava, kao i ključni element poslovnog modela, a to je *vrijednost i monetizacija vrijednosti* ključnim stejkholderima (Alam, 2019). S obzirom na mnoštvo primjera iz prakse i bogatstvo literature iz oblasti strategijskog i preduzetničkog menadžmenta i poslovnog modeliranja, fokusiraćemo se u nastavku na *digitalne poslovne modele*, pretpostavke za uspješno digitalno poslovno modeliranje i ishode i uticaj inovativnih poslovnih modela u Industriji I 4.0.

U današnjem dinamičnom okruženju posebno je važno raditi na osmišljavanju novih koncepata proizvoda i usluga koji mogu transformisati tržište ili stvoriti nova tržišta, odnosno djelovati *disruptivno*. Tržište je moguće transformisati lansiranjem novog koncepta proizvoda, kao što su volkmen (Walkman) i Ajfon (današnji model iPhone17Pro), ili novim načinom distribucije vrijednosti. U I 4.0 eri nije dovoljno biti inovativan, samo sa aspekta inovacija proizvoda ili usluga ili procesnih inovacija. Kao preduslov opstanka, rasta i razvoja startapa neophodno je *konstantno preispitivanje logike poslovanja*, preispitivanja svrhe postojanja preduzeća i razloga poslovanja, preispitivanja vrijednosti koje preduzeće donosi kupcima rješavajući njihove probleme, ali i vrijednosti brojnih stejkholdera u ekosistemu preduzeća. Drugim riječima, kontinuirano *inoviranje komponenti ili radikalno inoviranje cijelog poslovnog modela*, jedini je **preduslov dugovječnosti kompanija**.

Netflix je sjajan primjer kontinuiranih promjena logike poslovanja. Klark i drugi (Clark et al., 2023, str. 24) su definisali poslovni model kao „logiku kojom se preduzeće održava finansijski. Jednostavno rečeno, to je logika kojom preduzeće zarađuje za život”. Treba istaći da se poslovni modeli mijenjaju pod uticajem preduzetničkog duha svih stejkholdera, a posebno menadžera, odnosno preduzetničkih menadžera, koji u svom unutrašnjem i eksternom okruženju traže, primjećuju, eksploatišu, ali i stvaraju mogućnosti za dalji razvoj (Rupčić, 2022, str. 3).

Nekoliko trendova u privredi u digitalnoj eri danas mogu potencijalno ugroziti postojeće poslovne modele (Oswald & Kleinemeier, 2017):

- 1) **Dostupnost roba**. Digitalizacija proizvoda i usluga zajedno sa promjenama očekivanja kupaca, drastično mijenja poslovni pejzaž. Često su dostupni proizvodi i usluge koji u prošlosti nisu postojali. Onlajn obrazovanje, sistemi za navigaciju, inovativne aplikacije, samo su neki od primjera.
- 2) **Kupci postaju konkurenti**. Ekonomija dijeljenja i platformskih aplikacija koje su mu dostupne, omogućavaju pojedincima da se takmiče sa velikim korporacijama. Saobraćajna i ugostiteljska industrija su najviše pogođene. (Npr. oglašavanje vlastitih smještajnih kapaciteta na brojnim aplikacijama obezbjeđuju dodatne zarade pojedincima).
- 3) **Pojavljaju se novi digitalni proizvodi i kanali**. Upotreba novih tehnologija omogućuje razvoj novih načina dolaska do potrebnih proizvoda i usluga, što dodatno smanjuje upotrebu tradicionalnih kanala distribucije. (str. 60-61)

Inovativni poslovni modeli disruptivnog karaktera „potpis” su startapa koji u kratkom roku postaju jednorozci (kompanije čija vrijednost aktive premašuje 1 milijardu US\$). *Disruptor* je obično mala kompanija koja uspijeva da uoči praznine koje nisu pokrili postojeći oligopolisti i koje za njih prolaze „ispod radara”. Disruptivne kompanije tako pronalaze načine da *zadovolje neke od potreba i želja masovnog tržišta na nov način koji je obično isplativiji*. Ometač obično dolazi i napada tzv. „donji dio tržišta”, pa postojećim kompanijama u početku ne smeta njegov izgled (Hague, 2019, str. 108 citirano u Rupčić, 2022, str. 10).

Do disrupcije može doći implementacijom procesnih inovacija, odnosno uvođenjem efikasnije tehnologije ili proizvodnom inovacijom remetilačkog karaktera (npr. iPhone, iPad, Skype, LED rasvjeta ...), ili pronalaskom novog načina isporuke vrijednosti i monetizacije poslovnog modela.

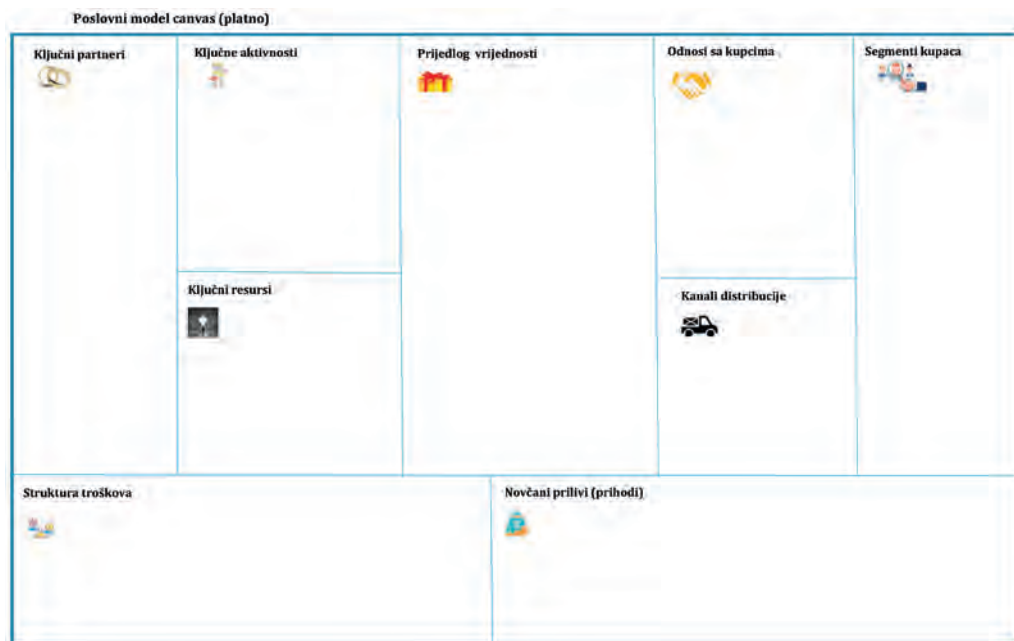
U današnje vrijeme inovacije su sve češće i one često zadovoljavaju latentne potrebe i želje kupaca, odnosno potrebe i želje kojih kupci nisu bili svjesni, a razvili su svijest o specifičnoj potrebi kada su dobili informaciju o vrijednosti i tumačili je s obzirom na sopstveni kontekst (Rupčić, 2022, str. 26). Dakle, inoviranje poslovnog modela i nakon izvjesnog vremena, bez mnogo čekanja, inoviranje komponenti ili cijelog takvog poslovnog modela, kontinuirani je proces.

2.10. Dizajniranje i inoviranje poslovnih modela

Dizajniranje poslovnih modela čini je *kreacije i ishod je kreativnog preduzetničkog procesa*. Podrazumijeva detaljnu analizu okruženja, uočavanje promjena u okruženju i prilika koje se mogu javiti kao rezultat promjena. U analiziranju poslovnog okruženja mogu dobro poslužiti poznate alatke poslovne analize, kao što su SWOT analiza, PESTEL analiza, analiza konkurencije, analiza industrije, analiza mogućih scenarija, benčmarketing (benchmarking, engl.,) analiza. Ali i sama opservacija okruženja, i eksterne i interne sredine u slučaju startapa koji „se zahuktavaju”, može biti solidna polazna osnova u dizajniranju poslovnih modela i procesuiranja signala iz okruženja. Startapi koji započinju svoje preduzetničko putovanje od nule svoj put započinju procesom dizajniranja komponenti i cijelog poslovnog modela. Praktična alatka za skiciranje definisane strategije i njezinu implementaciju unutar organizacionih struktura, procesa i sistema je *Kanvas* (Canvas, engl. platno, slika) *okvir za poslovno modeliranje*. Poslovni model Kanvas predložio je Aleksandar Osterwalder u svojoj knjizi *Stvaranje poslovnih modela* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kanvas je praktično orijentisan okvir poslovnog modeliranja i sastoji se od devet gradivnih blokova, uključujući *prijedlog vrijednosti, ključne partnere, ključne resurse, ključne aktivnosti, odnos sa kupcima, kanale komunikacije i distribucije, segmentaciju kupaca, tokove prihoda i strukturu troškova* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Slika 19

Šablon platno (canvas, engl.) poslovnog modeliranja



Napomene. Na slici je preveden i adaptiran obrazac (šablon) „skiciranja“ devet gradivnih elemenata poslovnog modela. Model je preuzet i adaptiran iz Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 44.

Naišao je na veliku primjenu, s obzirom na to da na jednostavan način predstavlja logiku poslovnog modela. Takođe, koristi se i kao moćna prezentaciona alatka, pogotovo na sesijama predstavljanja poslovnog modela ili inovacije rizičnim kapitalistima na pičing sesijama (elevator pitch) ili drugim investitorima tokom poslovnih sastanaka. Kanvas je sjajan pristup sažetka detaljnog poslovnog plana, koji se preporučuje da se radi zbog razmišljanja o operacionalizaciji preduzetnikove vizije, misije i strateških ciljeva (Petković, 2021, str. 181-182).

Odgovarajući dizajn i usklađenost svih aspekata poslovnog modela ključni su za poslovni uspjeh....Pa ipak, *inoviranje poslovnih modela je jednako važno ili čak važnije od ulaganja u razvoj novih proizvoda i usluga*. Da bi se osmislio uspješan poslovni model, potrebno je dobro definisati strategiju, odnosno stratešku orijentaciju, i primijeniti određene kreativne tehnike kako bi se pronašlo odgovarajuće rješenje s obzirom na različite unutrašnje i eksterne faktore (Rupčić, 2022, str. 42).

Svako preduzeće mora kontinuirano preispitivati, redizajnirati i razvijati svoj poslovni model, kako bi vremenom ostalo konkurentno (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2007; Teece, 2010, Zott et al., 2011). Fos i Sabi (Foss & Saebi, 2017) sugerišu da literatura o inoviranju poslovnih modela pruža dvije različite perspektive inovacije poslovnih modela, uključujući *promje-*

ne u arhitekturi poslovnog modela i promjene u jednoj ili više komponenti u poslovnom modelu. Stoga su predložili dvije dimenzije inoviranja poslovnih modela: *područje (opseg) i novina.* Dimenzija opsega karakteriše se arhitektonskim i modularnim promjenama poslovnog modela, dok dimenzije novine opisuje promjene poslovnog modela kao novine za preduzeće ili industriju. (Petković, 2021, str. 174)

Novi inovativni poslovni modeli imaju veći potencijal za uspjeh od pukih inovacija proizvoda ili procesa. Naravno, kvalitetni proizvodi ili procesi su takođe od velike važnosti, ali oni neće odlučivati o uspjehu ili neuspjehu kompanija u budućnosti. Uspjeh preduzeća, u današnje vrijeme, uveliko zavisi od sposobnosti primjene odgovarajućih inovativnih poslovnih modela, po čemu se razlikuju od konkurencije. U digitalnoj eri egzistira veliki broj inovativnih poslovnih modela. U nastavku ćemo predstaviti nekoliko interesantnih poslovnih modela.

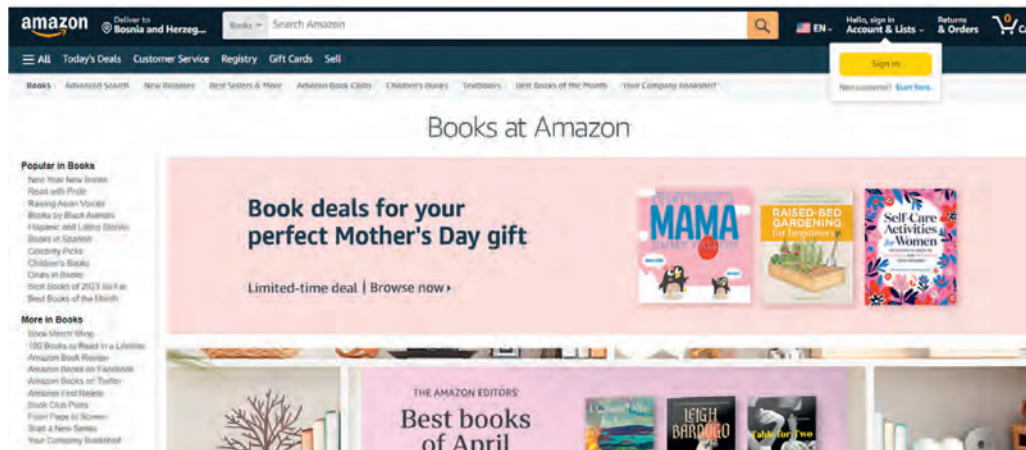
∠ **Model poslovanja na zahtjev** (Pull business model) – kako bi snizila troškove zaliha, preduzeća se odlučuju na proizvodnju na zahtjev, pri čemu se proces stvaranja vrijednosti prilagođava zahtjevima kupaca. Na taj način preduzeće poručuje „kupac je kralj” te angažuje sve resurse, uključujući one za istraživanje i razvoj, kako bi udovoljilo specifičnim potrebama i željama kupaca (Rupčić, 2022, str. 96). Pul (Pull) poslovni model fokusira se na stvaranje proizvoda ili usluga tek kada postoji tražnja na tržištu. Ova strategija omogućuje kompanijama da minimiziraju rizike i troškove vezane uz proizvodnju i skladištenje viška proizvoda.

U nastavku je predstavljeno nekoliko primjera profitabilnih poslovnih modela poslovanja na zahtjev.

1. Štampanje knjiga na zahtjev (*Print-on-Demand Publishing*). Kompanije poput Amazona pružaju uslugu štampanja knjiga na zahtjev. Umjesto stvaranja velikih zaliha knjiga, knjige se štampaju samo kada ih korisnik naruči (Johnson & Miller, 2021). Kompanije koriste savremeni digitalnu tehnologiju štampanja knjiga ili drugih publikacija pri kojem se kopije ne štampaju unaprijed u velikim tiražima, već se pojedinačne knjige štampaju tek kada neko izvrši narudžbu. Ovaj model predstavlja značajnu promjenu u odnosu na tradicionalno izdavaštvo. Ovaj poslovni model je karakterističan jer se izbjegavaju nepotrebni troškovi štampe i skladištenja, pristupačan je malim i nezavisnim autorima, ekološki je efikasan.

Slika 20

Štampanje knjiga na zahtjev

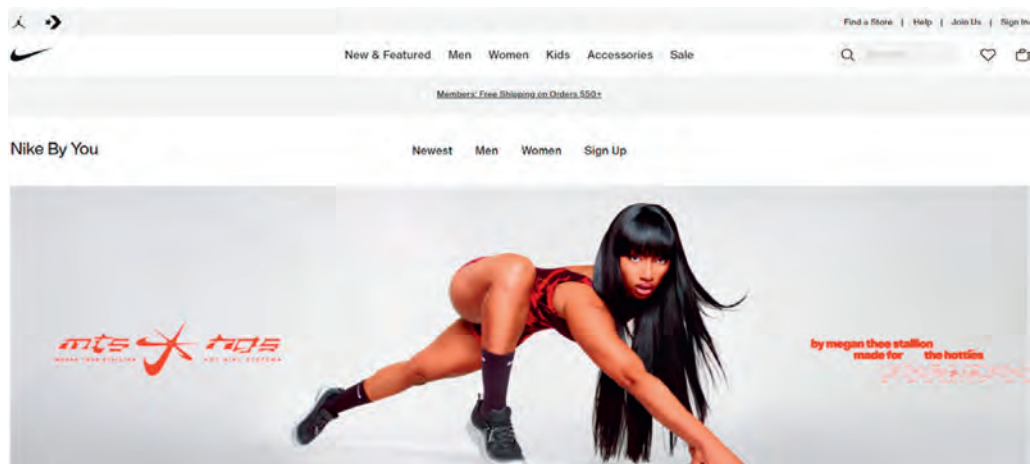


Napomena. Na slici je predstavljena veb stranica kompanije Amazon. Preuzeto sa <https://www.amazon.com/>.

Prilagodavanje proizvoda (*Customization of Products*). Kompanije poput Nike omogućavaju korisnicima da prilagode proizvode kao što su patike prema vlastitim preferencijama. Proizvodi se izrađuju tek nakon što je korisnik odabrao željene opcije (Williams, 2023).

Slika 21

Prilagodavanje proizvoda



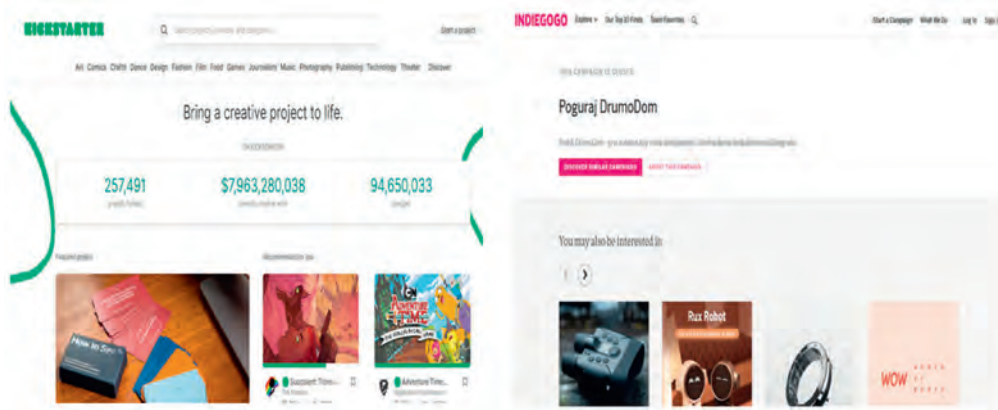
Napomena. Na slici je predstavljena veb stranica kompanije Nike. Preuzeto sa <https://www.nike.com/>.

Kraufunding platforme (*Crowdfunding Platforms*). Veb platforme kao što su Kickstarter iIndiegogo omogućavaju kreiranje proizvoda ili projekata na osnovu

interesa i tražnje potencijalnih kupaca. Projekti se finansiraju samo ako dosegnu određeni prag (Adams & Green, 2020).

Slika 22

Kraufdfunding platforme

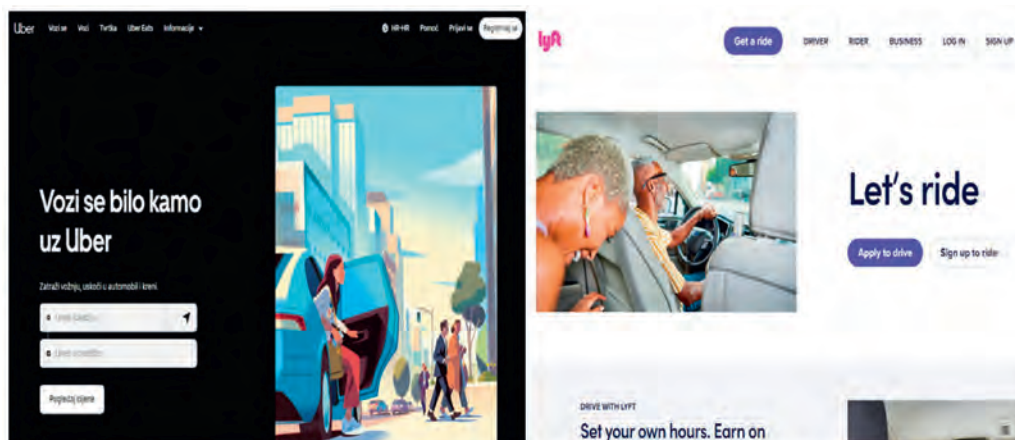


Napomena. Na slici su predstavljene veb stranice kraufdfunding platformi Kickstarter i Indiegogo. Preuzeto sa <https://www.kickstarter.com/> i <https://www.indiegogo.com/>.

Prevoz na zahtjev (On-Demand Transportation). Servisi poput Ubera i Lyfta pružaju usluge prevoza na zahtjev korisnika. Vozači se aktiviraju tek kada postoji potražnja od strane korisnika (Taylor, 2019). U oba poslovna modela radi se o „ekonomiji dijeljenja”.

Slika 23

Prevoz na zahtjev



Napomena. Na slici su predstavljene veb stranice Ubera i Lyfta. Preuzeto sa <https://www.uber.com/hr> i <https://www.lyft.com/>.

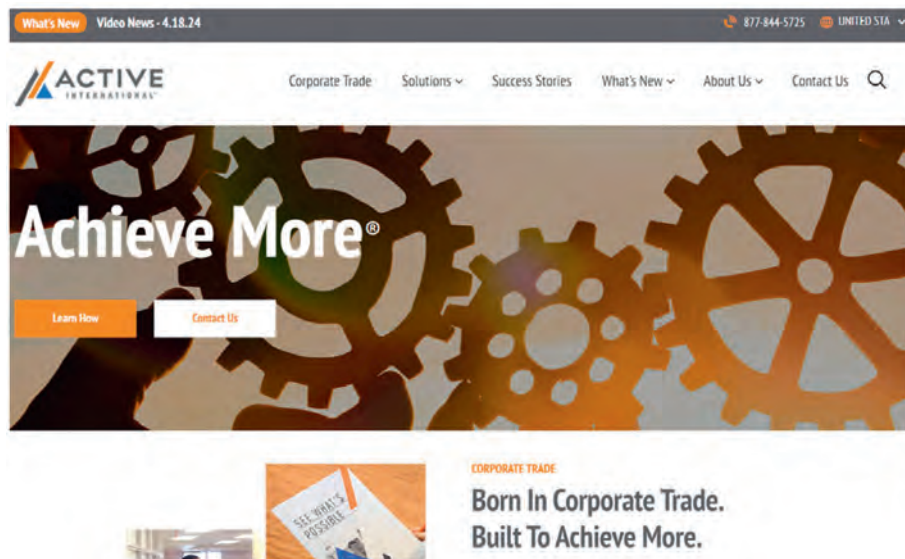
∠ **Model trampe ili model milo za drago** (Barter business model). Razmjena se odnosi iskućivo na proizvode i usluge bez ućešća novca. Velike sličnosti ima i sa sponzorstvom, ali su spoljni partneri aktivno uključeni u proces stvaranja vrijednosti (Rupćić, 2022, str. 97).

Primjeri uspješnih modela trampe ili modela „milo za drago” (Barter business model) mogu se naći u različitim oblastima poslovanja. Evo nekoliko primjera iz literature:

Barter razmjena u industriji oglašavanja. U oglašivaćkoj industriji kompanije često razmjenjuju reklamni prostor za proizvode ili usluge. Na primjer, agencije kao što je Active International mogu razmjenjivati prostor u novinama ili na televiziji za proizvode koje mogu iskoristiti ili prodati drugim klijentima (Murray, 2018).

Slika 24

Barter razmjena u industriji oglašavanja



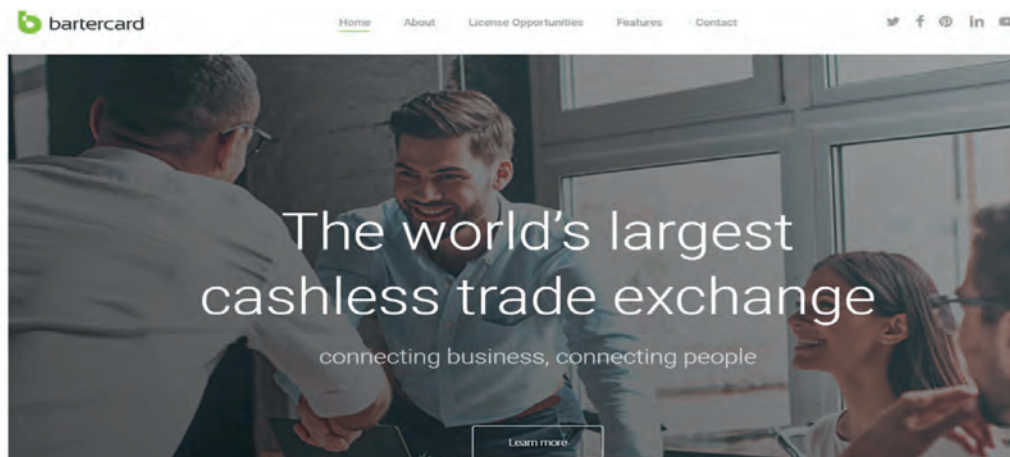
Napomena. Na slici je predstavljena veb stranica Active International. Preuzeto sa <https://activeinternational.com/>.

1. **Barter između malih preduzeća.** Mala preduzeća često koriste model trampe kako bi smanjila troškove. Na primjer, fotograf može ponuditi usluge fotografisanja događaja restoranu, dok restoran zauzvrat može ponuditi hranu i piće za fotografa i njegove goste.
2. **Trampa u poljoprivredi.** Poljoprivrednici često koriste model trampe kako bi razmijenili višak proizvoda s drugim poljoprivrednicima. Na primjer, jedan poljoprivrednik može razmijeniti višak voća za višak povrća od drugog poljoprivrednika.

3. **Barter platforme.** Postoje online platforme koje omogućavaju preduzećima i pojedincima da razmjenjuju proizvode i usluge. Ove platforme olakšavaju pronalaženje partnera za transakcije trampe, što doprinosi uspjehnosti ovog modela.

Slika 25

Barter platforme



Napomena. Na slici je predstavljena veb stranica kompanije Bartercard International. Preuzeto sa <https://bartercard.com/>.

4. **Barter u industriji zabave.** Umjesto plaćanja za prava na filmove ili muziku, kompanije mogu ponuditi usluge distribucije ili promocije zauzvrat. Ovo omogućava kompanijama da smanje troškove, dok istovremeno dobijaju pristup željenom sadržaju.

∠ **Model unakrsne prodaje** (Cross selling business model, engl.) – obezbjeđuje ponudu komplementarnih proizvoda i usluga izvan osnovnog asortimana, s ciljem da se kupcima proda više proizvoda (Gassmann et al., 2014, str. 143).

∠ **Model lojalnosti kupaca** (Customer Loyalty business model) – suština ovog modela svodi se na zadržavanje kupaca, što se obezbjeđuje ostvarivanjem dodatnih vrijednosti. Cilj je razviti takav odnos sa kupcima i osigurati njihovu lojalnost određenim nagradama u vidu popusta ili specijalnih ponuda. Na taj način se obezbjeđuje vezivanje kupaca za određene organizacije i stvaranje vlastitih lojalnih kupaca (Gassmann et al., 2014, str. 159).

Navešćemo nekoliko primjera modela lojalnosti.

1. **Programi nagrađivanja** (Loyalty programs). Mnoge kompanije nude programe nagrađivanja u kojima kupci prikupljaju bodove ili nagrade za svaku kupovinu. Te nagrade mogu biti u obliku popusta, besplatnih proizvoda, ekskluzivnih ponuda ili drugih pogodnosti. Primjer su programi vjernosti u supermarketima, avio-kompanijama, hotelima itd.

Slika 26

Program nagrađivanja DM-a

Kupujemo, sakupljamo bodove i štedimo – dobro došli u svijet dm active beauty programa lojalnosti!

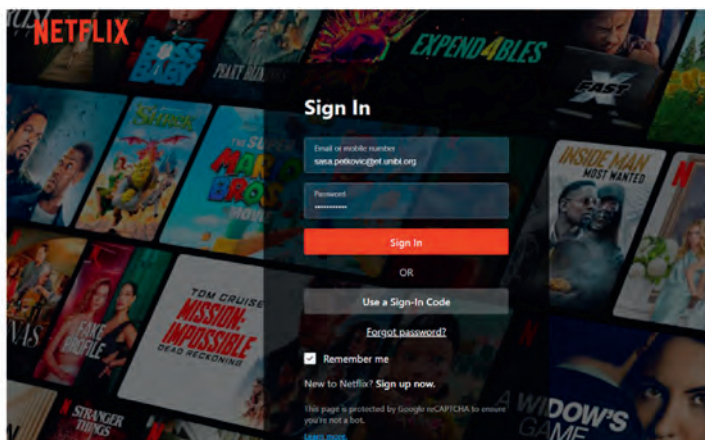


Napomena. Na slici je predstavljena aplikacija kompanije DM – program lojalnosti. Preuzeto sa <https://www.dm-drogeriemarkt.ba/services/programi-usluge-za-kupce/dm-active-beauty>.

- 2. Model prodaje putem pretplata** (Subscription business model) – ovaj model omogućava redovnost proizvoda i usluga kupcima, a sklapa se na osnovu ugovora. Kompanije često nude pretplatničke modele u kojima kupci plaćaju mjesečnu ili godišnju pretplatu kako bi pristupili posebnim sadržajima, proizvodima ili uslugama. Primjer: novine i časopisi, softverski alati, kablovska TV, internet, itd. Na taj način olakšava se kupovina i dolazi se do uštede vremena i novca od strane kupaca.
- 3. Usluge strimovanja na zahtjev** (On-Demand Streaming Services). Platforme kao što su Netflix i Spotify koriste ovaj tip pul modela i modela prodaje putem pretplate jer **korisnici plaćaju pretplatu i biraju sadržaj** koji žele gledati ili slušati prema vlastitim interesima.

Slika 27

Usluge strimovanja na zahtjev



Napomena. Na slici je predstavljena veb stranice kompanije Netflix. Preuzeto sa <https://www.netflix.com/ba>.

4. **Model skrivenih prihoda** (Hidden Revenue business model) – u ovom poslovnom modelu izvor prihoda obezbjeđuje se od treće strane. Najčešće se primjenjuje kod integrisanja reklama u ponudu privlačeci na taj način potrebne kupce (Gassmann et al., 2014, str. 230). Poslovni model skrivenih prihoda uključuje generisanje prihoda na indirektan način koji možda nije odmah očigledan korisnicima. Jedan od najpoznatijih primjera ovog poslovnog modela su besplatne aplikacije koje se finansiraju putem oglašavanja.

Na primjer, mnoge mobilne aplikacije nude besplatno preuzimanje i korištenje, ali prikazuju oglase korisnicima kako bi generisale prihode. Ovaj model omogućuje aplikacijama da privuku velik broj korisnika, jer su besplatne, a zatim zarađuju prihod putem oglasnih kampanja. Na primjer Angry Birds je popularna mobilna igra koja koristi ovaj model. Igra je dostupna za besplatno preuzimanje, ali prikazuje oglase unutar igre kako bi ostvarila prihod. Ovo je samo jedan primjer poslovnog modela skrivenih prihoda. Drugi primjeri uključuju prikupljanje i prodaju podataka o korisnicima, partnerske programe i skrivena plaćanja za dodatne usluge ili proizvode unutar besplatnih osnovnih usluga.

2.11. Nove paradigme kreativnih poslovnih rješenja: od I 4.0 ka I 5.0 eri

Promjene u digitalnoj eri toliko su brze i dinamične da pojedini autori već nagovještavaju novu eru I 5.0. U tranziciji ka Industriji 5.0 *proizvođice se dobra prema potrebama pojedinačnih kupaca* (Javaid et al., 2020). Dok se Industrija 4.0 fokusira na unapređenje masovne produktivnosti i performansi putem primjene digitalnih tehnologija između uređaja i aplikacija, Industrija 5.0 stavlja poseban naglasak na ljudski faktor (odgovornost, brigu, dobrobit i zadovoljstvo na poslu) kroz *masovnu personalizaciju internih i eksternih mreža, stvarajući socijalno-tehnološki sistem* (Bamford et al., 2023).

Već više od 250 godina osnovni pokretači ekonomskog rasta bile su tehnološke inovacije. Najvažnije među njima su ono što ekonomisti nazivaju tehnologijama opšte namjene — kategorija koja obuhvata parnu mašinu, električnu energiju i motor s unutrašnjim sagorijevanjem. Svaka od njih pokrenula je talase komplementarnih inovacija i novih prilika. Motor s unutrašnjim sagorijevanjem, na primjer, doveo je do razvoja automobila, kamiona, aviona, motornih testera i kosilica, kao i velikih maloprodajnih lanaca, trgovačkih centara, skladišta sa prekrcajem robe, novih lanaca snabdijevanja i, ako bolje razmislimo, predgrađa. Kompanije poput Walmarta, UPS-a i Ubera pronašle su načine da iskoriste ovu tehnologiju kako bi stvorile profitabilne nove poslovne modele. Najvažnija tehnologija opšte namjene našeg doba jeste vještačka inteligencija, posebno mašinsko učenje (ML) — odnosno sposobnost mašina da stalno poboljšavaju svoj učinak bez potrebe da im ljudi tačno objašnjavaju kako da izvrše svaki zadatak koji im je dodijeljen. U samo nekoliko posljednjih godina mašinsko učenje postalo je znatno efikasnije i dostupnije. **Danas**

možemo razvijati sisteme koji sami uče kako da obavljaju zadatke...U poslovnoj sferi vještačka inteligencija je na putu da ostvari transformacioni uticaj, sličan onom koji su imale ranije tehnologije opšte namjene. (Brynjolfsson & McAfee, 2017, str. 1)

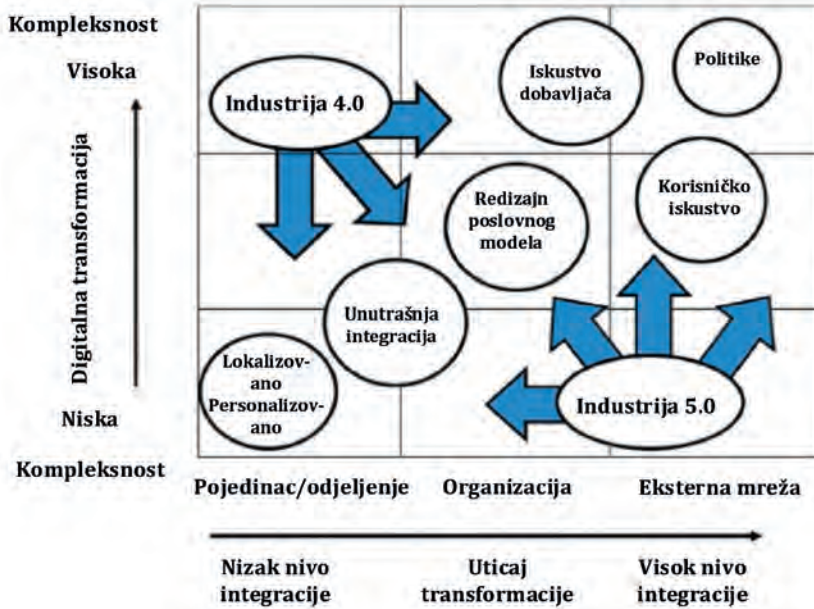
Proizvod će biti napravljen na agiln način, uzimajući u obzir digitalne zahtjeve i koristeći nove proizvodne tehnike i inovativne materijale. U nekim okolnostima, *novi proizvod će biti produžetak ljudskog uma ili tijela*. Za implementaciju ove nove paradigme biće neophodno uvesti nove etičke protokole i nove oblike upravljanja (Doyle-Kent & Kopacek, 2020). Proizvodnja neće biti samo agilna i optimalizovana, već i automatizovana, digitalna i zasnovana na podacima. *Proizvodi će biti najvišeg kvaliteta i razumne cijene, a lanac snabdijevanja će biti optimizovan za održavanje proizvodnje* (Cannavacciuolo, 2023). Industrija 5.0 će stoga generisati napredak u proizvodnji, predlažući sebe kao sajber-fizički sistem koji uključuje ljude, vještačku inteligenciju i fizičke sisteme različitih kompanija povezanih putem interneta velike brzine. Tokom proizvodnje, implementiraće i upotrebu kolaborativnih robota (tj. kobota), koji će raditi sinhronizovano sa zaposlenima i čiji će rad biti upleten u ljudski mozak (Rauch, 2020).

Industrija 5.0 će podržati povećanu saradnju između radnika i pametnih sistema. To će dovesti do stvaranja radnih mjesta veće vrijednosti zbog slobode dizajna i povezanog uticaja dizajnera i inženjera. *Radnici će morati da pokažu napredne kognitivne vještine i vještine kritičkog mišljenja*, uključujući rješavanje složenih pitanja, kapacitet usvajanja socio-bihejvioralnih sposobnosti kao što je timski rad i kombinacije vještina koje su prediktori fleksibilnosti, kao što su rasuđivanje i samoeфикаsnost. Sve ove sposobnosti uključuju podršku otpornog ljudskog kapitala i doživotnog učenja. Industrija 5.0 će na kraju voditi zaposlene u zajedničkom radu sa mašinama, što je istovremeno novo i donosi potrebna rješenja za probleme budućnosti i proizvodnju visokovrijednih proizvoda po mjeri. (Cannavacciuolo, 2023, str. 13)

Kako bi se obogatila predvidivost podataka i omogućilo donošenje informisanih odluka putem korišćenja analitike, Industrija 5.0 je usmjerena na unapređenje kvaliteta (prilagođenost svrsi) operacija usklađivanjem tehnologije sa kritičkim razmišljanjem ljudi. „Fokusira se na *vraćanje ljudske inteligencije u operacije*, omogućavajući „robotima“ da dijele i saraduju s ljudima kroz inteligentne tokove rada i sisteme. Još jedna zanimljiva prednost Industrije 5.0 jeste potencijal za obezbjeđivanje održivijih procesa, čime se štiti spoljašnja i prirodna sredina (pogledajte sliku 19) (Bamford et al., 2023, str. 53).

Slika 28

Definisanje obuhvata digitalne transformacije



Napomene. Na slici je predstavljen obuhvat digitalne transformacije u tranziciji iz Industrije 4.0 u Industrij 5.0. Slika je preuzeta i adaptirana iz Bamford et al., 2023, str. 53.

Na osnovu elaboriranog o suštini poslovnog modeliranja i novim paradigmatama kreativnih poslovnih rješenja u digitalnoj i postdigitalnoj eri očigledno je da klasično poslovno planiranje gubi primat, koji preuzima inovativno poslovno modeliranje, implementirano takođe na inovativne načine. Krenimo od jedne od novoustaljenih praksi poslovnog modeliranja, Lin startapa (The Lean start up, engl.).

2.11.1. The Lean start up (Lin startap)

Lin startap jedna je od novijih paradigmi koja u fokus stavlja brzo testiranje početnih pretpostavki lansiranjem minimalno održivog proizvoda (MVP – minimumviable product, engl.), pivotiranje (okretanje) i novo lansiranje potvrđenog poslovnog modela. *Prečesto su preduzetnici usko fokusirani na svoj omiljeni proizvod ili poslovnu ideju.* Proces izrade prototipa željenog proizvoda (usluge ili poslovnog modela) ih primorava da izađu na teren i angažuju potencijalne kupce, sve s ciljem učenja i brzog prilagođavanja (Zacharakis et al., 2020).

Na koji način skratiti proces lansiranja novog preduzeća ili novog proizvoda unutar postojećeg preduzeća uz minimalne troškove i minimiziranje rizika od propasti, bili su neki od razloga koji su Erika Rejsa (Eric Ries), serijskog preduzetnika i rizičnog kapitalistu „natjerali” na drugačiji pristup u razvoju startapa i proizvoda. Autor je knjige The Lean Startup (Ries, 2011), koja je nedugo nakon objavljivanja postala manifest Lin startap pokreta i modernog preduzetničkog menadžmenta.

Ne postavljajte pitanje: „Može li ovaj proizvod biti izrađen”? već postavite pitanje: „*Da li ovaj proizvod treba da bude izrađen*”? Jednom kada razjasnite ove pretpostavke o skoku, prvi korak je ući u fazu izgradnje što je brže moguće sa minimalno održivim proizvodom (MVP). MVP je ona verzija proizvoda koja omogućava potpuni zaokret petlje *Izgradi-Izmjeri-Uči* (Build-Measure-Learn loop) uz minimalnu količinu napora i najmanje vremena za razvoj. (Ries, 2011, str. 82)

Koristeći Lin startup pristup, *preduzeća kreiraju red, a ne kaos* koristeći alatke koje testiraju njihovu viziju u kontinuitetu. Lin startup je metodologija za razvoj preduzeća i proizvoda koja ima cilj da skрати cikluse razvoja proizvoda i *brzo otkrije da li je predloženi poslovni model održiv*. To se postiže usvajanjem kombinacije eksperimentisanja vođenog poslovnim hipotezom, ponovljenih izdanja proizvoda i potvrđenog učenja. Od ključne važnosti za Lin startup metodologiju je pretpostavka da kada startup kompanije ulažu svoje vrijeme u iterativnu izgradnju proizvoda ili usluga kako bi zadovoljile potrebe ranih kupaca, kompanija može smanjiti tržišne rizike i zaobići potrebu za velikim iznosima početnog finansiranja projekata i skupim proizvodima lansiranja i neuspjeha. (Petković, 2021, str. 184-185)

Procesu izrade minimalno održivog proizvoda prethodi izrada prototipa proizvoda. *Izrada prototipa* je proces brzog sastavljanja funkcionalnih modela (tj. prototipova) kako bi se predstavile ideje, testirali različiti aspekti dizajna i *prikupile rane povratne informacije od korisnika*. „Izrada prototipa može pomoći preduzetnicima da razviju, testiraju i unaprijede svoju preduzetničku ideju, što u idealnom slučaju dovodi do potvrde preduzetničke prilike. U mnogim slučajevima, prototip može biti jednostavan poput skice koncepta proizvoda, osnovnog dizajna za veb određenu stranicu ili simulacije novog koncepta usluge” (Zacharakis et al., 2020, str. 103).

Tri ključna principa Lin startup metodologije su¹⁷ (Petković, 2021):

1. Umjesto pisanja komplikovanog biznis plana, sumirajte svoje hipoteze (pretpostavke) u okvir koji se naziva „*kanvas (slikovni) poslovni model*”.
2. „*Get out of the building – izadi iz zgrade*” pristup razvoja kupaca koji testiraju hipoteze. Na osnovnu mišljenja kupaca o svim bitnim elementima, model proizvoda se iterativnim postupcima unapređuje i razvija.
3. „*Agile development – agilni razvoj*” pristup koji potiče iz industrije softvera. Radi se o postupku komplementarnom sa prethodnim principom i čiji ishod je izgradnja MVP – minimalno održivog proizvoda kojeg prihvataju rani kupci. (str. 185)

Osim Lin startup (The Lean, engl.) paradigme pokretanja i funkcionisanja startapa u smjeru eksploatacije inovacija, postoje i drugi pristupi inoviranju. Predstavimo

¹⁷ Praktičnu primjenu Lin startup metodologije možete pročitati u studiji slučaja Blue River Tehnologija – Primjena The Lean Start up metodologije razvoja poslovnog modela: Slušajte kupce! u knjizi Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri, str. 186 -188. Knjigu možete preuzeti sa <http://cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>

vam u nastavku „*brikoledž pristup*” (bricolage, engl. „uradi sam od dostupnih resursa”), „*efektualizacija*” (effectuation, engl., ostvarenje) i „*dizajnersko razmišljanje*” (Design thinking, engl.).

2.11.2. Bricolage (Brikoledž)

Brikoledž znači da preduzetnici koriste sredstva koja imaju pri ruci, umjesto da traže optimalna sredstva. „Na primjer, početnici ponekad koriste prazne poslovne zgrade ili napuštene fabrike za stanovanje ili rad, jer su jeftine i dostupne. *Brikoledž se odnosi na improvizaciju* da biste došli do svog cilja” (Van den Ende, 2021, str. 212). Brikoledž – definisan kao obavljanje posla sa „onim što je pri ruci” od strane francuskog antropologa Levi-Strausa – smatra se procesom orkestracije resursa kroz koji preduzetnici rekombinuju i ponovo koriste postojeće resurse kako bi ostali konkurentni i osigurali opstanak (Baker & Nelson, 2005). Nedavna istraživanja sugerišu da brikoledž može poboljšati učinak preduzeća kroz stvaranje znanja, akumulaciju, identifikaciju mogućnosti i inovacije (Guo et al., 2016). Bejkerova i Nelsonova (Baker & Nelson, 2005) definicija podrazumijeva sljedeće:

- (1) preduzetnik treba da se aktivno uključi u interakciju sa okruženjem (uprkos njegovim ograničenjima) da bi identifikovao i stvorio mogućnosti,
- (2) koristeći resurse na načine koji nisu ili su različiti od njihove prvobitne namjene, i
- (3) prikupljajući komadiće i dijelove resursa koji mogu biti korisni u budućnosti.

Kroz brikoledž, preduzetnici preuzimaju inicijative, identifikuju mogućnosti i stvaraju nove poduhvate iz ničega kako bi postigli svoje ciljeve učinka, uprkos institucionalnim izazovima i ograničenjima resursa (Philip & Tracei, 2007; Salunke et al., 2013). Brikoledž koncept se nadopunjuje sa butstrappingom. Zakarakis i drugi (Zacharakis et al., 2020) navode da većina preduzetnika započinje vlastiti posao sa vlastitim sredstvima (bootstrapping, engl.). „Butstrapping (Bootstrapping) je pokretanje poslovanja sa vlastitim raspoloživim resursima bez traženja vanjskog kapitala. Osnivači se u osnovi samofinansiraju i smanjuju troškove radeći od kuće, koristeći postojeću opremu i računare i ne isplaćujući platu sebi ili suosnivačima” (Petković, 2021, str. 209). Ako se radi o startapu koji je već izrastao u respektabilnu kompaniju, *preduzetnički brikoledž*, koji zahtijeva od menadžera da se angažuju u *kreativnoj rekombinaciji i ponovnoj upotrebi raspoloživih resursa preduzeća*, može značajno poboljšati stratešku fleksibilnost i rast sposobnost novih rizičnih poduhvata (Yu & Wang, 2021).

2.11.3. Koncept efektualizacije u poslovnom modeliranju

Efektualizacija je pristup koji naglašava dinamičan i adaptivni način donošenja odluka u preduzetništvu, posebno u kontekstu neizvjesnosti i promjenljivih tržišta. Razvijen od strane Sarašvatija (Sarasvathy, 2001), koncept efektualizacije se temelji na tome da preduzetnici koriste resurse koje imaju na raspolaganju kako bi obli-

kovali i razvijali poslovne modele, umjesto da se oslanjaju na unaprijed definisane ciljeve i planove (Van den Ende, 2021). U savremenom poslovnom modeliranju, ovaj pristup se sve više koristi kako bi se stvorili održivi i inovativni modeli poslovanja.

Polazna tačka u efektivizaciji su resursi koje preduzetnik ima ili može da prikupi preko svoje mreže. Ova sredstva se aktivno koriste za otkrivanje usklađenosti proizvoda sa tržištem. Dok logika efektivizacije stimulise mlade kompanije da iskoriste sve svoje raspoložive resurse, efektivacioni marketing i prodaja zasnovana na vrijednosti vode ih u određivanju i efikasnom iskorišćavanju svojih ograničenih resursa ka stvaranju vrijednosti za kupce. (Nijssen, 2022, str. 4)

Efektivizacija se zasniva na nekoliko ključnih principa, među kojima su: *korišćenje dostupnih resursa, postavljanje ciljeva kroz interakciju sa tržištem, i kontinuirano prilagođavanje poslovnog modela u realnom vremenu* (Sarasvathy, 2001). Efektivizacija omogućava preduzetnicima da prepoznaju nove poslovne prilike kroz ***kre-ativnu upotrebu postojećih resursa***, što im omogućava da prebrode neizvjesnosti koje su inherentne svim novim poslovnim poduhvatima. Ovaj pristup se značajno razlikuje od tradicionalnog planiranja, koje se često oslanja na detaljne analize i dugoročne prognoze tržišta.

Efektivizacija pomaže preduzetnicima da u ranim fazama razvoja proizvoda ili usluge *testiraju tržište kroz eksperimente*, čime se smanjuje rizik i povećava verovatnoća uspjeha. Ovaj pristup takođe omogućava prilagodljivost, jer *preduzetnici mogu brzo da promijene svoj poslovni model* u skladu sa novim informacijama i povratnim informacijama od korisnika. Korišćenje efektivizacije u poslovnom modeliranju znači da se resursi, kao što su ljudi, kapital i tehnologija, ne koriste samo u skladu sa planiranim ciljevima, već se oblikuju kroz svakodnevnu interakciju sa tržištem i korisnicima.

Efektivizacija predstavlja značajnu promjenu u razumijevanju kako preduzetnici treba da pristupe poslovnom modeliranju. Kroz korišćenje postojećih resursa i stalnu prilagodljivost poslovnim okolnostima, ovaj pristup omogućava preduzetnicima da stvore inovativne i održive poslovne modele. Efektivizacija ne samo da omogućava preduzetnicima da prepoznaju i iskoriste prilike, već i da se brzo prilagode neizvjesnim tržišnim uslovima, što je ključno za dugoročni uspjeh.

2.11.4. Dizajnersko razmišljanje

Dizajnersko razmišljanje je sistemski, intuitivan pristup rješavanju problema fokusiran na kupca, koji organizacije mogu da koriste da odgovore na okruženja koja se brzo mijenjaju i da stvore maksimalan uticaj (McKinsey & Company, 2023). Dizajnersko razmišljanje je *pristup koji se koristi za praktično i kreativno rješavanje problema*. U velikoj mjeri zasniva se na metodama i procesima koje dizajneri koriste (otuda i naziv), ali je zapravo evoluirao iz niza različitih oblasti — uključujući arhitekturu, inženjering i poslovanje (Stevens, 2023).

Razlikuje se od drugih procesa inovacija i ideja po tome što je zasnovano na rješenjima i ***usredsređeno na korisnika, a ne na problem***. To znači *da se fokusira na*

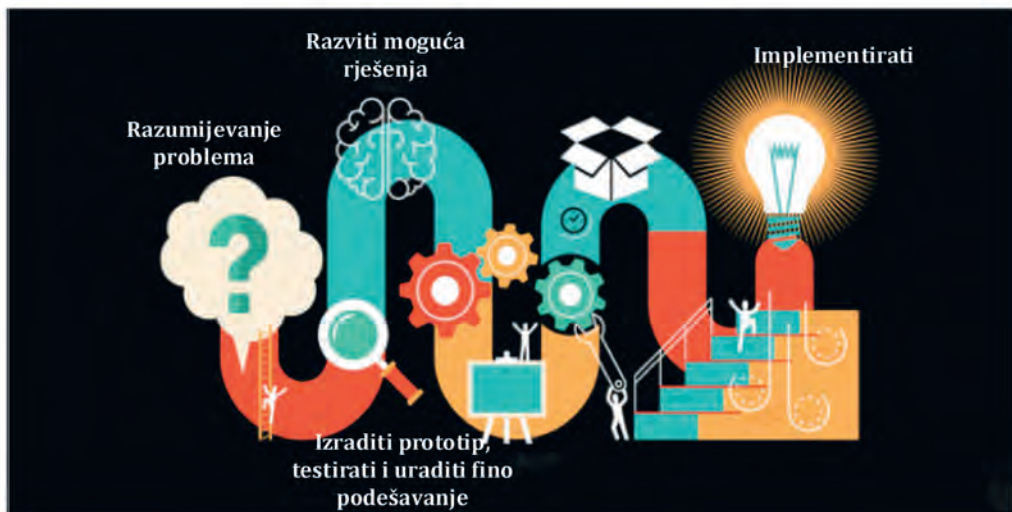
rješenje problema umjesto na sam problem (Han, 2022). Dizajnersko razmišljanje je inovativan proces rješavanja problema ukorijenjen u skupu vještina. Pristup postoji decenijama, ali je počeo da dobija na snazi van dizajnerske zajednice tek nakon članka objavljenog u Harvard biznis rivju (Harvard Business Review) iz 2008. godine pod naslovom „Design Thinking“ Tima Brana (Tim Braun), izvršnog direktora i predsjednika dizajnerske kompanije IDEO (Linke, 2017). Od tada, proces dizajnerskog razmišljanja primjenjuje se za razvoj novih proizvoda i usluga, i na čitav niz problema, od kreiranja poslovnog modela za prodaju solarnih panela u Africi do rada Airbnb-a (Linke, 2017). Mekinzijska analiza je pokazala da pristup dizajnerskog razmišljanja stvara veću vrijednost od konvencionalnih pristupa.

Prema Mekinzijskoj praksi dizajna razmišljanja, postoje dva ključna koraka u procesu dizajnerskog razmišljanja:

- 1) *Razvijanje razumijevanja ponašanja i potreba* koje prevazilaze ono što ljudi rade upravo sada, do onoga što će im trebati u budućnosti i kako da to isporuče. Najbolji način da se razvije ovo razumijevanje je da provodite vrijeme sa ljudima.
- 2) *„Konceptiranje“, ponavljanje (iteracije) i testiranje*. Prvo počnite sa olovkom i papirom, skicirajući koncepte. Zatim ih brzo stavite u grube prototipove - sa naglaskom na brzo. Dobijte povratne informacije, precizirajte i testirajte ponovo. Kao što je američki hemičar Lajnus Poling (Linus Pauling) rekao: „Način da dođete do dobrih ideja je da dobijete mnogo ideja i da odbacite loše“. (McKinsey & Company, 2023, para. 20)

Slika 29

Proces dizajnerskog razmišljanja



Napomene. Na slici je prikazan proces dizajnerskog razmišljanja čiji je ishod kreativno rješenje problema koji je definisan na drugačiji, a ne na „očigledan“ način. Slika je adaptirana iz Linke, 2017.

Na visokom nivou, koraci uključeni u proces dizajnerskog razmišljanja su jednostavni: prvo, potpuno razumjeti problem; drugo, istražiti širok spektar mogućih rješenja; treće, opširno ponavljati kroz izradu prototipa i testiranje; i konačno, implementirati kroz uobičajene mehanizme raspoređivanja (Linke, 2017). Proces dizajnerskog razmišljanja je progresivan i veoma fokusiran na korisnika. Prije nego što detaljnije predstavimo proces, hajde da razmotrimo četiri principa dizajnerskog razmišljanja kako su ih postavili Kristof Majnel (Christoph Meinel) i Hejri Lajfer (Harriy Leifer) sa Haso-Plattner-Instituta za dizajn na Univerzitetu Stanford, Kalifornija (Stevens, 2023):

Ljudsko pravilo: Bez obzira na kontekst, sve dizajnerske aktivnosti su društvene prirode, a svaka društvena inovacija će nas vratiti na „humanocentrično gledište”.

Pravilo dvosmislenosti: Dvosmislenost je neizbježna i ne može se otkloniti ili pojednostaviti. Eksperimentisanje na granicama svog znanja i sposobnosti je ključno da biste mogli da vidite stvari drugačije.

Pravilo redizajniranja: Sav dizajn je redizajn. Dok se tehnologija i društvene okolnosti mogu mijenjati i razvijati, osnovne ljudske potrebe ostaju nepromijenjene. Mi u suštini samo redizajniramo sredstva za ispunjavanje ovih potreba ili postizanje željenih rezultata.

Pravilo opipljivosti: Stvaranje ideja opipljivim u obliku prototipova omogućava dizajnerima da ih efikasnije komuniciraju. (para. 21)

Na osnovu ova četiri principa, proces dizajnerskog ili razmišljanja o dizajnu, može se podijeliti na pet koraka ili faza, kao što je predstavljeno na narednoj slici.

Slika 30

Pet faza dizajnerskog razmišljanja



Napomene. Na slici su prikazane faze dizajnerskog razmišljanja prema Majnelu i Lajferu sa Haso-Plattner-Instituta za dizajn na Univerzitetu Stanford. Preuzeto i adaptirano iz Stevens, 2023.

Faza 1: Pokaži empatiju

Empatija predstavlja kritičnu polaznu tačku za dizajn razmišljanja. Prva faza procesa se provodi u upoznavanju korisnika i razumijevanju njegovih ili njenih želja, potreba i ciljeva. To znači posmatranje i angažovanje sa ljudima kako bismo ih razumjeli na psihološkom i emocionalnom nivou.

Tokom ove faze, dizajner nastoji da ostavi po strani svoje pretpostavke i prikupi stvarne uvide o korisniku.

Faza 2: Definišite

Druga faza u procesu dizajnerskog razmišljanja posvećena je definisanju problema. Sakupićete sve svoje nalaze iz faze empatije i potruditi se da ih razumijete: sa kojim poteškoćama i preprekama se susreću vaši korisnici? Koje obrasce primjećujete? Koji je veliki problem korisnika koji vaš tim treba da riješi? Do kraja faze definisanja imaćete jasnu *izjavu o problemu*. Ovdje je ključno da se problem uokviri na način usredsređen na korisnika. Umjesto da kažete „Moramo da...“, uokvirite to u smislu vašeg korisnika: „Penzionerima u oblasti zaliva potrebno je...“ Kada formulišete problem riječima, možete početi da smišljate rješenja i ideje — što nas dovodi do treće faze.

Faza 3: Doći do ideja

Uz dobro razumijevanje vaših korisnika i jasnu izjavu o problemu, vrijeme je da počnete da radite na potencijalnim rješenjima. Treća faza u procesu dizajnerskog razmišljanja je faza u kojoj se kreativnost dešava i ključno je istaći da je faza kreiranja ideja zona bez prosuđivanja! Dizajneri će održavati sesije dolaska do ideja kako bi došli do što više novih uglova i ideja. Postoji mnogo različitih tipova tehnika dolaska do ideja koje dizajneri mogu da koriste, od brejnstorminga i mapiranja uma do bodistorminga (scenariji igranja uloga) i provokacija—ekstremne tehnike bočnog razmišljanja koja natjera dizajnera da izazove ustaljena uvjerenja i istražuje nove opcije i alternative. Pred kraj ove faze suzićete veliki broj ideja na svega nekoliko ideja sa kojima možete da krenete dalje.

Faza 4: Prototip

Četvrti korak u procesu dizajnerskog razmišljanja je eksperimentisanje i pretvaranje ideja u opipljive proizvode. Prototip je u osnovi smanjena verzija proizvoda koja uključuje potencijalna rješenja identifikovana u prethodnim fazama. Ovaj korak je ključan za testiranje svakog rješenja i isticanje svih ograničenja i nedostataka. Tokom faze prototipa, predložena rješenja mogu biti prihvaćena, poboljšana, redizajnirana ili odbačena, u zavisnosti od toga kako se ponašaju u obliku prototipa.

Faza 5: Testiranje

Nakon izrade prototipa, dolazi korisničko testiranje, ali važno je napomenuti da je ovo rijetko kraj procesa dizajna. U stvarnosti, rezultati faze testiranja će vas često vratiti na prethodni korak, pružajući uvide koji su vam potrebni da redefinišete originalnu izjavu o problemu ili da dođete do novih ideja o kojima ranije niste razmišljali. (Stevens, 2023, para. 23-27)

I umjesto zaključka, *dizajnersko razmišljanje nije linearan proces*, već se radi o fluidnom i fleksibilnom procesu, koji podstiče kreativnost i inovativnost.

Sušтина poslovnog modeliranja, pogotovo u slučaju startapa je, da nema „uljuljavanja na lovorikama postignutog uspjeha”, već je neophodno kontinuirano preispitivanje logike poslovanja. U nastavku se razmatra jedna od najpoznatijih i najzanimljivijih preduzetničkih strategija – džudo strategija, koja je posebno značajna za mala preduzeća, ali i tzv. „strategije plavog i izlovljenih okeana”, odnosno strateške orijentacije koje su u pozadini dva strateška pristupa: *diferencijacije i liderstva u troškovima*.

2.12. Strategija džudoa

U sektoru IKT nije rijedak slučaj da mala kompanija, pogotovo rastući tehnološki startap, nadjača snažnijeg rivala, odnosno veliko preduzeće. „Mnoga mala preduzeća u ostvarivanju svojih ciljeva koriste tzv. „džudo strategiju”. Oni se oslanjaju na brzinu, fleksibilnost i kreativno razmišljanje kako bi oblikovali strategije kojima konkurenti ne mogu parirati. Umjesto direktne konfrontacije, oni odlučuju da iskoriste veličinu, resurse i tromost svojih konkurenata u svoju korist” (Rupčić, 2022, str. 42).

Sa porastom konkurencije zasnovane na Internetu, bitke Davida i Golijata između kompanija postaju sve češće. Brzi, fleksibilni učesnici preuzimaju dominantne pozicije, ne samo u visokotehnološkim sektorima kao što su softver i mrežna oprema, već i u tradicionalno niskotehnološkim industrijama poput maloprodaje (Yoffie & Cusumano, 1999). U digitalnoj eri se i maloprodaja digitalizuje, kroz upotrebu mašinskog vida, beskontaktnog plaćanja, samouslužnih kasa. Amazon je napravio dodatni iskorak otvarajući prodavnicu bez blagajne u kojoj će tek nekoliko zaposlenih biti na usluzi kupcima koji budu imali pitanja i čiji će glavni posao biti briga da police budu pune artikala koje su vjerni kupci navikli da kupuju onlajn (Thomas, 2020).

Strategija džudoa se može primijeniti uz pomoć nekoliko principa. Prvi princip džudo strategije odnosi se na *važnost brzog ulaska u nebranjene poslovne oblasti ili niše*, izbjegavajući direktan sukob. Mala preduzeća tako ulaze u oblasti koje zauzimaju velike kompanije, ali na drugačiji način, uzimajući u obzir njihovu fleksibilnost. Poslovni džudisti stoga nastoje da „uzmu bitku” u oblasti u kojima trenutno imaju ili mogu da izgrade konkurentsku prednost, a njihovi protivnici to ne mogu učiniti u kratkom roku. (Rupčić, 2022, str. 43)

Drugi princip džudoa je popuštanje pred naletom jače konkurencije. Poslovni džudisti uvijek treba da budu fleksibilni i da popuštaju kada ih napadne neko jači. Džudista tada reaguje nekim iznenadnim potezom. Ali fleksibilnost džudista se takođe manifestuje u procjeni trenutka za mudar ustupak prije nego što dođe do velikih gubitaka. Džudo igrači se takmiče samo ako ocijene da protivniku mogu parirati snagom. Međutim, fleksibilnost i brza taktička prilagođavanja i dalje treba kombinovati sa strateškim planovima i vizijom budućih akcija. (Rupčić, 2022, str. 45)

Treći princip džudoa je traženje poluge. Brzi potezi i fleksibilnost su neophodni za uspjeh džudo strategije. Oni mogu da uzdrmaju poziciju konkurenata, ali i da im onemoguće dominaciju u oblastima koje zauzimaju manji, ranjiviji

protivnici. Međutim, brzina i agilnost mogu osigurati vrijeme i dati kompaniji prednost u odnosu na snažniju konkurenciju. Ovaj cilj može se postići traženjem načina da se snaga konkurenta iskoristi protiv samog sebe. Drugim riječima, potez bi trebalo da bude napravljen uz jaku polugu. Traženje poluge može biti prilično banalno. Ako, na primjer, konkurent izda kupone sa kojima kupci ostvaruju popust, kompanija može donijeti odluku da kuponi važe i za njene proizvode prilikom ostvarivanja popusta. (Rupčić, 2022, str. 459)

Klasičan primjer džudo strategije je kako je Red Bull stvorio i dominirao tržištem energetske napitaka uz malo rane konkurencije postojećih kompanija za piće.

Slučaj Red Bull: Kako startap napada tržište sa etabliranim velikim igračima

Izvor. Prilagođeno i adaptirano iz Van den Ende, 2021, str. 211.

Red Bull je primjer startapa koji je uspio da uđe na postojeće i veoma „utvrđeno” tržište bezalkoholnih pića, kojim su dominirale ogromne kompanije poput Coca Cole. Tajlandski preduzetnik Čaleo Juvidija (Chaleo loovidhia) i Austrijanac Ditrih Matešić (Dietrich Mateschitz) osnovali su kompaniju. Juvidia je već uveo energetske piće na tržište. Zvao se Krating Daeng (tai jezik) i imao je visoku koncentraciju kofeina. Matešić ga je isprobao prilikom posete Tajlandu i svidio mu se napitak. Prišao je Juvidiji i zajedno su kreirali Red Bull GmbH 1987. Red Bull je engleski prevod sa tai jezika naziva Krating Daeng. Proizvod su lansirali tokom Velike nagrade Monaka (Formula 1, prim.aut.), a potom i u Austriji i drugim zemljama. **Oni su dosljedno povezivali proizvod sa avanturističkim sportovima.** Ova strategija imala je svoju cijenu: nekoliko muškaraca je umrlo tokom treninga ili učestvovanja u ekstremnim sportskim događajima Red Bulla. Međutim, kompanija je postala generator prihoda od više miliona dolara koji je u stanju da se takmiči sa postojećim kompanijama, ne samo u energetskim pićima već i u bezalkoholnim pićima.

Slika 31

Red Bull



Napomena. Fotografija je preuzeta sa <https://unsplash.com/photos/blue-and-grey-red-bull-energy-drink-can-u5dcCfCToTI>, ne podliježe autorskim pravima. Autor je Kevin Lehtla (Free to use under the Unsplash License).

Pitanja za diskusiju

1. Koju su strategiju osnivači Red Bulla dosljedno koristili „napadajući” etablirane kompanije energetske pića? Ko su direktni konkurenti Red Bulla na svjetskom nivou?

2. Koje preduzetničke strategije konfrontacije sa Red Bullom preduzima ju domaći proizvođači energetskih napitaka? Objasnite i predložite inovaciju poslovnih modela ili komponentni poslovnih modela domaćih proizvođača energetskih napitaka.
3. Istražite kretanje vrijednosti brenda i tržišne kapitalizacije Red Bulla.
4. Istražite i opišite vaše viđenje budućnosti tržišta energetskih napitaka kod nas i na globalnom nivou.

2.13. Strategija plavih i izlovljenih okeana

Kreiranje tržišnih niša, odnosno posebnih podskupova tržišta, ima cilj zadovoljenje specifičnih tržišnih potreba, što posebno dolazi do izražaja u onlajn biznisima. Izdvajanje tržišne niše i pozicioniranje sebe kao brenda za određenu publiku ne samo da uspostavlja vaš kredibilitet nad konkurentskim generalistima, već i rezultira fokusiranijim poslovanjem. Od vaše jedinstvene ponude vrijednosti do proširenja linije proizvoda, fokusiranje na nišu na tržištu olakšava pravim kupcima da kažu: „Ovo je za mene” (Sheehan, 2022). **Strategija plavog okeana** fokusira se na mogućnost stvaranja novog tržišnog prostora gdje nema konkurencije i gdje tražnja za uslugama postaje neosporna (Cham Kim & Mauborgne, 2005). Ova strategija podstiče prilagođavanje vaših proizvoda kako biste ih gurnuli na sopstveno tržište sa niskim cijenama i bez konkurencije (Freedman, 2023).

Suština primjene ove strategije odnosi se na stvaranje novih tržišnih niša, odnosno stvaranje novih potreba i želja, odnosno nove tražnje. Istovremeno, „plavi okeani” predstavljaju nove tržišne niše koje ne zauzimaju konkurenti. S druge strane, „crveni okeani” predstavljaju zasićena tržišta na kojima postoji nemilosrdna tržišna utakmica između kompanija „ajkula”. (Rupčić, 2022, str. 48)

Startapi će se obično držati podalje od direktne konkurencije sa velikim firmama. Obično će strategija startapa biti fokusiranje na priliku u tako ranoj fazi da stvori novu tržišnu nišu, koju velike firme ne pokrivaju. Kasnije mogu da uđu u direktno takmičenje sa velikim kompanijama. Ovo je bio proces koji je pratio Red Bull, koji je ušao na tržište sa energetskim pićem i započeo takmičenje na prepunom tržištu gaziranih pića. (Van den Ende, 2021, str. 211)

Strategija izlovljenih okeana bazirana je na pristupu kruženja resursa, umjesto na takozvanom linearnom pristupu. Resursi su ograničeni, mnogi energetski i sirovinski izvori se iscrpljuju, dok se novi resursi energije relativno sporo uvode u energetski miks. Nova paradigma koja pokušava da riješi problem održivosti naziva se cirkularna ekonomija.

2.14. Cirkularna ekonomija i održivi razvoj

Izgradnja i razvoj modernih industrija uglavnom su se oslanjali na modele linearnog protoka, što je ishodovalo ozbiljnom štetom po životnu sredinu. Sve je više diskusija

o tome na koji način kompanije mogu da smanje svoj negativni uticaj na životnu sredinu istovremeno održavajući, i idealno, povećavajući poslovni učinak. Cirkularna ekonomija (CE) i usvajanje njenih principa na globalnom nivou važniji su nego ikad za održavanje stope proizvodnje dobara i usluga, kako bi se zadovoljila sve veća tražnja potrošača koja opterećuje životnu sredinu i društvo (Patwa et al., 2021). Modeli linearnog protoka od sirovina do finalnog proizvoda (linearna ekonomija), dominirali su ukupnim razvojem industrije i doveli su do ozbiljne štete po životnu sredinu (Nham & Ha, 2022). Ova pitanja su posebno alarmantna u nekim privredama u razvoju (Xu et al., 2023). Na primjer, Kina i Indija čine više od 30% globalnih emisija ugljenika, koje su porasle u posljednje dvije decenije (Wang & Wang, 2020).

I u zemljama bivše Jugoslavije, sa posebnim naglaskom na BiH, dominirala je teška, „prljava“ industrija, ostavljajući nesagledive posljedice po zdravlje ljudi i na životnu sredinu. I dalje su aktuelne željezare, koksare, termoelektrane, koje su troškovno neefikasne, ali bez adekvatne alternative za zamjenu. Solarna energija, vjetropotencijal i hidopotencijal, nuklearna energija, neki su od alternativnih održivih energetskih izvora. Međutim, *koncept cirkularne ekonomije* mnogo šire je postavljen. Odnosi se na *poslovne modele koji su zasnovani na reciklaži, ponovnoj upotrebi iskorišćenih gotovih proizvoda kao sirovinske osnove, održavanjem i servisiranjem*. Za razliku od konvencionalnog, linearnog industrijskog modela proizvodnje i potrošnje „uzmi-napravi-odlaži“, cirkularne ekonomije su usko povezane sa održivom proizvodnjom i potrošnjom i održivim poslovanjem i stvaranjem vrijednosti (Henri et al., 2021).

Cirkularna ekonomija je model proizvodnje i potrošnje, koji uključuje dijeljenje, davanje u zakup, ponovnu upotrebu, popravku, renoviranje i reciklažu postojećih materijala i proizvoda što je duže moguće. Na ovaj način se produžava životni ciklus proizvoda (European Parliament, 2023).

Slika 32

Model cirkularne ekonomije



Napomene. Infografika objašnjava model cirkularne (kružne) ekonomije koji podrazumijeva manje sirovina, manje otpada, manje štetnih emisija. Slika je preuzeta i obrađena iz European Parliament, 2023.

„Posljedice po životnu sredinu su smanjene dok se zahvaljujući cirkularnoj ekonomiji stvaraju šanse za inovacije, nova radna mjesta i ekonomski razvoj” (Szalavetz, 2019, citirano u Ren et al., 2023, str.2). To mijenja način na koji se vrijednost stvara i čuva, kako se proizvodnja čini održivijom i koji poslovni modeli se koriste.

Održivi razvoj je postao globalno pitanje. Proglašena 2015. godine, Agenda Ujedinjenih nacija 2030. definisana je na ciljevima održivog razvoja (SDG - Sustainable Development Goals) pod naslovom „transformisanje našeg svijeta” (Giller et al., 2018). Zaista, održivost je postala hitno pitanje za preduzeća širom svijeta, jer zabrinutost zbog klimatskih promjena, degradacije životne sredine i društvene nejednakosti nastavlja da eskalira. Konkretno, prakse zaštite životne sredine, društva i upravljanja (ESG - Environment, Sustainability, Governance) su se pojavile kao ključni aspekti korporativne održivosti, pri čemu *kompanije žele da integrišu održivost u svoju poslovnu strategiju kako bi postigle dugoročnu vrijednost i konkurentnost*. ESG se pojavio kao podrška održivom finansiranju i definisan je kao eksplicitno i sistematsko razmatranje ekoloških, društvenih i upravljačkih faktora u procesu donošenja odluka o ulaganjima (Global Sustainable Investment Alliance, 2018). Regulatorne promjene i prepoznavanje klimatskih promjena kao kritičnog globalnog izazova, takođe su motivisale kompanije da prihvate ESG principe i prakse (Datsii et al., 2021; Wang & Liu, 2022). Prihvatanjem ESG praksi, kompanije mogu podstaći inovacije, privući talente i poboljšati reputaciju (López-Concepción et al., 2022), konačno stvoriti vrijednost ne samo za svoje akcionare već i za druge zainteresovane strane.

Koji su benefiti od inkorporiranja ESG principa u društveno odgovornu strategiju poslovanja, ili bolje postavljeno pitanje je da li startapi i etablirane kompanije imaju koristi od prihvatanja ESG principa? Nedavni pregled literature od 49 članaka otkrio je pozitivan uticaj integracije ESG kriterijuma sa performansama korporativne održivosti, kao što je poboljšanje imidža firme, konkurentnosti intelektualnih mogućnosti (De Souza Barbosa et al., 2023). Kada su novoformirani poslovni poduhvati u pitanju, budući da ne raspolažu resursima kao velike kompanije, preduzetnička startup preduzeća imaju kapacitet da se ističu u štedljivom i manje rasipnom korišćenju resursa (Autdhretsch & Fiedler, 2023). I ne samo to, startapi koji su zasnovani na mogućnostima cirkularne ekonomije, od svog nastanka ugrađuju „u vlastiti DNK kod” samoodrživost kao društvenu vrijednost, i klasični finansijski pokazatelji uspješnosti poslovanja (npr. ROI, ROA, ROE, i drugi) nisu jedini i preovlađujući. Za razliku od etabliranih firmi, one takođe mogu pomiriti kompromise između ekonomskih, društvenih i ekoloških vrijednosti i ciljeva koje društvo želi (Anand et al., 2021).

2.15. Digitalni poslovni modeli

Sa pojavom paradigme industrije 4.0, kompanije moraju ponovo da razmisle i razviju nove poslovne modele (Giuggioli & Pellegrini, 2022; Jeannerat & Theurillat, 2021; Messeni Petruzzelli et al., 2022) koji se bave tehnološkim i ekološkim pitanjima, kao što su cirkularna (kružna) ekonomija, zelena proizvodnja i održiva proizvodnja.

Porast broja novih digitalnih tehnologija i aplikacija označava značajne promjene u društvu i industrijama, od kojih ove posljednje već pružaju nove mogućnosti da oblikuju i renoviraju svoje načine poslovanja (Bartoloni et al., 2022).

Internet stvari (IoT) mogu se smatrati ključnim pokretačem za pametne i napredne proizvodnje, idući tako daleko da *integriraju pametne uređaje i mašine na način da rade kao stvarna bića*. Kroz IoT, senzori i aktuatori ugrađeni u fizičke objekte mogu komunicirati putem prenosa podataka preko bežične ili žičane mreže povezane na Internet. Na taj način ovi fizički uređaji mogu poslati veliku količinu podataka, stvarajući mogućnosti za intenzivnu analizu podataka i izvještavanje (Cannavacciuolo et al., 2023). Očekuje se da će 5G tehnologija osloboditi ogromne IoT ekosisteme pružajući ekspanzivnu povezanost za veliki broj IoT uređaja sa bržim brzinama prenosa podataka i pristupačnim niskim troškovima (Li et al., 2022).

Tehnologije industrije 4.0 sve se više analiziraju kao alati koji mogu da podrže preduzetnike tako što će povećati njihovu sposobnost da prepoznaju i iskoriste tržišne prilike, donose odluke na osnovu preciznijih predviđanja, poboljšanja performansi i ubrzavanja inovacionih procesa (Giuggioli & Pellegrini, 2022; Kruger & Steyn, 2020).

Gobiklo i drugi (Ghobakhloo et al., 2021) identifikuju i neke potencijalne negativne remetilačke uticaje Industrije 4.0 i tehnoloških inovacija u smislu održivog razvoja, a u vezi sa polarizacijom rada i socio-ekonomskom nejednakošću. Oni navode da „tehnološki napredak i na njemu zasnovani poslovni modeli, inovacije proizvoda i procesa mogu ozbiljno poremetiti tržište rada, ekonomsku jednakost, upravljanje prirodnim resursima, cirkularnost i odgovorne aranžmane potrošnje i proizvodnje” (Ghobakhloo et al., 2021, str. 4250). Ovaj scenario zahtijeva novi zakonodavni i regulatorni okvir kako bi se izbjeglo nepravilno upravljanje tehnološkim inovacijama u okviru Industrije 4.0. Očigledan primjer je pažnja regulatornih agencija u Italiji i drugim EU zemljama, koje razmišljaju o privremenoj suspenziji Chat GPT 4, zbog kršenja privatnosti pojedinaca. Odnosno, zakonodavci u razvijenim zemljama još nisu sigurni na koji način tretirati napredne tehnologije, kao što su tehnologije vještačke inteligencije.

„Digitalna inovacija je proces kreiranja (i posljedične promjene) tržišne ponude, poslovnih procesa i modela koji proizilaze iz korištenja digitalnih tehnologija” (Nambisan et al., 2017, str. 224). Digitalne tehnologije mijenjaju način na koji se povezujemo i stvaramo vrijednost sa našim kupcima. „One takođe mijenjaju i transformišu način na koji treba da razmišljamo o konkurenciji. Sve više se takmičimo, ne samo sa konkurentskim kompanijama unutar naše industrije, ali i sa kompanijama izvan naše industrije koje krađu kupce svojim digitalnim ponudama” (Rogers, 2016, str. 4).

Tehnološki potencijali koji omogućavaju i olakšavaju digitalizaciju, igraju važnu ulogu u kontekstu digitalne transformacije poslovnih modela. Danas se proizvode proizvodi sa mehaničkim i elektronskim komponentama i predstavljaju složene sisteme koji omogućavaju povezivanje hardvera, softvera i skladištenje podataka. Ovo proizvode čini inovativnijim i međusobno povezanim nego u prošlosti. Pored proizvoda, redizajnirani poslovni modeli

zahtijevaju i omogućavaju da se i usluge, procesi i lanci vrijednosti takođe digitalizuju. (Schallmo & Williams, 2018, str. 1)

Literatura II poglavlja

- Adams, J., & Green, P. (2020). Crowdfunding and innovation: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 113, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.045>.
- Alam, M. M. (2019). *Transforming an Idea Into a Business with Design Thinking The Structured Approach from Silicon Valley for Entrepreneurs and Leaders*. New York: Routledge.
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100580. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100580>.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3) 41–49.
- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106092. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106092>.
- Aulet, B. (2017). *Disciplined Entrepreneurship Workbook*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Autdhretsch, D. A., & Fiedler, A. (2023). Bringing the knowledge spillover theory of entrepreneurship to circular economies: Knowledge and values in entrepreneurial ecosystems. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 0(0), 1- 26. <https://doi.org/10.1177/02662426231218357>.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329– 366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>.
- Bamford, D., Forrester, P., & Reid, I. (2023). *Essential Guide to Operations Management Concepts and Case Notes. Second edition*. London, UK and New York, USA: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Bartoloni, S., Calo, E., Marinelli, L., Pascucci, F., Dezi, L., Carayannis, E., Revel, G. M., & Gregori, G. L. (2022). Towards designing society 5.0 solutions: the new Quintuple Helix-design Thinking approach to technology. *Technovation*, 113, 102413. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102413>.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge, UK: University Press.
- Blic. (2022, 22. septembar). HTEDC preuzeo Mistral, vodeću Tech kompaniju iz BiH. <https://www.blic.rs/biznis/tehnologija/htec-preuzeo-mistral/3vb0rv9>.

- Božić, V. (1996). *Kako voditi biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 95(4), 1–15. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership styles, high-involvement human resource management practices, and individual employee performance in small and medium enterprises in the digital era. *Economies*, 10(7), 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>.
- Cannavacciuolo, L., Ferraro, G., Ponsiglione, C., Primario, S., & Quinto, I. (2023). Technological innovation-enabling industry 4.0 paradigm: A systematic literature review. *Technovation*, 124, 102733. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102733>.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategic Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Clark, T., Hazen, B., Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. (2023). *Business Model You. The One-Page Way to Reinvent Your Work at Any Life Stage*. Revised and Updated Second Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Corvello, V., Felicetti, A., Steiber, A., & Alange, S. (2023). Start-up collaboration units as knowledge brokers in corporate innovation ecosystems: A study in the automotive industry. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(1), 100303. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100303>.
- Da Rin, M., & Hellmann, T. (2020). *Fundamentals of Entrepreneurial Finance*. New York, USA: Oxford University Press.
- Datsii, O., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Platonov, O., & Abuselidze, G. (2021). Creating a Regulatory Framework for the ESG investment in the Multimodal Transportation Development. *Rural Sustainability Research*, 46(341), 39-52. <https://doi.org/10.2478/plua-2021-0016>.
- de Souza Barbosa, A., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L.B., Naomi Morioka, S., & de Souza, V. F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), 410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>.

- Dihan, F. N., Setyaning, A. N. A., & Saputro, F. I. (2024). *Strengthening work engagement through digital human resources management*. In *Digital Technology and Changing Roles in Managerial and Financial Accounting: Theoretical Knowledge and Practical Application*, 36, 355-363, <https://doi.org/10.1108/S1479-351220240000036032>.
- Doyle-Kent, M., & Kopacek, P. (2020). Industry 5.0: is the manufacturing industry on the cusp of a new revolution?. In: *Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, pp. 432–441. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_38.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management. Second edition*. Berlin, Germany: Springer.
- European Parliament. (2023, 22. februar). *Circular economy: definition, importance and benefits*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>.
- Frank, E., & Aznar Fernández-Montesinos, G. (2020). Smart City = Smart Citizen = Smart Economy?: An Economic Perspective of Smart Cities. InG. Cornetta, A. Touhafi and G-M. Muntean (Eds.), *Social, Legal, and Ethical Implications of IoT, Cloud, and Edge Computing Technologies* (pp. 161-181). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3817-3.ch007>.
- Freedman, M. (2023). *Blue Ocean Strategy: Creating Your Own Market*. BND. <https://www.businessnewsdaily.com/5647-blue-ocean-strategy.html>.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: Economics, innovation, and entrepreneurship-based views. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Gassmann, O., Frankenberk, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Preuzeto 12.10.2022. godine sa <https://www.pdfdrive.com/the-business-model-navigator-55-models-that-will-revolutionise-your-business-e184249689.html>.
- García-Arroyo, J., & Osca, A. (2021). Big data contributions to human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4337–4362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>.
- Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Grybauskas, A., Vilkas, M., & Petraite, M. (2021). Industry 4.0, innovation, and sustainable development: A systematic review and a roadmap to sustainable innovation. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4237–4257. <https://doi.org/10.1002/bse.2867>.
- Giller, K. E., Drupady, I. M., Fontana, L. B., & Oldekop, J. A. (2018). Editorial overview: the SDGs – aspirations or inspirations for global sustainability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 34, A1-A2. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.02.002>.

- Giuggioli, G., & Pellegrini, M. M. (2022). Artificial intelligence as an enabler for entrepreneurs: a systematic literature review and an agenda for future research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2021-0426>.
- Gjika, I., & Pano, N. (2022). Human resource development as a contributor to Industry 4.0 implementation in Albania. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(5), e12250. <https://doi.org/10.1002/isd2.12250>.
- Global Sustainable Investment Alliance. (2018). *Global Sustainable Investment Report 2018*. https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf.
- Guo, H., Su, Z., & Ahlstrom, D. (2016). Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(3), 533–549. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9428-x>.
- Han, E. (2022, 18. januar). *What Is Design Thinking & Why It Is Important?* Harvard Business School Online. Preuzeto 15.08.2024. godine sa <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-design-thinking>.
- Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, maj). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* (Vol. 141, pp. 96–99). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200514.022>.
- Harlin, U., & Berglund, M. (2021). Designing for sustainable work during industrial startups—the case of a high-growth entrepreneurial firm. *Small Business Economics*, 57, 807–819. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00383-3>.
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Fifth edition. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Heller, D., Chadirac, S. D., Halaoui, L., & Jouvett, C. (2019). *The Emergence of Startups*. Volume 1. London, UK: ISTLE Ltd. & Hoboken, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Henry, M., Schraven, D., Bocken, N., Frenken, K., Hekkert, M., & Kirrcher, J. (2021). The battle of the buzzwords: A comparative review of the circular economy and the sharing economy concepts. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.10.008>.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. (2021). Technological innovation typologies and open innovation in SMEs: Beyond internal and external sources of knowledge. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 120338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120338>.
- Hettich, E., & Kreutzer, M. (2021). Strategy Formation Across Organizational Boundaries: An Interorganizational Process Model. *British Journal of Management*, 32(1), 147–199. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12473>.

- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Shuster.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Haq, M. I. U., Raina, A., & Suman, R. (2020). Industry 5.0: Potential applications in COVID-19. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5(4), 507–530. <https://doi.org/10.1142/S2424862220500220>.
- Jeannerat, H., & Theurillat, T. (2021). Old industrial spaces challenged by platformized value-capture 4.0. *Regional Studies*, 55(10), 1738–1750. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1935840>.
- Johnson, A., & Miller, B. (2021). Print-on-demand publishing: Revolutionizing the publishing industry. *Publishing Research Quarterly*, 37(4), 338–345. <https://doi.org/10.1007/s12109-021-09820-5>.
- Katz, J., & Green, R. (2017). *Entrepreneurial Small Business. Fifth Edition*. New York: McGraw - Hill Education.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>.
- Kolaković, M., & Mihić, M. (2020). *Poduzetništvo u 21. stoljeću*. Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu.
- Kruger, S., & Steyn, A. A. (2020). Enhancing technology transfer through entrepreneurial development: Practices from innovation spaces. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1655–1689. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09769-2>.
- Kuratko, D. F., & Hornsby, J. S. (2018). *New Venture Management. The Entrepreneur's Roadmap. Second edition*. New York and London: Routledge Taylor and Francis Group.
- Li, S., Iqbal, M., & Saxena, N. (2022). Future industry Internet of Things with zero-trust security. *Information Systems Frontiers*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10199-5>.
- Linke, R. (2017, 14. septembar). *Design thinking, explained. MIT Management Sloan School*. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained>.
- LinkedIn. (2025a). *Workplace learning report 2025*. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/images/lls-workplace-learning-report/2025/full-page/pdfs/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2025.pdf>.
- LinkedIn. (2025b, 19. mart). *LinkedIn Skills on the Rise 2025: The 15 fastest-growing skills in the US*. <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-skills-rise-2025-15-fastest-growing-us-linkedin-news-hy0le/>.

- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2020). *Small Business Management Theory and Practice Fourth Edition*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Mahasumran, W., Thepchit, S., Attavinijtrakarn, P., & Chianchana, C. (2021). The factors of digital human resource management in Thai automotive parts manufacturers. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24, 1–17.
- McClure, B. (2024, 31. avgust). How Venture Capitalists Make Investment Choices. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/financial-theory/11/how-venture-capitalists-make-investment-choices.asp>.
- McKinsey & Company. (2023, 6. mart). *What is design thinking?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-design-thinking>.
- Messeni Petruzzelli, A., Murgia, G., & Parmentola, A. (2022). How can open innovation support SMEs in the adoption of I4.0 technologies? An empirical analysis. *R&D Management*, 52(4), 615–632. <https://doi.org/10.1111/radm.12507>.
- Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2020). *Entrepreneurship. The Practice and Mindset. Second Edition*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Publishing.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.
- Nham, N. T. H., & Ha, L. T. (2022). Making the circular economy digital or the digital economy circular? Empirical evidence from the European region. *Technology in Society*, 70, 102023. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102023>.
- Nijssen, E. J. (2022). *Entrepreneurial Marketing: How to Develop Customer Demand (3rd ed.)*. Routledge.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Charles Scribner's Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Oswald, G., & Kleinemeier, M. (2017). *Shaping the Digital Enterprise, Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Pahwa, A. (2023, 21. februar). *Uber Business Model | How does Uber Make Money?* <https://www.feedough.com/uber-business-model/>.
- Patwa, N., Sivarajah, U., Seetharaman, A., Sarkar, S., Maiti, K., & Hingorani, K. (2021). Towards a circular economy: An emerging economies context. *Journal of Business Research*, 122, 725–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.015>.
- Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem. 3. izdanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

- Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske, SWOT. ISBN 978-99938-46-93-2. <http://www.cpme.ef.unibl.org/wpcontent/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>.
- Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
- Petković, S., i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-52-9.
- Petrović, J., & Marić, M. (2024). The Importance of Soft Skills for Small and Medium Sized Enterprises – Evidence from Bosnia and Herzegovina. *Journal of Contemporary Economics*, 8(1), 90-104. <https://doi.org/10.7251/JOCE2408045P90>.
- Phillips, N., & Tracey, P. (2007). Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 313–320. <https://doi.org/10.1177/1476127007079956>.
- Prieto-Pastor, I., & Martín-Pérez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589–615. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922600>.
- Rauch, E. (2020). *Industry 4.0+: the Next Level of Intelligent and Self-Optimizing Factories, Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-50794-718>.
- Ren, J., Wu, J., & Zhang, Y. (2023). Circular economy: A comprehensive review of definitions, principles, and implementation. *Journal of Environmental Management*, 325, 116456.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook, Rethink Your Business For the Digital Age*. Columbia Business School.
- Rohrbach, B. (1969). Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. *Absatzwirtschaft*, 12(19), 73–76.
- Rupčić, N. (2022). *Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Ryan, R. (2025, 22. April). *Top In-Demand Skills Employers Want In 2025—And How To Learn Them Fast (Without Spending A Fortune)*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/robinryan/2025/04/22/top-in-demand-skills-employers-want-in-2025-and-how-to-learn-them-fast-without-spending-a-fortune/?ct-pv=searchpage>.

- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.005>.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schaller, B. (2025, 22. april). *Bridging The AI Skills Gap With Flexible Talent*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2025/04/22/bridging-the-ai-skills-gap-with-flexible-talent/?ctpv=searchpage>.
- Sharvari, K., & Kulkarni, D. G. (2019). Gap analysis of soft skills in the curriculum of higher education (A case study of management institutes in Karnataka). *Advances in Management*, 12(1), 64-67.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 8th Edition*. Essex, England: Pearson.
- Schallmo, D., & Williams, C. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Seid, M. H., & Mazero, J. (2017). *Franchise Management For Dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Setyaningrum, R. P., & Muafi, M. (2022, mart). The role of digital HRM: Contribution to the improvement of business sustainability. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 840–848). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94867-7_71.
- Sheehan, A. (2022, 12. decembar). *What Is a Niche Market? 9 Examples + Products To Sell*. Shopify. [Blog]. <https://www.shopify.com/blog/niche-markets>.
- Siropolis, N.C. (1990). *Menadžment malog poduzeća*. 4. izdanje. Zagreb: Mate.
- Sousa, M. J., Pesqueira, A. M., Lemos, C., Sousa, M., & Rocha, Á. (2019). Decision-making based on big data analytics for people management in healthcare organizations. *Journal of Medical Systems*, 43(9), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s10916-019-1419-x>.
- Stevens, E. (2023, 4. januar). *What Is Design Thinking? A Comprehensive Beginner's Guide*. CareerFoundry. <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started/>.
- Taylor, R. (2019). The rise of on-demand transportation services. *Transportation Journal*, 58(3), 201–212. <https://doi.org/10.5325/transportationj.58.3.0201>.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

- The Sustainable Development Knowledge Platform. (n.d.). *Green Economy*. <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1446>.
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>.
- Thomas, L. (2020, 25. februar). *Amazon is opening its first full-size, cashierless grocery store. Here's a first look inside*. CNBC. <https://www.cnn.com/2020/02/24/amazon-opens-its-first-full-size-cashierless-grocery-store-in-seattle.html>.
- Thompson, D. (2012, 15. juni). *Forget Edison: This is how history's greatest inventions really happened*. The Atlantic. <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/forgettedison-this-is-how-historys-greatest-inventions-really-happened/258-525/>.
- Teixeira, E., & Chan, R. (2022). *Franchising Strategies. The Entrepreneur's Guide to Success*. New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Todorović, Z., & Todorović, I. (2015). *Metodologija naučnog istraživanja u ekonomiji*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Banjoj Luci.
- Universitat Politècnica de València. (2019). *Soft skills for entrepreneurs (Intellectual Output 1)*. European Commission. <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/99beba40-e707-4be2-be4c-5d6f3b6faa21/R1.2.pdf>.
- Van den Ende, J. (2021). *Innovation Management*. London: MacMillan International Higher Education. Red Globe Press.
- Verma, S., Rana, N., & Meher, J. R. (2023). Identifying the enablers of HR digitalization and HR analytics using ISM and MICMAC analysis. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3611>.
- Virmani, N., Sharma, S., Kumar, P., Luthra, S., Jain, V., & Jagtap, S. (2025). Navigating the landscape through Digital Human Resource Management: An initiative to achieve sustainable practices. *Smart and Sustainable Futures*, 1, 100621. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100621>.
- Volkswagen, G. (2019, 27. mart). *Industry 4.0: We make it happen!*
- Wang, J., & Liu, T. (2022). Spatiotemporal evolution and suitability of apple production in China from climate change and land use transfer perspectives. *Food and Energy Security*, 11(3), e386. <https://doi.org/10.1002/fes3.386>.
- Wang, Q., & Wang, S. (2020). Why does China's carbon intensity decline and India's carbon intensity rise? a decomposition analysis on the sectors. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121569. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121569>.
- Williams, L. (2023). Customization in the retail industry: A new era of personalized products. *Journal of Retailing*, 99(1), 56–70. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.10.004>.

- Xu, J., Yu, Y., Zhang, M., & Zhang, J. Z. (2023). Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136278>.
- Yang, M., Wang, Y., & Li, X. (2021). The adoption of digital technologies in supply chains: Drivers, process and impact. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120795. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120795>.
- Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (1999). Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1999/01/judo-strategy-the-competitive-dynamics-of-internet-time>.
- Yu, X., & Wang, X. (2021). The effects of entrepreneurial bricolage and alternative resources on new venture capabilities: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 137, 527-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.063>.
- Yun, Y. Y., Liu, Z., & Zhao, X. (2021). Introduction: Ambidextrous Open Innovation in the 4th Industrial Revolution. *Science, Technology & Society*, 26(2), 183-200. <https://doi.org/10.1177/09717218211006969>.
- Zacharakis, A., Corbett, A.C., & Bygrave, W.D. (2020). *Entrepreneurship. 5th edition*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Zolak Poljašević, B., & Petković, S. (2013). Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework. *Facta Universitatis*, 10(3), 301-315.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

TREĆI DIO: PREDUZETNIČKO FINANSIRANJE

Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja bićete u mogućnosti da:

- *Razumijete faktore koji utiču na izbor izvora finansiranja rasta i razvoja po fazama životnog ciklusa inovativnih startapa*
- *Objasnite razliku između različitih alternativnih izvora finansiranja rasta startapa u ranim razvojnim fazama*
- *Primijenite kreativne mogućnosti preduzetničkog finansiranja*
- *Klasifikujete i objasnite mogućnosti različitih digitalnih platformi za finansiranje rasta startapa*
- *Identifikujete zelene izvore finansiranja rasta inovativnih startapa*

3. Preduzetničko finansiranje

Preduzetničko finansiranje predstavlja ključni aspekt osnivanja, rasta i razvoja novih preduzeća, odnosno preduzetničkog procesa u užem i širem smislu. Bez odgovarajućih finansijskih resursa mnoge inovativne ideje ostaju neostvarene. Pogotovo u prvim mjesecima pokretanja preduzetničkog poduhvata, kada su tokovi gotovine u pravilu siromašniji od operativnih i fiksnih troškova. Startup obično mora da prođe kroz četiri različite faze ulaganja prije nego što se u potpunosti uspostavi — *osnivački (sjemenski) kapital, rizični kapital, mezanin finansiranje i inicijalna javna ponuda (IPO)* (Kopp, 2024).

„Preduzetničke finansije predstavljaju *primjenu i prilagođavanje finansijskih alata, tehnika i principa na planiranje, finansiranje, poslovanje i vrednovanje jednog preduzetničkog poduhvata*. Fokus preduzetničkih finansija jeste finansijsko upravljanje preduzećem dok ono prolazi kroz preduzetnički proces” (Lech & Melicher, 2021, str. 21). Preduzetnici početnici, u stadijumu konceptualizacije preduzetničke ideje, suočavaju se sa brojnim izazovima i preprekama. Tradicionalni izvori finansiranja, kao što su komercijalne banke, nisu spremni da prihvate preveliki rizik finansiranja u stadiju ideje, tzv. početno finansiranje (seed capital, engl., sjemenski kapital), s obzirom na to da se radi o nedokazanom biznisu, uglavnom bez mogućnosti obezbjeđenja kolateralna i bez kreditne istorije. Mala i srednja preduzeća (MSP) su nedovoljno opslužena od strane tradicionalnih bankarskih institucija, a alternativni izvori finansiranja za MSP uključuju neformalne kanale koji mogu naplaćivati značajno više kamatne stope i koristiti manje etične poslovne prakse neregulisanih aktera (Nguyen & Ngo, 2022).

Privrede u razvoju, ekonomije u nastajanju i tranzicione ekonomije značajno se razlikuju od razvijenih ekonomija zbog svojih specifičnih razvojnih uslova, kao što su finansije, kultura, institucije, infrastrukturni objekti i administrativne procedure (Ngo et al., 2016). Metode finansiranja koje se često koriste u finansiranju startapa uključuju rizični kapital (venture capital), ulaganje poslovnih anđela (angel investment), grupno finansiranje (crowdfunding), početnu ponudu kriptovaluta (initial coin offering), finansiranje od strane porodice i prijatelja, samofinansiranje (bootstrapping), kao i grantove i podsticaje (Altundal, 2024).

Stoga je bitno da se upoznamo sa mogućnostima alternativnih i inovativnih načina finansiranja skaliranja startapa, sa tzv. preduzetničkim finansiranjem.

3.1. Samofinansiranje kroz kreativno pribavljanje resursa: Butstrapping (Bootstrapping)

Preduzetničko finansiranje odnosi se na proces prikupljanja kapitala za *pokretanje, upravljanje i širenje preduzeća*. Ovo uključuje i početno finansiranje (seed capital) i kasnije faze rasta (Berger & Udell, 1998). Mnogi preduzetnici koriste lična sredstva za pokretanje svog poslovanja. Ova praksa, poznata kao „butstrapping (bootstrapping)”, uključuje korišćenje ličnih ušteđevina, kreditnih kartica ili pozajmica od porodice i prijatelja (Winborg & Landström, 2001). Termin se izvorno koristi na engleskom jeziku, a najviše bi odgovarao u duhu našeg jezika sljedeći izraz: „*sa-mofinansiranje kroz kreativno pribavljanje resursa*”.

Butstrapping je konstrukt koji je prisutan u akademskoj literaturi još od kasnih 1980-ih (npr. Van Auken & Carter, 1989). To je suštinski fenomen koji se javlja u preduzetništvu (Grichnik & Singh, 2010) i koji dobija veliku anegdotsku pažnju u mejnstrim medijima (npr. Kawasaki, 2009), jer je opšteprihvaćeno da se preduzetnici oslanjaju na butstrapping kako bi pokrenuli svoje startape (Shane, 2008). Postoji više definicija ovog pojma, ali jedna od najčešće korišćenih je ona koju su dali Frier i drugi (Freear et al., 2002): „**visokokreativni načini pribavljanja resursa bez zaduživanja ili prikupljanja kapitala iz tradicionalnih izvora finansiranja**” (str. 277). Drugim riječima, butstrapping je metod obezbjeđivanja resursa za pokretanje startapa bez oslanjanja na eksterno finansiranje (Freear et al., 1995). Nešto drugačija definicija sugerise užu karakterizaciju: „kapital pribavljen iz izvora koji nisu tradicionalni provajderi kapitala” (Van Auken & Neeley, 1996, str. 236). Raderford i drugi (Rutherford et al., 2022) navode nekoliko tipova ponašanja preduzetnika u primjeni butstrappinga:

Odugovlačeći butstraperi podrazumijevaju odlaganje troškova kroz kašnjenje u isplatama dobavljačima i poreskim organima ili odlaganje investicija putem lizinga opreme umjesto kupovine. *Butstrapping zasnovan na odnosima* oslanja se na lične veze kao način za zajedničko korišćenje resursa, dijeleći i pozajmljujući resurse od drugih preduzeća unutar uskog mrežnog kruga. *Butstrapping orijentisan na subvencije* usmjeren je na pribavljanje resursa kroz kvazi-tržišnu strategiju, fokusirajući se na dobijanje subvencija od lo-

kalnih, regionalnih i nacionalnih vlasti. *Butstraping zasnovan na minimizaciji* izbjegava eksterno finansiranje kroz visoku primjenu rutinskog upravljanja gotovinom kako bi se smanjila količina novca vezana za potraživanja i zalihe. *Butstraping zasnovan na privatnim resursima* pokazuje visoku zavisnost od resursa koje obezbjeđuje vlasnik i članovi njegove/njene porodice. (str. 39)

Iako je ovo često najpristupačniji izvor finansiranja, on može biti ograničen u pogledu dostupnih sredstava. Preduzetnici treba da razmotre sve dostupne opcije, uključujući kraudfanding, anđeoske investitore i državne subvencije, kako bi pronašli najbolje rješenje za svoje potrebe (Mollick, 2014). Prije obraćanja spoljnim kapitalnim investitorima za početni kapital trebalo bi pogledati sve mogućnosti dobijanja finansiranja iz drugih spoljnih izvora, u kombinaciji sa vlastitim sredstvima osnivača. Ovi izvori mogu da uključuju sljedeće:

- Usluge po sniženim stopama (neke računovodstvene i advokatske kancelarije)
- nude niže naknade startapima kao način dobijanja novih klijenata)
- Finansiranje od strane dobavljača (dobijanje povoljnih uslova plaćanja od dobavljača)
- Finansiranje od strane kupaca (dobijanje avansa unaprijed za isporuku robe ili usluga)
- Smanjena kirija od stanodavca
- Inkubator koji nudi najam i usluge niže od tržišnih cijena
- Zakup (lizing) umjesto kupljene opreme
- Vladini programi kao što su SBA (Small Business Agency) nagrade za istraživanje za tehnološke kompanije. (Zacharakis et al., 2020, str. 303)

Faza razvoja preduzeća igra ključnu ulogu u odluci o izvoru finansiranja. Na primjer, u ranim fazama preduzetnici se često oslanjaju na lična sredstva i anđeoske investitore, dok u kasnijim fazama mogu privući rizični kapital ili bankarske kredite (Robb & Robinson, 2014).

3.2. Faktori koji utiču na izbor izvora finansiranja rasta po fazama razvoja startapa

Izbor odgovarajućeg izvora finansiranja predstavlja jednu od najvažnijih odluka koju preduzetnici moraju donijeti tokom životnog ciklusa startapa. Finansiranje startapa je proces pronalaženja sredstava koja su startapima potrebna *od faze ideje do faze rasta i zrelosti* (Altundal, 2024). Ova odluka ne utiče samo na finansijsku strukturu kompanije, već i na njenu operativnu autonomiju, brzinu rasta i dugoročnu održivost. Razumijevanje faktora koji utiču na izbor izvora finansiranja omogućava preduzetnicima da donesu informisane odluke koje su usklađene sa njihovim poslovnim ciljevima i razvojnom strategijom. Međutim, i *okruženje u kojem*

potencijalni ili preduzetnici rasta posluju, određuju uslove, mogućnosti i ograničenja finansiranja rasta kompanija.

Gotovo svaka preduzetnička firma će se tokom svojih ranih godina suočiti sa ozbiljnim operativnim i finansijskim problemima, što čini preduzetničke finansije i primjenu zdravih principa finansijskog upravljanja ključnim za opstanak i uspjeh poduhvata. Većina preduzetničkih firmi će morati da se reorganizuje i restrukturira jedan ili više puta kako bi ostvarila uspjeh. Finansijska kriza nastaje kada je novčani tok nedovoljan za ispunjavanje tekućih obaveza po osnovu dugovanja. Ublažavanje finansijske krize obično zahtijeva restrukturisanje poslovanja i imovine ili promjenu uslova otplate kredita, uključujući kamate i planirane otplate glavnice. Predviđanje i izbjegavanje finansijske krize jedan je od glavnih razloga zbog kojih je važno proučavati i primjenjivati preduzetničke finansije. (Lech & Melicher, 2021, str. 22)

U preduzetničkom finansiranju visok stepen neizvjesnosti u okruženju i velika asimetrija informacija između preduzetnika i investitora značajno povećavaju transakcione troškove povezane sa finansiranjem (Mahto et al., 2018). Transakcioni troškovi u finansiranju startapa su toliko visoki da mnogi preduzetnički ekosistemi sadrže više *redundantnih entiteta*¹⁸ koji međusobno konkurišu, što dovodi do značajnih neefikasnosti u sistemu (Mahto et al., 2018). Mnogi investitori, posebno investitori rizičnog kapitala (Venture capital funds, engl.), razvijaju sopstvene sisteme i prakse kako bi se izborili sa visokom asimetrijom informacija i neizvjesnostima koje su karakteristične za ekosistem preduzetničkog finansiranja (npr. Mahto & Khanin, 2013). Jedan od najznačajnijih faktora koji utiče na izbor izvora finansiranja jeste faza razvoja u kojoj se startap nalazi (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Svaka faza razvoja startapa karakteriše se različitim potrebama za finansiranjem, različitim nivoom rizika i različitim očekivanjima investitora. Slika 33 prikazuje vjerovatne izvore finansiranja, kao i glavne aktere ili izvore finansijskih sredstava u svakoj fazi životnog ciklusa preduzeća. Glavni tipovi finansiranja uključuju (Lech & Melicher, 2021):

- Početno (sjemensko) finansiranje (seed financing)
- Finansiranje pokretanja (startup financing)
- Finansiranje prve runde (first-round financing)
- Finansiranje druge runde, mezaninsko finansiranje i finansiranje faze likvidnosti (second-round, mezzanine, and liquidity-stage financing)
- Iskusno (kasnije) finansiranje (seasoned financing). (str. 26)

¹⁸ Pojam „redundantni entitet” znači suvišan ili višak entiteta, odnosno jedinica, organizacija, institucija ili struktura koja obavlja istu ili sličnu funkciju kao neka druga struktura u okviru istog sistema. U kontekstu preduzetničkog ekosistema, to su npr. organizacije koje nude iste ili slične usluge za finansiranje startapa, kao što su različiti investicioni fondovi, akceleratori, inkubatori ili konsultantske firme, koje se međusobno preklapaju u funkcijama i takmiče za iste korisnike ili resurse. Takva redundancija može povećati neefikasnost, jer dolazi do rasipanja resursa, preklapanja u radu i smanjenja koordinacije među akterima sistema, što dodatno komplikuje proces finansiranja i povećava transakcione troškove (prim.aut.).

Slika 33

Tipovi i izvori finansiranja životnog ciklusa startapa

Vrste i izvori finansiranja po fazama životnog ciklusa		
1. PREDUZETNIČKO FINANSIRANJE		
FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA	VRSTE FINANSIRANJA	GLAVNI IZVORI/IGRAČI
Razvojna faza	Početno (sjemensko) finansiranje	Imovina preduzetnika Porodica i prijatelji
Faza pokretanja	Finansiranje pokretanja	Imovina preduzetnika Porodica i prijatelji Poslovni anđeli
Faza preživljavanja	Finansiranje prve runde	Fondovi rizičnog kapitala Poslovne operacije Fondovi rizičnog kapitala Dobavljači i kupci Program državne pomoći Komercijalne banke
Faza brzog rasta	Finansiranje druge runde Mezaninsko finansiranje Finansiranje faze likvidnosti	Poslovne operacije Dobavljači i kupci Komercijalne banke Investicioni bankari
2. KASNIJE FINANSIRANJE		
FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA	VRSTE FINANSIRANJA	GLAVNI IZVORI/IGRAČI
Faza rane zrelosti	Dobijanje bankarskih kredita Izdavanje obveznica Izdavanje akcija	Poslovne operacije Komercijalne banke Investicioni bankari

Napomene. Na grafičkom prikazu predstavljeni su različiti izvori finansiranja u zavisnosti od faze životnog ciklusa startapa. Slika je preuzeta i adaptirana iz Lech & Melicher (2021, str. 26).

Prije nego što elaboriramo navedenu klasifikaciju faza finansiranja startapa, novija literatura iz oblasti preduzetničkog finansiranja prepoznaje i takozvanu preduzetničku fazu ili rundu (pre-seed, engl.)

Predsjemenska runda („Serija Pre-Seed”) – predstavlja događaj finansiranja u kojem učestvuju poslovni anđeli, anđeoske grupe, profesionalno upravljani fondovi za početno (Seed) finansiranje i fondovi rizičnog kapitala za ranu fazu, a sve u cilju podrške mladom startapu koji je prethodno bio finansiran od strane osnivača, njihovih prijatelja i porodice (3F), te pojedinačnih poslovnih anđela. **Predsjemenske runde su rijetke**, ali su se počele pojavljivati kako su runde početnog (sjemenskog) finansiranja (Seed runde) postale veće po

obimu, a očekivanja investitora u pogledu napretka kompanije prije runde početnog (sjemenskog) finansiranja porasla. Predsjemenske runde mogu biti strukturisane kao *runde s unaprijed određenom cijenom* (priced rounds) ili kao *konvertibilne note* koje se kasnije pretvaraju u seriju početnog finansiranja. Veličina predsjedmenskih rundi često može biti slična veličini početnih rundi od prije nekoliko godina. (National Venture Capital Association [NVCA], 2024, str. 58)

Početno (sjemensko) finansiranje (seed financing, engl.) predstavlja osnivački kapital.

Osnivački kapital — koji se takođe naziva *početni kapital ili početno finansiranje*— naziva se tako jer predstavlja sredstva koja preduzeće prikuplja u svojim ranim fazama ili na samom početku poslovanja, i uglavnom ovo finansiranje **pokriva samo troškove izrade prijedloga preduzetničkog poduhvata**.

U životnom ciklusu čovjeka, početna faza obuhvata začecje i rođenje. Kod preduzeća, ta faza podrazumijeva nastanak ideje, razvoj plana, pribavljanje početnog kapitala i sve aktivnosti koje prethode stvarnom pokretanju poslovanja. Kod preduzeća orijentisanog na proizvod, kao što je proizvodnja i prodaja nove vrste sportske obuće, preduzetnik posjeduje *i koncept i razvijen prototip*. Takođe, preduzetnik je **obezbjedio patent** kako bi zaštitio novi proizvod od kopiranja. Kod preduzeća orijentisanog na uslugu, preduzetnik ima detaljan poslovni model, sa nacrtima koncepta ili probnim dizajnom usluge koja će biti ponuđena. Struktura preduzeća je jednostavna i fokusirana oko vlasnika. Primarni zadatak vlasnika jeste da **obezbjedi resurse, dobavljače, prodavce i konsultante**, kao i da osmisli sistem distribucije za proizvod ili uslugu. (Lam & Vega, 2021, str. 60)

Prikupljanje osnivačkog kapitala je *proces obezbjeđivanja početnih sredstava radi podsticanja razvoja startapa*. Osnivačka runda je obično **prva institucionalna runda finansiranja** koju startap prikuplja, nakon što prethodno dobije podršku od prijatelja i porodice, anđeoskih investitora ili kroz inkubatorski ili akceleratori program (J.P. Morgan, 2024). Ne mora da bude riječ o velikom iznosu novca. Budući da obično dolazi iz ličnih izvora, često se radi o relativno skromnoj sumi. Ovaj novac uglavnom pokriva samo osnovne potrebe koje su neophodne za pokretanje poslovanja, kao što su izrada poslovnog plana i početni operativni troškovi — zakup prostora, oprema, plate, osiguranje i/ili troškovi istraživanja i razvoja (R&D) (Kopp, 2024).

Finansiranje pokretanja (startup financing) je oblik finansiranja koji omogućava *prelazak od održive poslovne prilike do faze početne proizvodnje i prodaje*. Startap finansiranje je obično usmjereno ka firmama koje su već okupile kvalitetan menadžerski tim, razvile poslovni model i plan, i počinju da ostvaruju prihode.

U zavisnosti od toga koliko su lični resursi preduzetnika bili opterećeni tokom faze osnivačkog kapitala, preostala sredstva, ako ih ima, mogu poslužiti kao izvor finansiranja u ovoj fazi. Porodica i prijatelji takođe mogu nastaviti da pružaju finansijsku podršku tokom ove faze. Ipak, startap bi trebalo da počne

razmatrati prednosti pristupa formalnijim izvorima rizičnog kapitala. (Lech & Melicher, 2021, str. 27).

Iako startap faza donosi početak prodaje i prihoda, potrošnja finansijskog kapitala u tom periodu najčešće daleko nadmašuje gotovinske prilive. Zbog toga većina preduzeća u ovoj fazi zavisi od eksternog vlasničkog finansiranja. Taj oblik kapitala naziva se *rizični kapital i odnosi se na ulaganja u ranoj fazi*, često praćena visokim rizikom potpunog gubitka sredstava. Međutim, uz taj rizik dolazi i potencijal za izvanredno visoke povrate ako se preduzetnički poduhvat pokaže izuzetno uspješnim. Investitori koji ulažu rizični kapital obično zahtijevaju da preduzeće, ukoliko to već nije urađeno, formalno uredi svoje poslovanje kako bi se njihova izloženost riziku svela isključivo na iznos uloženog kapitala.

Finansiranje prve runde (first-round financing) predstavlja *eksterno vlasničko finansiranje koje obično obezbjeđuju investitori u rizični kapital tokom faze opstanka preduzeća*, s ciljem da pokriju manjak gotovine kada troškovi i investicije premašuju prihode. Iako određeni prihodi počinju da se ostvaruju tokom faze startapa, borba za tržišni udio uglavnom dovodi do novčanog deficita. „Finansijska sredstva su potrebna kako bi se pokrili troškovi marketinga i organizacione investicije koje su neophodne za uspostavljanje punog kapaciteta poslovanja na komercijalnom tržištu. U zavisnosti od prirode poslovanja, potreba za finansiranjem prve runde može se javiti čak i pri kraju startap faze” (Lech & Melicher, 2021, str. 28). Brzi rast startapa dovodi do povećanja broja zaposlenih i složenosti poslovne strukture, zajedno sa značajnom finansijskom aktivnošću tokom tog perioda. Preduzeće u ovoj fazi nije nužno profitabilno, ali zahtijeva pristup većim finansijskim resursima nego što osnivač obično može obezbijediti. U ovom stadijumu često je prvi put potrebno značajno zaduživanje ili formalna spoljašnja vlasnička investicija (Lam & Vega, 2021).

Finansiranje druge runde, mezaninsko finansiranje i finansiranje faze likvidnosti (second-round, mezzanine, and liquidity-stage financing)

Većina preduzeća, kada dostigne fazu brzog rasta prihoda, otkriva da operativni novčani tokovi, iako korisni, nisu dovoljni da finansiraju željenu stopu rasta. Brz rast prihoda obično zahtijeva prethodni brzi rast zaliha i potraživanja, što zahtijeva značajna eksterna finansijska sredstva. Budući da se troškovi za nabavku zaliha obično plaćaju prije nego što se ostvare prihodi od njihove prodaje, većina firmi mora da uloži znatne resurse u investiranje u tzv. „obrtni kapital”. „Zbog potencijalno velikih i promjenljivih ulaganja u potraživanja i zalihe, postaje izuzetno važno da preduzeće formalno projektuje svoje potrebe za gotovinom. Finansiranje druge runde obično se realizuje u obliku rizičnog kapitala koji je potreban za podršku širenju obrtnog kapitala” (Lech & Melicher, 2021, str. 29).

Da bi startap „uplovio u mirnu luku” likvidnog i solventnog poslovanja, nekada je neophodno da prođu dvije i više godina. A taj kritični period životnog ciklusa inovativnog startapa preduzetnici osnivači i zaposleni treba da prežive. Kako preduzeće nastavlja da raste nakon dostizanja rentabilnosti, može mu zatrebati nova infuzija finansijskog kapitala od strane investitora rizičnog kapitala. Tokom faze brzog rasta preduzeća, **mezaninsko finansiranje** obezbjeđuje sredstva za prošire-

nje kapaciteta, marketinške troškove, obrtna sredstva i unapređenja proizvoda ili usluga. Mezaninsko finansiranje je *hibrid duga i vlasničkog kapitala* koji kreditoru daje pravo da, u slučaju neizmirenja obaveza, *konvertuje dug u vlasnički udio u preduzeću*— uglavnom nakon što kompanije rizičnog kapitala i drugi povjerioci višeg reda budu isplaćeni. Kada je riječ o riziku, mezaninsko finansiranje se nalazi između duga višeg reda i vlasničkog kapitala (Hayes, 2024).

Faza brzog rasta u životnom ciklusu uspješnog preduzeća obično predstavlja priliku za investitore rizičnog kapitala da unovče dobit ostvarenu kao nagradu za preuzeti rizik; takođe omogućava pristup javnom ili privatnom kapitalu neophodnom za nastavak misije preduzeća. Ako je preduzeće organizovano kao korporacija, može imati interes da obezbijedi likvidnost investitorima tako što će uspostaviti javno tržište za svoje akcije. *Privremeno ili premošćujuće finansiranje (bridge financing)* može se koristiti kako bi se omogućila reorganizacija postojećeg vlasništva i popunila finansijska praznina do prve javne ponude akcija (IPO). Obično se dio prihoda od javne ponude koristi za otplatu premošćujućeg zajma koji je bio neophodan da preduzeće ostane likvidno do izlaska na berzu. Nakon (a ponekad i tokom) IPO-a, preduzeća mogu direktno prodavati akcije osnivača i investitora javnom tržištu u sekundarnoj ponudi već postojećih akcija. Preduzeća koja ne žele da se njihovo vlasništvo iznosi na javno tržište mogu pokušati da uspore tempo rasta na nivo koji se može finansirati iz internih izvora, bankarskih kredita i privatnog kapitala. (Lech & Melicher, 2021, str. 29)

Iskusno (kasnije) finansiranje (seasoned financing)

Iskusno (sezonsko) finansiranje odvija se tokom faze rane zrelosti preduzeća. Kao što je ranije pomenuto, investitori rizičnog kapitala obično završavaju svoje učešće u uspješnom preduzeću prije nego što ono uđe u fazu rane zrelosti u svom životnom ciklusu. Zadržana dobit iz poslovanja predstavlja glavni izvor finansiranja za zrelo preduzeće. Ako su potrebna dodatna sredstva, sezonsko finansiranje se može obezbijediti u vidu *kredita od komercijalnih banaka ili kroz nove emisije obveznica i akcija*, obično uz pomoć investicionih banaka. Zrelo preduzeće koje je već emitovalo javno dostupne hartije od vrijednosti može pribaviti dodatni dug ili vlasnički kapital prodajom dodatnih hartija od vrijednosti javnosti kroz sezonske ponude. Kako se stopa rasta zrelog preduzeća usporava i približava prosječnoj stopi rasta cijele ekonomije, potreba za eksternim kapitalom više nije pitanje opstanka, kao što je to bio slučaj u ranijim fazama. Zrela preduzeća često pristupaju finansiranju sa ciljem smanjenja poreza, optimizacije prinosa za investitore i obezbjeđenja kapitala za spajanja, akvizicije i izuzetno širenje. Ako su izgradili vrijednost brenda kroz svoje hartije od vrijednosti, mogu odlučiti da *finansiraju spajanja i akvizicije direktnim izdavanjem svojih hartija preduzećima koja su meta akvizicije*. Zrela privatna preduzeća mogu prodavati sezonske verzije svojih hartija od vrijednosti direktno ograničenom broju i tipu investitora, ali ne i široj javnosti. Vrijeme potrebno da jedno preduzetničko preduzeće dostigne

fazu rane zrelosti zavisi od njegovih operativnih karakteristika, brzine tehnoloških promjena u industriji, kao i odlučnosti, vizije, talenta i dubine resursa u menadžerskom timu i među investitorima. (Lech & Melicher, 2021, str. 30)

U nastavku, pažnju ćemo posvetiti finansiranju rasta i razvoja startapa u ranim fazama životnog ciklusa, kao i inovacijama u oblasti finansiranja startapa.

3.3. Anđeosko finansiranje

Anđeosko finansiranje predstavlja jedan od najznačajnijih izvora kapitala za startape u ranim fazama razvoja, popunjavajući kritičnu prazninu između samofinansiranja i institucionalizovanih izvora kapitala poput fondova rizičnog kapitala. Anđeli investitori su preduzetnici, bogati pojedinci, iskusni menadžeri, ili jednostavno rečeno, ljudi sa viškom kapitala, koji žele da ulože novac u mala preduzeća sa potencijalom rasta, u zamjenu za manjinski vlasnički udio. U Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) poslovni anđeli obično ulažu u kompanije koje se nalaze u relativno ranim fazama razvoja, pri čemu njihova ulaganja najčešće ne prelaze 2 miliona US\$ po startapu (NVCA, 2024).

Većina anđeoskih investitora u SAD ima status „akreditovanog investitora“, kako je definisano zakonom. Prema američkom zakonu, akreditovani investitor je svako „fizičko lice čija neto vrijednost, ili zajednička neto vrijednost sa supružnikom, u trenutku investiranja prelazi 1 milion US\$, i koje ima pojedinačni godišnji prihod veći od 200.000\$ u svakoj od prethodne dvije godine, ili zajednički prihod sa supružnikom veći od 300.000\$ u svakoj od tih godina, i koje ima razumno očekivanje da će isti nivo prihoda ostvariti i u tekućoj godini.“ Slične definicije akreditovanih investitora primjenjuju se i u Kanadi i Ujedinjenom Kraljevstvu. (Casanova et al., 2018, str. 241)

Poslovni anđeli nisu samo izvor finansijskih sredstava, već često pružaju i dragocjeno mentorstvo, stručno znanje i pristup mreži kontakata, odnosno vlastitom socijalnom kapitalu, što može biti presudno za uspjeh startapa u ranim fazama razvoja.

Poslovni anđeli finansiraju znatno veći broj preduzetničkih firmi nego investitori rizičnog kapitala. Anđeli ulažu u kompanije u početnoj i vrlo ranoj fazi razvoja, koje još nisu dovoljno zrele za formalna ulaganja rizičnog kapitala, ili u kompanije kojima je potreban finansijski iznos koji je premali da bi opravdao troškove investitora rizičnog kapitala, uključujući procjenu, dubinsku analizu i pravne troškove. (Zacharakis et al., 2020, str. 306)

Pouzdanе podatke o anđeoskim investicijama izuzetno je teško pronaći. Malo organizacija prati neuspjehe veoma mladih kompanija koje dobijaju male iznose anđeoskog finansiranja. Ipak, anđeoski investitori imaju dvije važne uloge. Prva je *uloga mosta između ranih faza finansiranja i institucionalnih investitora*, druga, naročito u slučaju anđeoskih grupa, jeste *davanje kredibiliteta mladoj kompaniji* njeno predstavljanje institucionalnim firmama rizičnog kapitala (Lerner & Leamon, 2024). Mreže poslovnih anđela zauzimaju sve značajnije mjesto među alternativnim izvorima finansiranja u preduzetničkim ekosistemima.

U SAD mreže poslovnih anđela igraju ključnu ulogu u finansiranju i podršci startapima u ranoj fazi razvoja. Najpoznatije među njima su Angel Capital Association (ACA), Tech Coast Angels, New York Angels i Golden Seeds (<https://goldenseeds.com/>).

Ove mreže okupljaju iskusne investitore koji, osim kapitala, mladim kompanijama nude i *mentorstvo, poslovne kontakte i stratešku podršku*. Zahvaljujući razvijenoj infrastrukturi i kulturi investiranja u inovacije, američke anđeoske mreže predstavljaju jedan od najdinamičnijih izvora rizičnog kapitala u svijetu.

U Evropi djeluje Evropska mreža poslovnih anđela¹⁹ – EBAN (European Business Angel Network -<https://www.eban.org/>) je vodeća evropska mreža poslovnih anđela i investitora u startup kompanije u ranim fazama razvoja. Osnovana 1999. godine, EBAN okuplja više od 100 organizacija članica iz preko 50 zemalja, uključujući mreže poslovnih anđela, fondove rizičnog kapitala, akcelerate i korporativne investitore. Organizacija igra ključnu ulogu u razvoju evropskog inovacionog ekosistema kroz promociju investicija u startape sa visokim potencijalom rasta. EBAN takođe pruža edukaciju, umrežavanje i resurse za investitore, kao i platforme za povezivanje sa preduzetnicima širom Evrope.

Primarna uloga anđeoskog investitora jeste da premosti jaz između resursa samog preduzetnika i kasnijeg finansiranja od strane fondova rizičnog kapitala i drugih institucionalnih investitora (Casanova et al., 2018). Anđeoske grupe, nakon početnog finansiranja, mogu „predati” svoje investicione poduhvate fondovima rizičnog kapitala radi daljeg finansiranja (Lerner et al., 2015). Dok se firme rizičnog kapitala obično geografski koncentrišu u nekoliko tehnoloških i naučnih centara, anđeoski investitori žive svuda, što objašnjava zašto su njihove investicije relativno raznovrsnije ne samo u pogledu industrija, već i geografski (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011).

Ako su anđeoski investitori i fondovi rizičnog kapitala dio istog lanca vrijednosti, najbolji način za preduzetnika da dobije uvod u vodeću VC firmu može biti upravo preko investitora koji su obezbijedili početno (seed) finansiranje. U skladu s ovom logikom, *anđeoske investicije mogu predstavljati prelaznu fazu za startape ka dobijanju podrške fondova rizičnog kapitala za finansiranje kasnijih faza rasta*. Bez razvijenog tržišta rizičnog kapitala, startapi mogu stagnirati kada „diplomiraju” iz faze finansiranja od strane anđela. Postoje poznati primjeri koji podržavaju ovu tezu o „prelaznoj fazi”. Na primjer, kompanije Facebook Inc. (META) i Google (Alphabet Inc.), dva od najuspješnijih startapa u novijoj istoriji, obje su dobile anđeosko finansiranje prije nego što su obezbijedile sredstva od VC fondova. Ipak, dostupni dokazi u vezi s ovim pitanjem su mješoviti. Dok su anđeoski kapital i rizični kapital skloniji da djeluju kao zamjene u razvijenim ekonomijama, *u ekonomijama u razvoju sa manje razvijenim tržištima rizika, anđeosko finansiranje i VC pokazuju znakove komplementarnosti*. (Casanova et al., 2018, str. 242)

¹⁹ Inovacioni centar Banja Luka – ICBL (<https://icbl.ba/>) član je EBAN-a (prim.aut.)

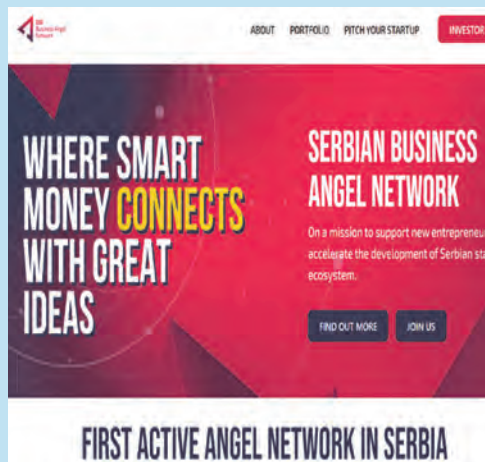
IZDOJENO

Mreže poslovnih anđela u jugoistočnoj Evropi

Mreže poslovnih anđela igraju ključnu ulogu u povezivanju startapa sa potencijalnim investitorima i u edukaciji novih poslovnih anđela. Ove mreže omogućavaju poslovnim anđelima da udruže resurse, dijele znanje i iskustva, i diverzifikuju rizik kroz zajedničko investiranje. U regionu jugoistočne Evrope nekoliko mreža poslovnih anđela aktivno radi na razvoju ekosistema anđeoskog investiranja:

Slika 34

Mreža poslovnih anđela u Srbiji



Napomene. Na slici je veb stranica Mreže poslovnih anđela Srbije. Preuzeto sa <https://www.dsibusinessangelnetwork.com/>.

Serbian Business Angels Network - Mreža poslovnih anđela u Srbiji povezuje investitore sa startapima i pruža edukaciju o anđeoskom investiranju. Podržava startape u ranoj fazi iz Srbije (predsjememenska ili sjemenska (početna) faza) koji imaju usklađenost problema i rješenja, inicijalni početni uspjeh na tržištu i potencijal za skalira-

nje. Očekuje se da startap ima najmanje dva osnivača (po mogućnosti bar jedan sa sjedištem u Srbiji), sa dokazanom sposobnošću za izvršenje svoje misije. Mreža investira u iznosima između 50.000€ i 100.000 €, i uglavnom ko-investiraju sa drugim investitorima, grupama anđela i fondovima rizičnog kapitala.

Slika 35

Sjevernoamerička mreža anđela investitora



Napomene. Na slici je prikazana veb stranica mreže anđela Investitora Skok123. Preuzeto sa <https://www.skok123.com>.

Sjevernoamerička mreža anđela investitora sa preduzetničkim i/ili profesionalnim poslovnim iskustvom, koji ulažu u startape u jugoistočnoj Evropi (Sjeverna Makedonija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Hrvatska i Slovenija).

Pored finansiranja, Skok123 dodaje vrijednost time što aktivno podržava vlastite portfolijske kompanije kroz različite izazove s kojima se startapi suočavaju, poput poslovnih i cjenovnih modela, organizacionog razvoja, otvaranja vrata ka potencijalnim klijentima, strukturisanja i pregovaranja o ugovorima, i još mnogo toga.

U Skoku123 generalno preferiraju ulaganje u kompanije koje ispunjavaju sljedeće kriterijume:

- Predsjednička ili sjemenska (početna) faza
- Pokazuju rane znakove komercijalnog uspjeha, poput ostvarivanja prihoda
- Imaju proizvod/uslugu i poslovni model koji su dobro prilagođeni američkom tržištu
- Osnivači su pokazali ličnu posvećenost kompaniji
- Osnivači zadržavaju najmanje 70% vlasništva u kompaniji
- Otvoreni su za fleksibilne investicione strukture.

Croatian Business Angels Network (CRANE) - Prva mreža poslovnih anđela u Hrvatskoj osnovana je s ciljem povezivanja investitora i preduzetnika. Kriterijumi za izbor projekta i realizaciju investicije:

- Kvalitetan opis projekta/poslovni plan/prezentacija
- Snažan preduzetnik i kvalitetan tim
- Snažan tržišni potencijal projekta/proizvoda
- Omogućena saradnja — spremnost preduzetnika na uključenje poslovnog anđela
- Realna evaluacija projekta prije investicije. Okvirni raspon investicija članova CRANE-a koji se dosada pokazao u praksi je od 10.000€ do 150.000€.

Slika 36

Mreža poslovnih anđela u Hrvatskoj



Napomene. Na slici je prikazana veb stranica mreže poslovnih anđela u Hrvatskoj. Preuzeto sa <https://crane.hr/>.

3.4. Rizični kapital vs. privatni ulagači (crowdfunding)

Dok anđeoski investitori obično obezbjeđuju samo početno (seed) finansiranje, većina investicija fondova rizičnog kapitala (VC - Venture capital, engl.) fokusira se na startape koji su se razvili izvan početne faze svog životnog ciklusa (Casanova et al., 2018). Rizični kapital (predstavlja značajan izvor finansiranja za visokorizične, ali istovremeno i obećavajuće preduzetničke poduhvate.

Ulaganja koja podsjećaju na rizični kapital prisutna su još od najmanje 1850-ih godina, kada su trgovačko-bankarski interesi iz Londona i Pariza saradivali sa svojim mlađim partnerima u Njujorku. Najpoznatiji primjer iz tog perioda je Džej Kuk (Jay Cooke), rođen u Ohaju, koji je vršio velika vlasnička ulaganja u jednu od prvih disruptivnih industrija u Americi – željeznicu... Jedan od najslavnijih primjera kasnijeg ulaganja desio se kada je Američka istraživačka i razvojna korporacija (ARDC) investirala 70.000 US\$ u Digital Equipment Corporation (DEC). Kada je DEC jedanaest godina kasnije izašao na berzu, ovo ulaganje je **donijelo profit veći od pedeset hiljada posto**. Uspjeh ARDC-a i sličnih firmi dao je snažan podsticaj razvoju sektora rizičnog kapitala, koji se razvio u snažnu butik-industriju fokusiranu na brzorastuće, visokotehnološke industrije, smještene u centrima poput zalivskog područja San Franciska i sjeveroistočnog dijela SAD. Industrija rizičnog kapitala (VC) razvila se do svog savremenog obima 1979. godine, kada je Zakon o sigurnosti prihoda od penzija zaposlenih (ERISA – *Employee Retirement Income Security Act*) uspostavio tzv. „Pravilo razboritog čovjeka” (*Prudent Man Rule*). Ovo pravilo je omogućilo menadžerima imovine da procjenjuju rizik određenog ulaganja kao dio diverzifikovanog portfolia, umjesto da ga posmatraju kao izolovanu investiciju. Ova promjena je podstakla transformaciju rizičnog kapitala iz male specijalizovane aktivnosti u potpuno razvijeni segment tržišta. Rizični fondovi su tada počeli ulagati u tada još u povoju razvijajuće elektronske i farmaceutske industrije, posebno u određenim regijama. Upravo ta ulaganja pomogla su da kompanije poput Apple-a, Cisco-a, Compaq-a i Genentech-a postanu opštepoznata imena širom svijeta. (NVCA, 2024, str. 7)

Fondovi rizičnog kapitala (Venture capital funds, engl.) uložice kapital *u zamjenu za vlasnički udio u preduzeću* (u zamjenu za akcije), često pružajući i strateško vođenje i podršku (Gompers & Lerner, 2001). Međutim, finansiranje iz fondova rizičnog kapitala obično je dostupno samo za preduzeća sa visokim potencijalom za rast i skaliranje. Facebook, Uber, Pinterest i Blue Apron primjeri su ulaganja rizičnog kapitala, pokazuju situacije u kojima je preduzetnički tim osnovao startap na osnovu boljeg načina za obavljanje nečega (povezivanje s prijateljima, pristup transportu na zahtjev, praćenje i dijeljenje inspiracija i pripremu obroka). Oni su se borili da privuku finansiranje, suočavali se s izazovima rasta i na kraju su zavlдали svojim industrijama i postali javne kompanije (akcionarska društva, prim.aut.) (Lerner & Leamon, 2024).

Naučne, tehnološke, inženjerske i matematičke (STEM) discipline dale su velike doprinose preduzetništvu i inovacijama i pokretači su globalnog ekonomskog rasta (Worthington & Eggers, 2023). U 2022. godini, globalna aktivnost rizičnog kapitala (VC – Venture Capital, engl.) premašila je 200 milijardi US\$, čineći to drugom najvišom godinom za investicije fondova rizičnog kapitala (Grabow, 2023). Gotovo svi startapi koji su finansirani od strane fondova rizičnog kapitala bili su zasnovani na STEM-u, pri čemu su *vještačka inteligencija i finansijske tehnologije (fintech,*

engl.) činili 25% svih poslova (Statista, 2022). Geografska lokacija preduzeća takođe može uticati na dostupnost određenih izvora finansiranja. Na primjer, preduzeća u SAD imaju veći pristup fondovima rizičnog kapitala u poređenju sa preduzećima u manje razvijenim ekonomijama (Audretsch & Lehmann, 2016).

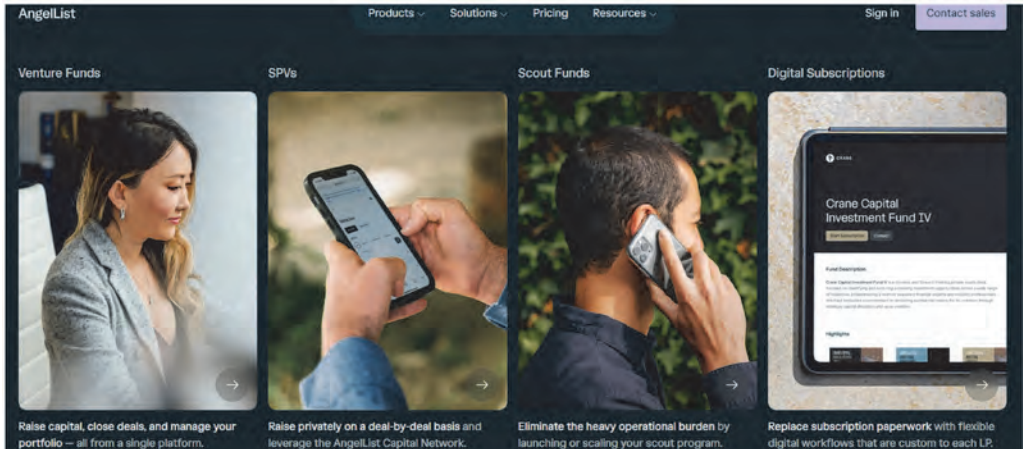
Napredak tehnologija, decentralizovana upotreba Interneta, sve veća digitalna pismenost u ukupnom stanovništvu (posebno kod Zed i Alfa generacija), masovna upotreba pametnih telefona, ne tako striktna regulacija finansijskih tehnologija (iako se i to mijenja), neki su od razloga nastanka vršnjačkog finansiranja (peer-to-peer financing, engl.), preko mobilnih aplikacija, i konkretno kroz kraudfandfing (Crowdfunding). Mogli bismo predstaviti kraudfandfing kao „*grupno ili zajedničko finansiranje*”. „Kao aktivnost, datira još iz 1713. godine, kada je Aleksandar Poup (Alexander Pope) okupio pretplatnike kako bi finansirali prevođenje Homerove Ilijade na engleski jezik. Obećao je da će imena 750 donatora biti uključena u knjigu u zamjenu za dvije zlatne gvineje” (Zacharakis et al., 2020, str. 310). Radi se o prikupljanju sredstava putem onlajn platformi, gdje veliki broj pojedinaca (investitora, donatora ili zainteresovanih građana) doprinosi manjim iznosima kako bi se finansirao neki projekat, biznis, startup, kreativni ili humanitarni poduhvat. „Internet je modernizovao kraudfandfing povezujući ljude koji traže finansijska sredstva sa širom javnošću. Kraudfandfing se uopšteno definiše kao kolektivno „udruživanje sredstava” od strane mase kako bi se podržao određeni projekat ili organizacija” (Zacharakis et al., 2020, str. 310). Ljudi koji koriste kraudfandfing za prikupljanje novca poznati su kao „*kraudfanderi*” (crowdfunders), a ljudi koji doprinose finansijskoj podršci za kraudfandfing poduhvate poznati su kao „*bakeri*” (backers - podržavači ili sponzori) (Neck et al., 2020, str. 813).

Grupno investiranje se često opisuje kao demokratizacija preduzetničkog finansiranja. Dok je ulaganje u startape istorijski bilo rezervisano samo za investitore rizičnog kapitala i visokopovezane anđeoske investitore, ove onlajn platforme omogućavaju širem krugu investitora da pristupe prilika-ma za ulaganje u startape uz minimalne iznose — u skladu s regulatornim ograničenjima o kojima će biti riječi u nastavku. U praksi, pojedinačni iznosi ulaganja su veći i obično značajno premašuju iznose ulaganja u segmentima pozajmljivanja od osobe do osobe (peer-to-peer, P2P) za poslovne i potrošačke svrhe. Istovremeno, ti iznosi su i dalje znatno manji od ulaganja koje anđeoski investitori i investitori rizičnog kapitala obično ulažu u pojedinačne startape. (Casanova et al., 2018, str. 253)

Najpoznatije kraudfandfing platforme su Kickstarter, Indiegogo, AngelList. Od svog osnivanja, na najpoznatijoj kraudfandfing platformi Kickstarteru navedeno je sljedeće: „Od našeg pokretanja, 28. aprila 2009. godine, 24 miliona ljudi je podržalo neki projekat, obećano je 8.549.841.674 dolara, a 273.225 projekata je uspješno finansirano (do 2025. godine, prim.aut.)(Kickstarter, 2025).

Slika 37

Kraufdfunding platforma AngelList



Napomene. Na slici je prikazana veb stranica kraufdfunding platforme CirlceUp. Preuzeto sa <https://www.angellist.com/>.

Ove kraufdfunding platforme (vebsajtovi) kao što su Indiegogo i Kickstarter drastično smanjuju troškove prikupljanja kapitala, oslanjajući se na geografski i socijalni domet interneta za povezivanje onih koji traže sredstva sa milionima potencijalnih ulagača. U zamjenu, svaka platforma naplaćuje onima koji prikupljaju sredstava malu naknadu, obično u obliku procenta od prikupljenog kapitala. (Petković, 2021, str. 240)

Postoje četiri uobičajena tipa kraufdfundinga (Zacharakis et al., 2020):

- **Nagradni** – donatori dobijaju neku vrstu nagrade u zamjenu za finansijska sredstva, često u obliku obećanja da će dobiti proizvod čije su finansiranje pomogli.
- **Donatorski**– najčešće se koristi u neprofitnim organizacijama i za pomoć u prirodnim katastrofama. Ovaj oblik omogućava doniranje sredstava za određeni cilj.
- **Pozajmljivanje**– na ovoj platformi, pojedinci ili kompanije pozajmljuju novac od publike uz obavezu vraćanja glavnice i kamate u određenom periodu.
- **Kapitalni**– preduzetnici nude udio u vlasništvu kompanije u zamjenu za finansijska sredstva, slično kao u slučaju poslovnih anđela ili rizičnih kapitalista. (str. 311)

Neke platforme za grupno investiranje u vlasnički kapital objedine sredstva mase u „investiciono vozilo” i predstavljaju interese mase u odnosu na kompaniju koja prima finansiranje. Ali čak i u tom slučaju, platforma se ne bavi upravljanjem portfoliom kao menadžeri fondova rizičnog kapitala (Wilson & Testoni, 2014), i stoga se *platforme za grupno investiranje u vlasnički kapital trebaju smatrati posrednicima ili onlajn tržištima.*

Naknade koje platforme za grupno investiranje naplaćuju za svoje usluge mogu značajno da variraju. Iako kompanije obično plaćaju naknadu od 5 do 10% od prikupljenog iznosa, neke platforme dodatno naplaćuju fiksnu naknadu unaprijed. Druge platforme takođe naplaćuju naknade i investitorima. Te naknade mogu biti fiksne ili predstavljati procenat od uloženog iznosa. U nekim slučajevima investitorima se naplaćuje naknada u zavisnosti od ostvarenog profita. (Casanova et al., 2018, str. 253)

Iako je kraudfanding još u ranoj fazi razvoja, on doprinosi demokratizaciji tržišta kapitala. Posjeduje potencijal i kapacitete za prevazilaženje postojećih pristrasnosti. Zahvaljujući internetu, šira publika može procijeniti atraktivnost i izvodljivost projekata na nivou uporedivom sa stručnjacima. Može pomoći onima koji se nalaze izvan većih gradova da se povežu sa potencijalnim donatorima, posebno onima koji pokreću kampanje u kreativnim sektorima. Dugotrajne rodne barijere su nesumnjivo smanjene na kraudfanding platformama (Ryu, 2020).

Tipično, u kampanji za grupno finansiranje, preduzetnici ili kompanije koje žele da dopru do kupaca i prikupe finansijska sredstva, nude kupcima ili publici platforme pristup svojoj ideji ili proizvodima. Kako bi angažovali publiku i ostvarili uspjeh svoje kampanje finansiranja, preduzetnici koriste marketinške taktike koje koriste višestruke načine komuniciranja svojih poruka (npr. pisani, usmeni i video). U popularnim modelima grupnog finansiranja, potencijalni kupci i/ili investitori mogu odlučiti da finansijski podrže razvoj proizvoda ili ideje obećavajući različite nivoe finansijske podrške koja može varirati od 1 do hiljada dolara. Ako promotor ideje uspije da dostigne postavljeni cilj finansiranja, tada se sredstva prelivaju od investitora ka njima umanjena za 3–5% provizije koju naplaćuje platforma za grupno finansiranje. Investitori i/ili potencijalni potrošači koji podržavaju proizvod ili uslugu aktivno se interesuju za razvoj proizvoda ili usluge. Aktivna dvosmjerna komunikacija između promotora i investitora pomaže investitorima da razumiju proizvod, dok istovremeno pomaže promotorima da razumiju potrebe potrošača. Razvojni timovi takođe daju česta ažuriranja o napretku i razvoju proizvoda ili usluge, a investitori mogu davati povratne informacije i sugestije u svakoj fazi. Iako mnogi startapi koriste prednosti grupnog finansiranja, potencijal još nije u potpunosti realizovan zbog odsustva vlasničkog udjela i nadzora. (Ahluwalia et al., 2020, str. 5)

IZDVOJENO

Izgledni prototipi u kraudfandingu

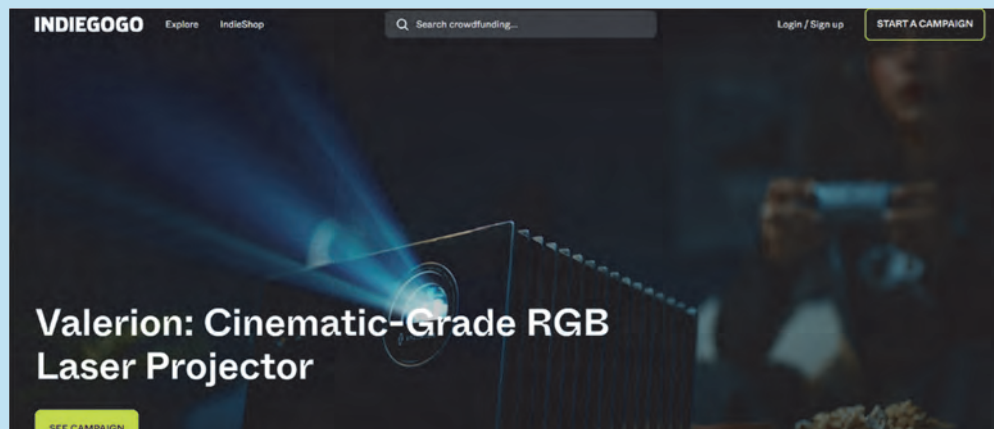
Izvor: Preuzeto i adaptirano iz Zacharakis et al. (2020, str. 110-111).

Rast onlajn kraudfandinga (npr. Kickstarter i Indiegogo) i promotivnih videa, koji su ključni zakampanje kraudfandinga, istakao je važnost prototipova u obezbjeđivanju finansiranja za projekat ili poduhvat. U kraudfandingu zasnovanom na

nagradama, podržavaoci (bakers, engl.) finansijski podržavaju kampanju za novi proizvod često prije nego što je konačni proizvod proizveden, a ponekad čak i prije nego što je konačni dizajn proizvoda odabran.

Slika 38

Primjer kraudfanding kampanje



Napomene. Na slici je prikazana kraudfanding kampanja na Indiegogo platformi. Preuzeto sa <https://www.indiegogo.com/>.

Kako bi demonstrirali novi proizvod i njegove prednosti, kreatori kraudfanding kampanja često moraju razviti i predstaviti izgledne prototipove, ne samo da bi prenijeli svoju kreativnu viziju, već i da bi signalizirali svoju profesionalnost i posvećenost projektu. Dobro dizajniran prototip, posebno onaj koji je dobio pozitivne povratne informacije od potencijalnih kupaca, snažan je pokazatelj preduzetnikove odlučnosti da inovaciju iznese na tržište. Pored toga, ukazuje na to da je preduzetnik temeljno razradio plan proizvodnje, prelazeći od ideje do konačne proizvodnje. Na primjer, Rajan Greper (Ryan Grepper), kreator The Coolest Cooler-a, koji je 2015. godine postao najfinansiraniji projekat na Kickstarter-u prikupivši preko 13 miliona US\$, dizajnirao je vrhunski rashladni uređaj za eksterijere sa ugrađenim blenderom za pravljenje

koktela i Bluetooth zvučnicima, dostupan za donaciju od 249 US\$.

Slika 39

Primjer kraudfanding kampanje sa prototipom



Napomene. Na slici je prikazana kraudfanding kampanja sa prototipom proizvoda. Preuzeto sa <https://www.kickstarter.com/projects/ryangrepper/coolest-cooler-21st-century-cooler-thats-actually>

Konačni proizvod nije postojao u trenutku pokretanja kampanje – još nije bio proizveden. Kaoiskusni industrijski dizajner Grepper je koristio više prototipova u svom Kickstarter promotivnom videu kako bi prenio inovativni dizajn, svoju strast prema projektu i – kroz obimno prototipiranje – pokazao da je spreman i sposoban brzo krenuti u proizvodnju sa poznatim partnerima u industriji..

Do 2015. godine Kickstarter je zabranjivao upotrebu fotorealističkih, digitalno renderovanih prototipova kako bi spriječio prevarantske kampanje. Kickstar-

ter insistira na fizičkim prototipovima, jer vjeruje da oni pružaju jači signal o spremnosti kreatora projekta. Iako se većina prototipova razvija radi testiranja privlačnosti ideje proizvoda kod ciljne publike, prototipiranje je takođe izuzetno važno u procesu donošenja konačne odluke o dizajnu proizvoda, kao i pri razmatranju troškova i metoda proizvodnje. Proizvodni prototipovi (tj. prototipovi kasnije faze razvoja) pomažu u konačnom planiranju proizvodnje i omogućavaju procjenu da li je proizvod dizajniran tako da minimizira broj dijelova, smanji mogućnost kvara i lomljenja, te optimizuje troškove proizvodnje.

3.5. Digitalne finansijske tehnologije i razvoj startapa

Digitalne finansije predstavljaju najdinamičniji pokretač nove ekonomije jer su novi finansijski paradigmatiski model koji proizlazi iz primjene tehnologija kao što su veliki podaci (Big data), računarstvo u oblaku (Cloud) i vještačka inteligencija (AI) u procesima finansijske industrije (Deloitte, 2020). Prema izvještaju Dilojta (Deloitte, 2020), digitalne finansijske tehnologije transformišu cjelokupniekosistem tradicionalnih finansijskih usluga.

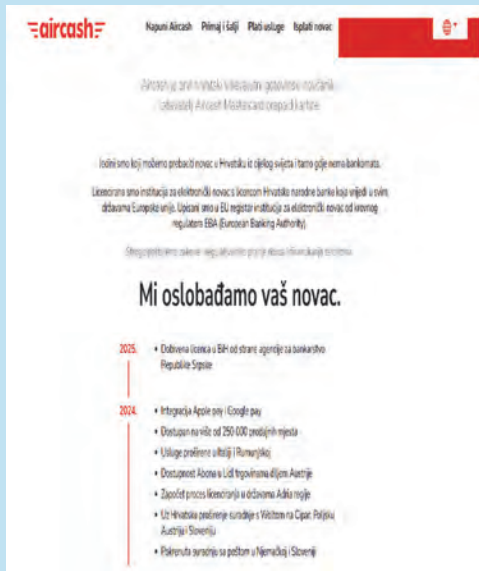
Sa stotinama miliona korisnika u regionu, finansijske tehnologije (Fintech) nastavlja da donose neviđene promjene u finansijskoj industriji. Ipak, zemlje u razvoju još nisu riješile izazove u vezi sa regulacijom primjene finansijskih tehnologija i razvojem tehnologije (Suryono et al., 2020). To se odnosi na zakonsko regulisanje kriptovaluta i primjene blokčejn (blockchain) tehnologije, kraudfandinga (crowdfunding) i elektronskog keša. Međutim, pomaci u regiji zapadnog Balkana su vidljivi, iako ne u zadovoljavajućem nivou, jer je slaba pristutnost aktivnih anđela investitora i fondova rizičnog kapitala. Međutim, finansijske inovacije vidljive su i kod nas.

IZDVOJENO:

FinTech inovacije: Aircash – viševalutni gotovinski novčanik i izdavač Aircash Mastercard prepaid kartice

Aircash je FinTech startup osnovan 2015. godine u Hrvatskoj. Licencirana su institucija za elektronski novac s licencom Hrvatske narodne banke koja

vrijedi u svim državama Europske unije. Upisani su u EU registar institucija za elektronski novac od krovnog regulatora EBA (European Banking Aut-



hority). Strogo poštuju zakone i regulativu oko pranja novca i finansiranja terorizma (Aircash, n.d.). Aircash, elektronski novčanik, dostupan je za registraciju korisnika u Bosni i Hercegovini (BiH) od početka 2025. godine (Šurlan, 2025). Kompanija Aircash, poznata po pružanju elektronskog novca i instant transakcija, nedavno je dobila licencu

od Agencije za bankarstvo Republike Srpske za izdavanje elektronskog novca, čime je postala prva institucija u Bosni i Hercegovini koja je registrovana za ovu vrstu usluga (Raport, 2025). Ovaj korak dolazi nakon što je zakonodavni okvir u ovoj oblasti nedavno usvojen u Republici Srpskoj. Osim brzih transakcija i prebacivanja novca u sekundi između dva korisnika Aircash aplikacije, očekuje se da ovaj servis uskoro ponudi mogućnosti uplate i podizanja gotovine, plaćanje različitih računa i druge opcije korisnicima u BiH.

Pitanja za istraživanje i diskusiju

- 1) Šta je to elektronski novac?
- 2) Na koji način Aircash posluje u BiH sa elektronskim novcem? Kako je zakonski regulisano poslovanje sa elektronskim novcem u BiH?
- 3) Diskutujte koji su izazovi i ograničenja prihvatanja elektronskog novca među stanovništvom i kompanijama u BiH?

Blokčejn tehnologija pomaže da se prevaziđu brojna ograničenja opterećavajućih transakcionih troškova u procesu traženja finansijskih izvora inovativnih startapa.

Primarno, transakcioni troškovi se mogu podijeliti na *troškove pretrage*, *troškove verifikacije*, *troškove transporta*, *troškove praćenja*, *troškove replikacije* i *ugovorne troškove*. Troškovi pretrage nastaju kada jedna strana u transakciji traži drugu stranu. Troškovi verifikacije nastaju da bi se provjerilo da li odabrana druga strana ima sredstva da završi transakciju. Troškovi transporta nastaju kada razmijenjeno dobro ili usluga mijenjaju vlasnika. Troškovi praćenja nastaju da bi se pratila transakcija i trenutak dolaska dobra ili usluge na određeno mjesto. Konačno, troškovi replikacije i ugovorni troškovi nastaju da bi se provjerio ugovor u budućnosti i osigurala njegova validnost za buduće akcije. Blokčejn tehnologije mogu doprinijeti smanjenju svakog od ovih troškova i dodatno smanjuju neizvjesnost okruženja svojim jedinstvenim pristupom osiguranju povjerenja. (Ahluwalia et al., 2020, str. 4)

Blokčejn tehnologija je disruptivna inovacija koja leži u osnovi kriptovaluta, kao što su Bitkojn (Bitcoin) i Etereum (Ethereum). Ahluvalija i drugi (Ahluwalia et al., 2020, str. 4) navode da se tehnologija ekstenzivno koristi ne samo za kreiranje mnogih

novih kriptovaluta, već i za finansijske usluge, kao što su **digitalna imovina** i **onlajn plaćanja** (Peters et al., 2015). Ova revolucionarna tehnologija ima potencijal da značajno izmijeni mnoge druge oblasti koje uključuju internet stvari (IoT) (Zhang & Wen, 2015), sigurnost (Noyes, 2016), upravljanje lancem snabdijevanja (Tian, 2016) i pružanje usluga (Akins et al., 2014).

Startup projekat ili razvoj proizvoda može biti strukturisan tako da se osnovni proizvod ili **projekat tokenizuje koristeći blokčejn**. Ovi tokeni se prodaju javnosti, na primjer, **putem kampanja grupnog finansiranja**. Ovi tokeni mogu predstavljati prednarudžbe gdje će kupac dobiti proizvod kada projekat bude finansiran, ili čak mogu predstavljati vlasnički udio u kompaniji. Vlasnički udjeli su mogući primjenom zakona „Zakon o podsticaju pokretanja poslovnih startapa - Jumpstart our Business Startups (JOBS)” iz 2012. godine u Sjedinjenim Američkim Državama (Goulding et al., 2013). Ovaj zakon omogućava preduzetnicima i vlasnicima malih preduzeća fleksibilnost da traže investicije od šire javnosti, često u obliku grupnog finansiranja (Stemler, 2013). Novi zakon dozvoljava startupima da nude hartije od vrijednosti kao što su akcije i obveznice direktno potrošačima, sve dok ispunjavaju specifične regulatorne zahtjeve (Martin, 2012). Stoga, tokeni sada mogu legalno predstavljati vlasnički udio u kompaniji. Dalje, ovi digitalni tokeni mogu biti regulisani pametnim ugovorima koji pokreću specifične akcije kada se ispune određeni uslovi. Na primjer, uspješan završetak faze u razvoju proizvoda ili projekta može signalizirati smanjenje neizvjesnosti i povećati vrijednost tokena. Time se podstiču rani investitori omogućavajući im da svoju početnu investiciju zamijene za profit. Takve trgovine nisu bile moguće u tradicionalnim kampanjama grupnog finansiranja. Američka iskustva mogu biti putokaz zakonodavcima u ekonomijama u razvoju koje imaju nedovoljno razvijena tržišta kapitala, da usvajanjem podsticajne zakonske regulative daju podsticaj i razvoju alternativnih eksternih izvora finansiranja startapa, ali i podsticaj finansijskim inovacijama i ubrzanju digitalnoj transformaciji inovativnih startapa.

Pametni ugovori mogu biti čak i nešto jednostavno poput tokena koji djeluje kao prednarudžba, a kada se razvoj i proizvodnja završe, pametni ugovor se aktivira i svakom vlasniku tokena se isporučuje gotov proizvod. **Trgovina tokenima takođe pomaže startapu da procijeni interesovanje i podršku investitora, baš kao što kretanje cijena akcija pomaže menadžmentu javnog preduzeća**. Nadalje, ovi tokeni mogu omogućiti investitorima da prate i kontrolišu napredak startapa i preduzmu korektivne mjere na sličan način kao što to čini upravni odbor u javnom preduzeću. Dakle, vidimo da blokčejn tehnologija ne samo da prevazilazi različite transakcione troškove povezane sa finansiranjem startapa, već i osnažuje i startape i investitore da efikasnije završe finansiranje i razvoj startapa. (Ahluwalia et al., 2020, str. 5)

3.6. Zelene obveznice kao instrument finansiranja održivih projekata

Preduzeća izdaju zelene obveznice kako bi *prikupila sredstva za projekte zaštite životne sredine*, pokazujući svoju posvećenost zaštiti životne sredine i održivom razvoju (Alamgir & Cheng, 2023).

Zelene obveznice su se brzo pojavile kao poseban instrument na tržištima ulaganja, karakterisane svojom eksplicitnom posvećenošću finansiranju ekološki održivih inicijativa. U svojoj suštini, ove obveznice signalizuju dvostruku namjeru: postizanje finansijskog povraćaja i unapređenje ekoloških ciljeva. Za razliku od tradicionalnih finansijskih instrumenata, prihod od zelenih obveznica je namijenjen projektima sa pozitivnim uticajem na životnu sredinu, kao što su razvoj obnovljivih izvora energije, kontrola zagađenja ili održivo upravljanje vodama. (Xu et al., 2024, str. 2)

Zelene obveznice, finansijski instrument koji zadovoljava tražnju investitora za održivim razvojem i pruža kanal preduzećima za obezbjeđivanje jeftinijeg kapitala (Zhao et al., 2022), nisu posvećene samo projektima proekološkog razvoja (Kocaarlan, 2021), već su i ključni alat u ublažavanju ekoloških rizika, istovremeno efikasno smanjujući neizvjesnost i percipirani rizik u korišćenju sredstava od strane investitora (Alamgir & Cheng, 2023). Pojava tržišta zelenih obveznica pruža **dodatni kanal za finansiranje preduzeća** . Tradicionalno, preduzeća su kapital prikupljala putem bankarskih kredita, emisije akcija itd., ali ove metode mogu imati ograničenja ili visoke troškove. Tržište zelenih obveznica omogućava preduzećima **da prikupi sredstva kroz emisiju obveznica** , čime se šire kanali finansiranja i povećava fleksibilnost finansiranja.

Izdavajući zelene obveznice, **preduzeća pokazuju svoju posvećenost zaštiti životne sredine i održivom razvoju** (Flammer, 2021), oblikujući imidž „zelenih“ preduzeća i povećavajući javno povjerenje i prepoznavanje (Gan et al., 2024), što se prevodi **u niže kamatne stope** (Fatica & Panzica, 2021) i povećanu konkurentnost na finansijskom tržištu (Bai et al., 2024), čime se **smanjuju troškovi finansiranja** .

Sve veći broj investitora počinje da uključuje ESG (ekološke, socijalne i upravljačke) faktore u svoja razmatranja prilikom investiranja i spremniji su da podrže preduzeća koja aktivno promovišu zaštitu životne sredine i održivi razvoj (Rau & Yu, 2024). Kako investitori preferiraju projekte zaštite životne sredine i održivog razvoja, mogli bi biti spremni **da kupe zelene obveznice po nižoj kamatnoj stopi, čime se smanjuju troškovi finansiranja preduzeća** (Aloui et al., 2023).

Zelene obveznice često mogu da postignu **niže troškove finansiranja ili više cijene u poređenju sa tradicionalnim obveznicama** , što znači da tržište ima veći stepen prepoznavanja zelenih obveznica, i investitori su spremniji da plate veću cijenu za njih, čime se **smanjuju troškovi finansiranja preduzeća** i **poboljšava efikasnost finansiranja** (Cicchello et al., 2022).

Izdavanje zelenih obveznica može privući nove grupe investitora, posebno one koji obraćaju više pažnje na društvenu odgovornost i ekološka pitanja. Ovi investitori su generalno skloniji da podrže projekte koji su prijateljski nastrojeni prema životnoj sredini i održivom razvoju i stoga imaju veće interesovanje za zelene obveznice. Kako tražnja investitora raste, stopa uspjeha preduzeća koja izdaju zelene obveznice će se takođe povećati.

Izdavanje zelenih obveznica može podstaći **stratešku transformaciju i poslovne inovacije preduzeća** . Da bi ispunila kriterijume za izdavanje zelenih obveznica, preduzeća

treba da sprovedu projekte koji su *ekološki prihvatljivi i održivog su razvoja*. Ovi projekti mogu uključivati inovacije u očuvanju energije, smanjenju emisija, čistoj energiji, cirkularnoj ekonomiji itd. (Li et al., 2023). Implementacija ovih projekata pomaže preduzećima da poboljšaju nivo zaštite životne sredine i podstiče njihovu stratešku transformaciju i poslovne inovacije, čime se poboljšava efikasnost otplate finansiranja. Neke industrije, kao što su tehnologija i biotehnologija, privlače više venture capital investicija zbog svog visokog potencijala za rast. S druge strane, tradicionalne industrije mogu imati ograničen pristup ovim izvorima finansiranja (Gompers & Lerner, 2001).

Literatura III poglavlja

- Ahluwalia, S., Mahto, R. V., & Guerrero, M. (2020). Blockchain technology and startup financing: A transaction cost economics perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119854. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119854>
- Altundal, V. (2024). *Startup financing*. In *Reference module in social sciences*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00577-6>.
- Aloui, D., Benkraiem, R., Guesmi, K., & Vigne, S. (2023). The European Central Bank and green finance: How would the green quantitative easing affect the investors' behavior during times of crisis? *International Review of Financial Analysis*, 85, 102464. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102464>.
- Akins, B. W., Chapman, J. L., & Gordon, J. M. (2014). A whole new world: Income tax considerations of the Bitcoin economy. *Pittsburgh Tax Review*, 12(1), 25–56. <https://doi.org/10.5195/taxreview.2014.32>.
- Bai, Y., Ding, X., & Jiang, L. (2024). Corporate environmental pictures information disclosure and investor market reaction: A new perspective from large-scale pictures feature mining. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140616. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140616>.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7).
- Casanova, L., Cornelius, P. K., & Dutta, S. (2018). Noninstitutional Forms of Entrepreneurial Finance: Angel Investments, Accelerators, and Equity Crowdfunding. *Financing Entrepreneurship and Innovation in Emerging Markets*, 239–262. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-804025-6.00010-1>.
- Cicchello, A. F., Cotugno, M., Monferr, S., & Perdichizzi, S. (2022). Which are the factors influencing green bonds issuance? Evidence from the European bonds market. *Finance Research Letters*, 50, 103190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103190>.

- Fatica, S., & Panzica, R. (2021). Green bonds as a tool against climate change? *Business Strategy and the Environment*, 30, 2688–2701. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2771>.
- Flammer, C. (2021). Corporate green bonds. *Journal of financial economics*, 142, 499–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.01.010>.
- Gan, X. D., Zheng, X. Y., Li, C. C., & Zhu, G. Q. (2024). Green bond issuance and trade credit access: Evidence from Chinese bond market. *Finance Research Letters*, 60, 104842. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104842>.
- Gompers, P. A., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145–168. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.145>.
- Goulding, C. G., Bonafe, A., & Savell, G. (2013). The R&D tax credits and the US 3D printing initiative. *Corporate Business Taxation Monthly*, 15, 15–22.
- Grabow, J. (2023). *Q4 2022 venture capital investment trends*. Ernst & Young. [https://www.ey.com/en_us/growth/venture-capital/q4-2022-venture-capital-investmenttrends#:~:text=Venture%20capital%20\(VC\)%20investment,year%20ever%20for%20VC%20investment](https://www.ey.com/en_us/growth/venture-capital/q4-2022-venture-capital-investmenttrends#:~:text=Venture%20capital%20(VC)%20investment,year%20ever%20for%20VC%20investment).
- Hayes, A. (2024, 13. juni). *Mezzanine Financing: What Mezzanine Debt Is and How It's Used*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/m/mezzaninefinancing.asp>.
- J. P. Morgan. (2024, 24. septembar). *A guide to seed funding for startups*. <https://www.jpmorgan.com/insights/banking/commercial-banking/seed-funding-guide-how-startups-can-secure-seed-capital#section-header#0>.
- Kocaarslan, B. (2021). How does the reserve currency (US dollar) affect the diversification capacity of green bond investments? *Journal of cleaner production*, 307, 127275. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127275>.
- Kopp, C. M. (2024, 12. avgust). *Seed Capital: What It Is, How It Works, Example*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/seedcapital.asp>.
- Lerner, J., & Leamon, A. (2024). *Venture Capital, Private Equity, and the Financing of Entrepreneurship. Second edition*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lerner, J., Schoar, A., Sokolinski, S., & Wilson, K. (2015). *The globalization of angel investments: Evidence across countries* (Unpublished Working Paper No. 16-072). Harvard Business School.
- Lam, M. S., & Vega, G. (2021). *Entrepreneurial finance. Concepts and cases. Second edition*. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Lech, J. C., & Melicher, R. W. (2021). *Entrepreneurial Finance, Seventh Edition*. Boston, USA: Cengage Learning, In.
- Li, Y., Yu, C., Shi, J., & Liu, Y. (2023). How does green bond issuance affect total factor productivity? Evidence from Chinese listed enterprises. *Energy Economics*, 123, 106755. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.106755>.

- Mahto, R. V., McDowell, W., Sen, S., & Ahluwalia, S. (2018). Chapter 9: Internet of Things (IoT) and entrepreneurship education: Opportunities and challenges. *In Business 2018* (pp. 162–186). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00017>.
- Mahto, R. V., & Khanin, D. (2013). Speed of venture financing for emerging technology-based entrepreneurial firms as a function of founder reputation. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(4), 239–251. <https://doi.org/10.1111/caim.12018>.
- Martin, T., & Martin, T. (2012). The JOBS Act of 2012: Balancing fundamental securities law principles with the demands of the crowd. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2040953>.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2002). Is it worth it? The rates of return from informal venture capital investments. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 211–236. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00060-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00060-4).
- National Venture Capital Association [NVCA]. (2024). *Yearbook*. <https://nvca.org/wp-content/uploads/2024/05/2024-NVCA-Yearbook.pdf>.
- Noyes, C. (2016). *BitAV: Fast anti-malware by distributed blockchain consensus and feedforward scanning*. arXiv preprint, arXiv:1601.01405. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1601.01405>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Financing high-growth firms: The role of angel investors*. OECD Publishing.
- Peters, G., Panayi, E., & Chapelle, A. (2015). Trends in cryptocurrencies and blockchain technologies: A monetary theory and regulation perspective. *Journal of Financial Perspectives*, 3(3), 92–113.
- Rau, P. R., & Yu, T. (2024). A survey on ESG: investors, institutions and firms. *China Finance Review International*, 14, 3–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CFRI-12-2022-0260>.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita, K. H. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2628861> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Statista. (2022). <https://www.statista.com/statistics/882615/startups-worldwide-by-industry/>. <https://doi.org/10.1177/02734753231197552>.
- Stemler, A. (2013). The JOBS Act and crowdfunding: Harnessing the power – and money – of the masses. *Business Horizons*, 56(3), 271–275. <https://ssrn.com/abstract=2463488>
- Tian, F. (2016). An agri-food supply chain traceability system for China based on RFID and blockchain technology. *In 2016 13th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)* (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2016.7538424>.

- Wilson, K. E., & Testoni, M. (2014). *Improving the role of equity crowdfunding in Europe's capital markets* (Bruegel Policy Contribution, Issue 2014/9). Bruegel.
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235-254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5).
- Worthington, S. L. S., & Eggers, F. (2023). Entrepreneurial Marketing: Embracing Change and Disruption in and Beyond the Classroom. *Journal of Marketing Education*, 45(3), 207-210.
- Zacharakis, A., Corbett, A.C., & Bygrave, W.D. (2020). *Entrepreneurship. 5th edition*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Zhang, Y., & Wen, J. (2015). An IoT electric business model based on the protocol of Bitcoin. In *2015 18th International Conference on Intelligence in Next Generation Networks* (pp. 184–191). Piscataway, NJ: Institute of Electrical and Electronics Engineers. <https://doi.org/10.1109/ICIN.2015.7073830>.

ČETVRTI DIO: POTRAGA ZA ODRŽIVIM INOVACIJAMA

Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja bićete u mogućnosti da:

- *Razumijete koncept otvorenih inovacija i značaj saradnje u procesu komercijalizacije inovacija*
- *Shvatite djelovanje uticajnih faktora otvorenih izvora inovacija na efektivnost proizvodnih i procesnih inovacija*
- *Razumijete, objasnite i primijenite ESG koncepte održivog poslovanja kao elemente društveno odgovornog poslovanja i izvore inovativnosti u startapima*
- *Klasifikujete i objasnite različite pristupe ESG izvještavanja*
- *Opišete ekosistem otvorenih inovacija i razumijete osnovne korake u transferu znanja*

4.1. Potraga za inovacijama – Otvoreni izvori inovacija

Da bi inovirali svoje procese i proizvode, kompanije svih veličina, a posebno startapi i MSP često zahtijevaju tehnološka znanja koja mogu da odsustvuju ili postoje samo na rudimentarnom nivou unutar firme. Tradicionalne firme su razvijale znanje i inovacije u svojim odjeljenjima za istraživanje i razvoj (R&D). Veliki broj dokaza, potkrijepljenih temeljnom teorijom, pokazuje upravo suprotno – da su MSP ključna za inovativne aktivnosti i da MSP pristupaju inovacijama na drugačiji način u odnosu na velike kompanije (Audretsch & Guenther, 2023). Konkretno, MSP se manje oslanjaju na interne inovativne napore, umjesto toga angažujući međuorganizacionu saradnju kao ključnu strategiju za prevazilaženje poznatih ograničenja resursa povezanih sa njihovim „nedostatkom veličine” prilikom inoviranja (Agostini & Nosella, 2019; Zahoor & Al-Tabbaa, 2020). Međutim, bez obzira na veličinu preduzeća i vrstu djelatnosti, nemaju sve kompanije razvijene unutrašnje potencijale za inoviranje, niti imaju uspostavljena R&D odjeljenja, što je najčešće slučaj kod MSP. Dakle, *oni to znanje moraju tražiti spolja.*

Sposobnost inoviranja zasnovana na razmjeni znanja sa eksternim stranama, gdje firme mogu i trebada koriste eksterne i unutrašnje ideje, kao i unutrašnje i eksterne puteve ka tržištu, s obzirom na to da firme žele da unaprijede svoju tehnologiju, poznata je kao **otvorena inovacija** (open innovation, engl.) (Chesbrough, 2003;

Bogers et al., 2017). Otvorena inovacija znači da *preduzeća traže znanje i inovacije izvana* (van den Ende, 2021).

Zašto su firmama potrebne otvorene inovacije? Zbog raznovrsnosti digitalnih tehnologija i njihove ugrađene složenosti, firmama je teško – ako ne i nemoguće – da posjeduju znanje o svim mogućnostima koje im omogućavaju digitalne tehnologije (World Economic Forum, 2018). Visokotehnološke male i srednje kompanije (MSP) posebno su pogodne za otvorenu inovaciju zbog svog potencijala za veću agilnost, što im omogućava prilagođavanje brzo napredujućem tehnološkom okruženju (Stentoft et al., 2021). *Otvorene inovacije* treba da budu ugrađene u strategiju firme (Van den Ende, 2021). Nedavno su Fon Krog i dr. (von Krogh et al., 2018) tvrdili da se otvorena inovacija takođe odnosi na procesne inovacije i uveli su termin *inovacija otvorenog procesa*. Otvorene inovacione aktivnosti mogu se diferencirati na *dolazni* (spolja-unutra) i *odlazni* (iznutra-izvan) *prenos znanja* (Enkel et al., 2009). Suština otvorene inovacije (OI) leži u saradnji sa eksternim zainteresovanim stranama kako bi se došlo do znanja izvana, koje igra ključnu ulogu u razvoju međusobne kompetencije (Mubarak & Petraite, 2020). Ova kompetencija pomaže firmi da poboljša efikasnost i efektivnost svojih inovacionih aktivnosti (Chesbrough & Crowther, 2006; Gassmann & Enkel, 2004; Lichtenthaler, 2011; Podmetina et al., 2018; Petraite, 2020).

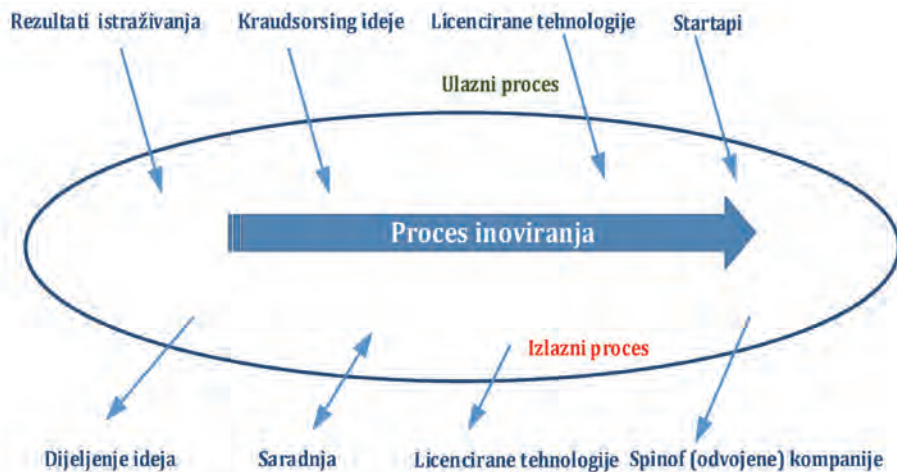
Tri glavna tipa otvorenih inovacija su *izlazni* (outbound), *ulazni* (inbound) i *povezani procesi* (coupled) (Mubarak & Petraite, 2020).

Izlazni proces (inside-out) predstavlja upotrebu internog znanja i informacija firme, što se takođe može nazvati *viškom istraživanja za generisanje eksterne vrijednosti*. Ovaj višak unutrašnjeg istraživanja mogao bi biti neiskorišćen u odsustvu otvorenih inovacija, koje sada firma može prodati spoljnim zainteresovanim stranama (Savitskaya et al., 2010). Ovdje se radi o podacima, poslovnim tajnama, dizajnima, patentima, licencama ili drugim formama intelektualne svojine i znanja (know-how) generisanih u kompanijama, koje se mogu komercijalizovati prodajom zainteresovanim eksternim stranama.

Ulazni proces (inbound, spolja-ka unutra) podrazumijeva korišćenje znanja izvan organizacije, stečenog kroz spin-in²⁰, licenciranjem ili saradnjom unutar lanaca vrijednosti za stvaranje vrijednosti unutar firme (Savitskaia et al., 2010). *Povezani proces* (coupled) definiše se kao „povezivanje „spolja - ka unutra” i „iznutra - ka van” radom u savezima sa komplementarnim kompanijama tokom kojih je *davanje i uzimanje ključno za uspjeh*” (Gassmann & Enkel, 2004, str. 1), kao što je *zajedničko ulaganje i zajedničko kreiranje projekata sa spoljnim partnerima*.

Ulazni, izlazni i povezani procesi otvorene inovacije predstavljeni su na narednoj slici.

²⁰ Spin-in je posebna vrsta poduhvata, obično startup, koji počinje intelektualnom svojom zaposlenih ili kao filijala kompanije. Startup koji proizlazi iz ove intelektualne svojine pripada zaposlenom ili filijali, ali ne i kompaniji (prim.aut.).

Slika 40*Vrste otvorenih inovacija*

Napomene. Slika je preuzeta i adaptirana iz van den Ende, 2021, str. 186.

Prateći literaturu o otvorenoj inovaciji (Bogers et al., 2017; Chesbrough, 2003; Enkel et al., 2009; von Krogh et al., 2018), i **širina** (breadth, engl.) i **dubina** (depth, engl.) **eksternog pretraživanja** važni su koncepti kada se predviđa učinak procesnih inovacija u proizvodnim firmama. U tom smislu, Lørsen i Solter (Laurson & Salter, 2006) naglasili su kako se strategije otvorenih inovacija mogu okarakterisati po određenom nivou dvije dimenzije pretrage, na primjer **širina pretrage**, koja odražava broj različitih eksternih izvora na koje se preduzeća oslanjaju za svoje inovativne aktivnosti, i **dubina pretrage**, što ukazuje u kojoj mjeri firme duboko crpe iz različitih eksternih izvora za inoviranje.

Širina pretrage omogućava firmama da crpe ideje iz širokog spektra različitih izvora znanja, i bez obzira na veličinu preduzeća, i mala i srednja preduzeća i velike kompanije mogu imati opipljive koristi od protoka znanja, izvan i unutar njenih granica, kao što su ilustrovali Lorenz i dr. (Lorenz et al., 2020) kako BMW pretražuje naširoko van granica sopstvene firme, da bi obezbijedio ideje za procesne inovacije. Odnosi sa istraživačkim centrima, tehnološkim parkovima i inovacionim agencijama mogu podržati MSP u pristupu znanju, resursima i imovini, ali i u promovisanju razmjene dobrih praksi, uspješnih priča i pristupa za prevazilaženje negativnog stava menadžera prema usvajanju novih tehnologija (Zangiacomini et al., 2020).

Širina pretrage omogućava firmama da povuku ideje iz širokog spektra različitih izvora znanja. Tako, na primjer BMW, koja je poznata inovativna automobilska kompanija, ne libi se da izvan vlastitog istraživanja i razvoja (R&D, engl.) traži mogućnost za inoviranje iz širokog spektra spoljnih izvora. Kao ilustraciju, navešćemo nekoliko aktivnosti BMW-a u procesu traženja inovativnih rješenja iz širokog spektra eksternih izvora (Lorenz et al., 2020):

Na primjer, kada je inovirao svoju platformu interneta stvari (Internet of things, engl.) (koja se naziva *otvorena proizvodna platforma*), BMW se oslanjao na znanje eksternih firmi kao što je Microsoft (Majchrzak et al., 2019). Glavni cilj ove platforme je da omogući procesnu inovaciju prikupljanjem znanja od mnogih spoljnih partnera. U isto vrijeme, BMW je saradivao sa drugom kompanijom za informacione tehnologije, NVidia, kako bi inovirao automatizovano vođena vozila za svoje proizvodne pogone, povećavajući brzinu i fleksibilnost korišćenja materijala. Štaviše, BMW redovno organizuje velike otvorene hakatone kako bi angažovao studente i nezavisne timove širom svijeta u rješavanju poslovnih problema. Ova tri primjera ilustruju kako BMW pretražuje naširoko van granica sopstvene firme, kako bi obezbijedio ideje za procesne inovacije. Vjerovatno je široka eksterna pretraga posebno važna kada je u pitanju digitalizacija proizvodnje. Razvijanje procesnih inovacija zasnovanih na digitalnim tehnologijama, kao što su one ilustrovane u primjeru BMW-a, zahtijeva poznavanje oblasti koje tradicionalni proizvođač ne posjeduje (npr. specijalizovani razvoj softvera) (Vega-Jurado et al., 2009) – čak ni u naprednim firmama kao što je BMW. (str. 5)

Za razliku od širine pretrage, **dubina pretrage** istražuje duboke međusobne odnose između firme koja traži i spoljnih izvora (Laursen & Salter, 2006). Dubina pretrage ne samo da vodi do jačih veza, već i podstiče sopstveno učenje, a time i znanje firme (Terjesen & Patel, 2017). Kada se duboko angažuje sa izvorom, firma povećava svoj apsorpcioni kapacitet, jer uči kako da iskoristi znanje za rješavanje specifičnih problema.

Digitalne tehnologije mogu omogućiti proizvođačima da proizvode prilagođene proizvode manjeg obima po konkurentnim troškovima u poređenju sa masovnom proizvodnjom (Lorenz et al., 2020). U literaturi o inovacijama proizvoda postoje dokazi da odnos između širine eksterne pretrage i učinka inovacije proizvoda prati obrnuti U-oblik (npr. Laursen & Salter, 2006). Međutim, procesne inovacije suštinski se razlikuju od proizvodnih inovacija (Terjesen & Patel, 2017). Za razliku od literature o inovacijama proizvoda, postoje neki dokazi da je efekat linearan za procesnu inovaciju (a ne obrnuti U-oblik): dublje interakcije sa spoljnim izvorima poboljšavaju performanse inovacije procesa (Terjesen & Patel, 2017).

Dakle, i širina i dubina otvorene inovacije mogu podržati MSP u prevazilaženju njihovih suštinskih ograničenja i efikasnijoj implementaciji digitalne transformacije, poput one koja se odnosi na usvajanje paradigme I4.0 (Petruzzelli et al., 2021). Takođe, njihovi nalazi pokazuju kako procenat zaposlenih u MSP sa STEM diplomom²¹ može imati pozitivan efekat na implementaciju I4.0 tehnologija.

Raznovrsne mogućnosti sticanja i prelijevanja znanja izvan preduzeća egzistiraju u raznim oblicima. S ciljem sticanja znanja kompanije ulaze u kooperativne odnose sa drugim kompanijama, istraživačkim i razvojnim centrima i institutima, individualnim

²¹ STEM je akronim koji označava četiri ključne oblasti obrazovanja i istraživanja: Science, Technology, Engineering i Mathematics, odnosno nauku, tehnologiju, inženjerstvo i matematiku. Ovaj termin se koristi kako bi se naglasila važnost ovih disciplina u savremenom društvu, posebno u kontekstu tehnološkog razvoja, inovacija i rješavanja složenih globalnih problema. STEM obrazovanje podstiče razvoj analitičkog razmišljanja, rješavanje problema, kreativnost i tehničke vještine, što ga čini ključnim za pripremu pojedinaca za buduće profesije u dinamičnim i tehnički orijentisanim sektorima.

inovatorima, visokoškolskim ustanovama, ili čak i sa nepoznatim kreativnim individuuama kroz takozvane **kraudsorsing** (crowdsourcing, engl.) platforme (Petković, 2021). Draker (Drucker, 1985) je pisao o potrebi sistematskog i svakodnevnog traganja za inovacijama. Istraživanja su pokazala da su firmama takođe potrebne interne sposobnosti da bi mogle da steknu eksterno znanje: sposobnosti da bi mogle da obrađuju znanje izvana (van den Ende, 2021). Takve zaposlene pojedini autori nazivaju „čuvarima tehnologije” (technology gatekeepers, engl.) (van den Ende, 2021), a radi se o zaposlenima koji prate razvoj eksternog tehnološkog znanja i informišu kolege i kolegice o zanimljivim prilikama. Velike kompanije često kupuju perspektivne startape, u najvećem broju slučajeva tehnološki napredne brzorastuće kompanije. Takođe, nisu rijetki načini dolaska do eksternih inovacija kupovinom prava za njihovu komercijalizaciju i eksploataciju, kao što su otkup patenata, licenci, ili drugih oblika intelektualnog vlasništva.

Kada govorimo o akvizicijama, brojni su razlozi zašto se preuzimanja perspektivnih startapa dešava. Razlozi uključuju očekivani rast preuzetog startapa u budućnosti, sticanje patenta ili novih tehnologija, ili zbog želje da se ugasi rastući konkurent na tržištu (Kumar, 2022).

4.2. Uticaj otvorenih izvora inovacija na efektivnost proizvodnih i procesnih inovacija

Kompanije, bez obzira na veličinu i djelatnost u kojoj posluju, ne mogu da se isključivo oslone na vlastite resurse u procesu dolaska do ideja za inovacije i komercijalizaciju inovacija. Otvorena inovacija (ili proces otvorenih inovacija, open innovation, engl.) omogućava i malim, ali i velikim kompanijama da dolaze do novih saznanja, ideja i mogućnosti inoviranja i procesa i proizvoda. Otvorena inovacija se takođe opisuje kao „sistematsko oslanjanje na sposobnosti kompanije internog i eksternog sprovođenja glavnih zadataka upravljanja tehnologijom...duž cijelog inovacionog procesa” (Lichtenthaler, 2011, str. 77). Međutim, u procesu otvorenih inovacija bitno je povjerenje, koje uključuje i digitalno povjerenje, saradnju i zajedničke interese. Osnova otvorene inovacije zasnovana je na principima povjerenja, transparentnosti, otvorenosti i dijeljenja (Chesbrough, 2003). Izbor mogućnosti za saradnju zavisi od brojnih faktora, od raspoloživosti spoljnih partnera do nivoa razvijenosti vlastitih kapaciteta. Drugi razlog je dostupnost kapitala: saradnja pruža mogućnost podjele troškova. Međutim, ako inovator radi sa drugom stranom kako bi umanjio rizike, takođe će morati da dijele i prinose (van den Ende, 2021).

IZDVOJENO

Vrijednost pokrenutih biznisa bivših zaposlenih u Xerox-u

Kompanija za proizvodnju štampača računara i štampača 1970-ih i 1980-ih Ziroks (Xerox) dobro je poznata po mnogim inovacijama koje je razvila u oblasti godina u svojoj istraživačkoj laboratoriji u Palo Altu, ali bez komercijalizacije

inovacija. Na primjer, Ziroks je razvio ikonu, miš, WYSIWYG (what-you-see-is-what-you-get/ono što vidiš i dobiješ) ekran, itd. Stiv Džobs (jedan od osnivača Apple Inc. prim.aut.) jednom je došao u obilazak laboratorije i odmah počeo da uključuje neke od ovih inovacija u sopstvene proizvode, čiju je neiskorišuću vrijednost i potencijale shvatio.

Inženjeri uključeni u istraživanje i inovacije u kompaniji Ziroks postali su frustrirani nedostatkom komercijalizacije njihovih invencija, a mnogi su napustili kompaniju da bi pokrenuli sopstveni biznis, koristeći tehnologiju koju su razvili, ali koju Ziroks nije želio da komercijalizuje. Nekoliko njih bilo je uspješno i njihove kompanije brzo su rasle. Mnogo kasnije naučnik Henri Čezbro (Henry Chesbrough) je prikupio informacije o tržišnoj

vrijednosti tih kompanija i ispostavilo se da je ukupna tržišna vrijednost izdvojenih novoosnovanih preduzeća (spin-off, engl.) veća od tržišne vrijednosti matične kompanije Ziroksa! Ovo posmatranje bilo je inspiracija za pisanje njegove knjige *Otvorena inovacija* (Chesbrough, 2003). Čezbro je iz svojih zapažanja zaključio da kompanije ne bi trebalo da smatraju odlazak takvih radnika neželjenom pojavom, već da bi bilo bolje da iskoriste neprimijenjene tehnologije stvaranjem spin-ova (spin-off). Prednosti su u tome što kompanije mogu zaraditi novac komercijalizacijom takvih spin-ova i što zadržavaju mogućnost da ponovo integrišu spin-of ako vide da je tehnologija postala korisna za njih same.

Napomene. Tekst je preuzet i adaptiran iz Van den Ende, 2021, str. 199.

Konvencionalni poslovni poduhvati koji uključuju pristup povjerenja usredsređen na ljude već su počeli da evoluiraju ka pristupu usredsređenom na tehnologiju (Mubarak et al., 2019). Ovaj pristup smatra se sigurnijim, pouzdanijim i manje rizičnim, što su kritične potrebe svakog poslovnog odnosa, bilo u obliku saradnje ili partnerstva (Mubarak & Petraite, 2020). Od preduzeća i poslovnih mreža se zahtijeva da formiraju povjerenje koje je ugrađeno u tehnologiju, što podrazumijeva uključivanje tehnologija industrije 4.0 kao što su veliki podaci, internet stvari, blokčejn, sajber-fizički sistemi, itd. sa postojećim dimenzijama poverenja, koje Mubarak i Petrat (Mubarak & Petraite, 2020) nazivaju **digitalnim povjerenjem**. Digitalno povjerenje se može nazvati povjerenjem zainteresovanih strana u kompetentnost aktera, tehnologija i procesa za uspostavljanje pouzdanih i bezbjednih poslovnih mreža (Mubarak & Petraite, 2020). Stoga, isti autori tvrde da će povjerenje opremljeno digitalnim tehnologijama unaprijediti proces otvorenih inovacija kroz glatku i brzu kooperaciju, saradnju i tokove znanja, što bi moglo dati izuzetne konkurentske prednosti u vidu sinergijskog rezultata inovacija.

4.3. Prakse održivog razvoja, ESG izvještavanje i inovativnost

Održivi razvoj je koncept koji se fokusira na zadovoljavanje potreba sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. Održivost je proces koji je u toku, podsjećajući na potrebu da se kombinuju, balansiraju i harmonizuju tri osnovne i neodvojive dimenzije razvoja: *ekološka, ekonomska i društvena*. Da bi odgovorili na ekološke izazove, naučnici, industrija i civilno društvo su

raspravljali i predlagali pristupe i mehanizme koji bi mogli da ublaže ili otklone uticaj aktivnosti organizacija, lanaca snabdijevanja i zajednica na prirodno okruženje (Joyce & Paquin, 2016). Istraživanje i praksa se približavaju činjenici da bi se postigao vrhunski ekološki učinak, organizacije, lanci snabdijevanja i zajednice moraju uskladiti sve svoje unutrašnje procese (uključujući njihove procese donošenja odluka) i da se fokusiraju na uticaj njihovih aktivnosti na prirodnu sredinu (Silvestre & Tîrca, 2018).

Agenda Ujedinjenih nacija (UN) za održivi razvoj (UN Sustainable Development Goals, engl.) poziva na zajedničke napore vlada, poslovnog sektora, društva i zainteresovanih strana da promovišu prosperitet i istovremeno štite planetu (Calabrese et al., 2019). Ključne karakteristike održivog razvoja uključuju društveno-ekološke povratne informacije, otpornost kompanija, heterogenost, nelinearnost i dinamiku razvoja kompanija na različitim skalama (Selomane et al., 2019).

Da li održivi razvoj kao „nametnuta” nova ideologija u kompanijama treba da bude smatrana budućom obavezom za sva preduzeća, ili „uklapanje” održivog razvoja u DNK kompanije, viziju i strategije kompanija svih veličina, od startapa pa do velikih multinacionalnih kompanija, treba da bude rezultat smislenog i „dobrobovljnog” napora preduzetnika i top menadžmenta, u smjeru povećanja kreativnosti, inovativnosti, i posljedičnog jačanja konkurentske pozicije preduzeća na lokalnim, nacionalnim, regionalnim i globalnim tržištima? Odgovor na ovo pitanje pokušaćemo da ponudimo u nastavku.

Zainteresovane strane (stakeholders, engl.), kao što su kupci, dobavljači, partneri u lancu snabdijevanja, institucije, neprofitni sektor, i drugi koji postaju sve svjesnije uloga kompanija u tranziciji ka održivosti, imaju moć da donose odluke koje nagrađuju kompanije koje pokazuju istinsku posvećenost održivosti (Govidan, 2018).

4.3.1. Održivi razvoj kao izvor inovativnosti

U nastavku ćemo definisati koncept održivog razvoja, ključne indikatore mjerenja performansi i izvještavanja održivog razvoja i analizom literature istražiti smijer i jačine veze između održivog razvoja i inovativnosti u startapima i etabliranim kompanijama. *Inovacije mogu pokretati održivi razvoj* tako što će transformisati pojedince, organizacije, lance snabdijevanja i zajednice, nudeći nadu u održiviju budućnost (Silvestre & Tîrca, 2018). Brojni su dokazi da primjena koncepta održivosti postaje i validan izvor inovativnosti.

Ključne karakteristike održivog razvoja su:

- ✓ *Ravnoteža*: Održiv razvoj teži ka održavanju ravnoteže između ekonomskog razvoja, društvenog blagostanja i zaštite životne sredine. To znači da se ne preferira jedan stub na uštrb drugih, već im se pristupa integrisano i holistički.
- ✓ *Dugoročna perspektiva*: Održiv razvoj ne fokusira se samo na kratkoročne dobiti, već na dugoročne posljedice za buduće generacije. Ovo zahtijeva strateško razmišljanje i donošenje odluka koje će koristiti ljudima i životnoj sredini i u dalekoj budućnosti.
- ✓ *Odgovornost*: Održiv razvoj zahtijeva odgovornost svih aktera, uključujući vlade, preduzeća, pojedince i zajednice. Svi imaju ulogu u promociji i ostvarivanju održivog razvoja.

- ✓ *Integrisanost*: Održiv razvoj je pretežno transdisciplinarni koncept, što znači da zahtijeva saradnju između ljudi iz različitih sektora kako bi se riješile kompleksne i međusobno povezane izazove.

Neki primjeri održivog razvoja su korišćenje obnovljivih izvora energije umjesto fosilnih goriva za smanjenje emisija gasova staklene bašte i ublažavanje klimatskih promjena, zatim razvoj energetske efikasne zgrade i prevoznih sredstava za smanjenje potrošnje energije i zagađenja vazduha. Zaštita biodiverziteta i ekosistema za održavanje zdrave životne sredine i prirodnih resursa za buduće generacije su dio napora za podsticanje održivog razvoja, kao i promocija socijalne pravde, jednakosti i društvene pravičnosti, kao i jednakosti pristupa resursima i mogućnostima za sve ljude, bez obzira na njihovu političku, vjersku, rasnu, rodnu i ostale orijentacije.

I konačno, razvoj odgovornih poslovnih praksi preduzeća koje uvažavaju i štite interese zajednice u kojoj posluju i ne zagađuju životnu sredinu, a ostvaruju profitabilno i konkurentsko poslovanje, ishodi su i uticaji primjene poslovne filozofije održivog i društveno odgovornog poslovanja. Integrisanje održivosti u strateško donošenje odluka kompanije može dovesti do trajnih konkurentskih prednosti i dugoročnih koristi za društvo (Calabrese et al., 2019). Septembra 2015. godine UN su usvojile novu globalnu agendu koja ima za cilj da vodi svijet ka putu održivog razvoja kroz zajedničku posvećenost nacionalnih vlada, kompanija i širokog spektra zainteresovanih strana (Hovard-Grenville et al., 2017).

Slika 41

17 UN ciljeva održivog razvoja



Napomene. Preuzeto iz UN BiH (n.d.) Preuzeto 01.02.2024. sa <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs>.

Ciljevi održivog razvoja predstavljaju globalni poziv na djelovanje u pravcu okončanja siromaštva, zaštite životne sredine i klime na našoj planeti i pružanja mogućnosti uživanja mira i prosperiteta svim ljudima, svuda u svijetu (Ujedinjene nacije Bosna i Hercegovina [UNBiH], n.d.). 17 ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija²² (UN)

²² Ciljeve i podciljeve do 2030. godine možete pročitati na <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs>.

i njihove brojne specifične ciljeve (169) i 232 indikatora usvojilo je 25. septembra 2015. godine 193 članica UN s ciljem usmjeravanja čovječanstva ka održivosti do 2030. godine (United Nations, 2015). Svaki od ciljeva, sa svojim podciljevima, može da inspiriše preduzetnike i potencijalne preduzetnike da ponude inovativna rješenja koja vode ka ispunjavanju 17 ciljeva.

Porter i Kramer (2006) tvrde da strateška ulaganja u održivost moraju služiti više od poboljšanja javnog imidža, i umjesto *toga trebalo bi da dovedu do inovacija, iskorišćavanja prilika i konkurentne prednosti*, na kraju, do održivog razvoja u dugom roku. Održivost, odnosno usklađivanje poslovnih procesa u kompanijama sa ESG principima donosi brojne prednosti. Termin ESG (Environmental, Social and Governance, engl.) je već dugo u zvaničnoj upotrebi, ali je posljednjih godina, posebno zbog očiglednih globalnih klimatskih promjena, dobio na značaju.

ESG označava skup kriterijuma koji se tiču životne sredine, društvenih i upravljačkih pitanja, koje kompanije uzimaju u obzir pri upravljanju svojim poslovanjem, a investitori prilikom ulaganja. Kako kompanija upravlja otpadom, koliko efikasno koristi prirodne resurse, šta dobro čini za lokalnu zajednicu u kojoj posluje i ljude koji žive u toj zajednici, na koji način podstiče rodnu ravnopravnost i uključivanje onih koji pripadaju osjetljivim društvenim grupama na radnom mjestu - samo su neka od pitanja koja obuhvataju ovi kriterijumi. Značaju ESG faktora doprinijelo je i njihovo pomjeranje iz polja dobrovoljne poslovne prakse u polje javnih politika i zakona: usklađivanje poslovnih strategija sa ESG kriterijumima postaje obavezujuće za veliki broj kompanija, a naročito za one koje posluju na tržištu EU. (Mandrpa Gašić, 2023, para. 2-3)

Mnoge kompanije, iako to još nije zakonska obaveza u velikom broju zemalja, kao društveno odgovorne kompanije, javno objavljuju svoje poslovne izvještaje koji, sa brojnim nefinansijskim indikatorima, oslikavaju strateško opredjeljenje kompanija da posluju održivo i društveno odgovorno. Najčešće se radi o takozvanim ESG izvještajima. Indikatori za ESG izvještavanje u kompanijama obuhvataju širok spektar tema oko tri glavna elementa: *životna sredina* (E - Environment, engl.), *društvo* (S - Society, engl.) i *korporativno upravljanje* (G - Governance, engl.), o čemu će više riječi biti u nastavku. Tako, na primjer, od 2016. godine, Hongkonška berza (HKEX, engl.) zahtijeva od kompanija koje kotiraju na berzi da izdaju godišnje izvještaje o *životnoj sredini, društvu i upravljanju* (tzv. ESG Report – Environment; Society; Governance, engl.) (Yip & Yu, 2023). Koristeći podatke o kineskim kompanijama koje kotiraju na berzi na A-listi od 2009. godine do 2020. godine, istraživanje Li i drugih (Li et al., 2022) otkriva da performanse ESG-a značajno poboljšavaju kvantitet inovacije, mjereno brojem ovlašćenih patenata za pronalazke, i kvalitet inovacije, mjereno brojem citiranih patenata. Dalje, Li i dr. (Li et al., 2022) navode da testovi internih i eksternih mehanizama pokazuju da efekat poboljšanja kvantiteta i kvaliteta performansi ESG-a na korporativne inovacije zavisi od efektivnih internih kontrola i adekvatne pokrivenosti analitičara. Rezultati analize heterogenosti pokazuju da je poboljšanje kvaliteta inovacija vođenih preduzećima prvenstveno posljedica prelijevanja znanja na domaće tržište.

Za velike korporacije u razvijenim ekonomijama objavljivanje ESG izvještaja i izvještavanje o njihovim ključnim indikatorima učinka („KPI - Key Performance

Indicators”) uglavnom nije problematično jer to rade dobrovoljno godinama, ali i po „slovu zakona”, jer su mnoge, uglavnom razvijene zemlje uvele ESG izvještavanje kao zakonsku obavezu. S druge strane, izazov za mala i srednja preduzeća (MSP) je da pravilno izvještavaju jer im možda nedostaju znanje, vještine i motivacija, itd. (Yip & Yu, 2023). Posebno, kvalitet kvantitativnih mjerenja o objavljivanju ESG podataka ostaje promjenljiv.

4.3.2. Izvještavanje o korporativnoj održivosti u Evropskoj uniji²³

Pravila EU zahtijevaju od velikih kompanija i kompanija koje kotiraju na berzi da objavljuju redovne izveštaje o društvenim i ekološkim rizicima sa kojima se suočavaju, kao i o tome kako njihove aktivnosti utiču na ljude i životnu sredinu.

Šta EU radi i zašto?

Zakon EU zahtijeva od svih velikih kompanija i svih kompanija koje kotiraju na berzi (osim listiranih mikro preduzeća) da objelodane informacije o tome šta vide kao rizike i mogućnosti koje proizilaze iz društvenih i ekoloških pitanja, kao i o uticaju njihovih aktivnosti na ljude i životnu sredinu.

Ovo pomaže investitorima, organizacijama civilnog društva, potrošačima i drugim zainteresovanim stranama da procijene performanse kompanija u pogledu održivosti, kao dio *Evropskog zelenog dogovora (European Green Deal)*. Evropski zeleni dogovor, odobren 2020. godine, predstavlja skup političkih inicijativa Evropske komisije sa sveobuhvatnim ciljem da Evropska unija postane klimatski neutralna 2050. godine.

Nova pravila o izvještavanju o korporativnoj održivosti: Direktiva o izvještavanju o korporativnoj održivosti

Dana 5. januara 2023. godine *Direktiva o izvještavanju o korporativnoj održivosti (CSRD - the Corporate Sustainability Reporting Directive)* stupila je na snagu. Ova direktiva modernizuje i jača pravila koja se odnose na društvene i ekološke informacije o kojima kompanije moraju da izvještavaju. Širi skup velikih kompanija, kao i malih i srednjih preduzeća koja kotiraju na berzi, moraće da izvještavaju o održivosti. Neke kompanije koje nisu članice EU takođe će morati da imaju izvještaje, ako ostvare više od 150 miliona € na tržištu EU.

Nova pravila će omogućiti da investitori i druge zainteresovane strane imaju pristup informacijama koje su im potrebne za procjenu uticaja kompanija na ljude i životnu sredinu i da investitori procijene finansijske rizike i mogućnosti koje proizilaze iz klimatskih promjena i drugih pitanja održivosti. Konačno, troškovi izvještavanja će biti smanjeni za kompanije na srednji i dugi rok usklađivanjem informacija koje treba dati.

Prve kompanije će morati da primijene nova pravila prvi put u **finansijskoj 2024. godini**, za izvještaje **objavljene 2025. godine**.

Kompanije koje podliježu obavezi izvještavanja o korporativnoj održivosti moraće da izvještavaju u skladu sa Evropskim standardima izvještavanja o održivosti (ESRS).

²³ Prevedeno i prilagođeno 05.03.2024. godine sa Corporate sustainability reporting - European Commission (europa.eu).

Standarde je u obliku nacрта izradio EFRAG, ranije poznat kao Evropska savjetodavna grupa za finansijsko izvještavanje, nezavisno tijelo koje okuplja zajedno različite zainteresovane strane.

Prvi set Evropskih standarda izvještavanja o održivosti objavljen je u „Službenom glasniku” 22. decembra 2023. u obliku delegirane uredbe. Ovi standardi se primjenjuju na kompanije koje su obuhvaćene CSRD bez obzira na to u kojem sektoru posluju. Oni su prilagođeni politikama EU, dok se nadovezuju i doprinose međunarodnim inicijativama standardizacije.

CSRD takođe zahtijeva sigurnost u vezi sa informacijama o održivosti koje kompanije izvještavaju i obezbijediće digitalnu taksonomiju informacija o održivosti.

4.3.3. Specifični indikatori za ESG izvještavanje

Čitaoci ESG izvještaja su uglavnom zainteresovane strane kompanija, koje treba da znaju više o uticaju ekoloških i društvenih pitanja na njihove individualne interese. Na primjer, akcionari (investitori) koji traže rast u svojim investicijama možda žele da znaju kako će na finansijski učinak preduzeća uticati ekološke i društvene aktivnosti (DeKlerk et al., 2015). *Ključni indikatori performansi* (KPI – Key Performance Indicators, engl.) u pogledu istorijskih podataka moraju biti mjerljivi. Emitent bi trebalo da postavi ciljeve (koji mogu biti stvarne numeričke brojke ili izjave koje se odnose na budućnost) kako bi se smanjio određeni uticaj. Na ovaj način efikasnost ESG politike i sistemi menadžmenta mogu se procijeniti i validirati (HKEX, n.d.).

ESG politike i sistemi menadžmenta mogu se procijeniti i validirati. Treba imati na umu da **ne postoji univerzali spisak indikatora** koji bi odgovarali svim kompanijama i svim djelatnostima poslovanja. Specifični indikatori za ESG izvještavanje koje će kompanije koristiti zavisice od njene industrije, veličine, lokacije i drugih faktora.

Neki od najčešće korišćenih okvira za ESG izvještavanje koji mogu pomoći kompanijama prilikom izbora indikatora su²⁴:

- *Globalna inicijativa za izvještavanje*- Global Reporting Initiative (GRI)²⁵
- *Odbor za računovodstvene standarde održivosti*-Sustainability Accounting Standards Board (SASB)²⁶
- *Radna grupa za finansijska izvještavanja u vezi sa klimom*- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)²⁷.

Uopšteno, neki od ključnih indikatora performansi efikasnosti ESG politika i programa navedeni su u nastavku.

Životna sredina (E):

- Klimatske promjene: Emisije stakleničkih gasova, potrošnja energije, korišćenje obnovljivih izvora energije.

²⁴ U aneksu su primjeri indikatora za svaku kategoriju ESG-a sa Hong Kong Berze kapitala (HKEX, n.d.).

²⁵ <https://www.globalreporting.org/>.

²⁶ <https://sasb.ifrs.org/standards/>.

²⁷ <https://www.fsb-tcf.org/>.

- Zagađenje: Ispuštanje zagađujućih materija u vazduh, vodu i zemljište, upravljanje otpadom.
- Korišćenje resursa: Potrošnja vode, sirovina i drugih prirodnih resursa.
- Biodiverzitet: Uticaj na ekosisteme i bioraznolikost.

Društvo (S):

- Ljudski resursi: Uslovi rada, zadovoljstvo zaposlenih, diverzitet i inkluzija, obrazovanje i razvoj.
- Zajednica: Društvene investicije, filantropija, odnosi sa lokalnom zajednicom.
- Zdravlje i sigurnost: Broj nesreća na radu, zdravstveni programi za zaposlene, sigurnost proizvoda.
- Lanac snabdijevanja: Etičke radne prakse kod dobavljača, poštovanje ljudskih prava.

Korporativno upravljanje (G):

- Poslovna etika i kultura: Anti-korupcijske mjere, mjere prevencije seksualnog, rodno uslovljenog i drugih forma nasilja, poštovanje zakona, transparentnost poslovanja.
- Upravljanje: Polna, odnosno rodna struktura upravnog odbora, diverzitet odbora, nadoknade izvršnih direktora.
- Rješavanje konflikta: Postupak za rješavanje sukoba interesa i prijava nepravilnosti.
- Pristupanje riziku: Identifikacija i upravljanje ESG rizicima i prilikama.

Slika 42

Globalna inicijativa za izvještavanje



Napomene. Na slici je predstavljena naslovna stranica veb sajta Globalne inicijative za izvještavanje. Na sajtu se nalazi veliki broj servisa. Između ostalih, Global Reporting Initiative (GRI) nudi kurseve za sertifikaciju koji mogu pomoći da naučite ili poboljšate pisanje izveštaja o održivosti koristeći GRI standarde (Global Reporting Initiative, n.d.).

Uz sve to, važno je za kompanije da izvještavaju o indikatorima koji su bitni za njihove djelatnosti i da su relevantni za njihove zainteresovane strane. Izvještaj treba da bude transparentan, pouzdan i treba da uključi informacije o ciljevima, performansama i planovima za unapređenje.

Postoje brojni razlozi zbog kojih kompanije javno objavljuju ESG izvještaje, a neki od najvažnijih uključuju:

- **Transparentnost i ugled.** Objavljujući ESG izvještaje, kompanije pokazuju zainteresovanim stranama svoju predanost odgovornom poslovanju. To može izgraditi povjerenje i kredibilitet sa investitorima, potrošačima, zaposlenima, lokalnim zajednicama i ostalim zainteresovanim stranama.
- **Pristup finansiranju.** Investitorima sve više smetaju ESG rizici i sve češće traže da kompanije imaju jake ESG prakse. Objave ESG izvještaja mogu imati pozitivan uticaj na ocjene rizika i troškove kapitala, otvarajući potencijalno nove izvore finansiranja.
- **Propisi i standardi.** U mnogim jurisdikcijama postoje propisi ili standardi koji zahtijevaju od kompanija da podnose izvještaje o određenim aspektima njihovog ESG performansa. Iako ovi zahtevi variraju, priprema i objavljivanje izvještaja može pomoći kompanijama da budu u skladu sa propisima.
- **Konkurentska prednost.** U sve većem broju industrija ESG performanse se vide kao konkurentska prednost. Potrošači sve više biraju proizvode i usluge od kompanija koje su angažovane u održivim praksama. Dobro oblikovan ESG izvještaj može istaknuti prednosti kompanije u odnosu na konkurenciju.
- **Podsticanje inovacija i poboljšanja.** Proces pripreme ESG izvještaja može pomoći kompanijama da identifikuju područja u kojima mogu da poboljšaju svoje ESG performanse. Analiza podataka i stavljanje ciljeva mogu dovesti do inovacija i poboljšanja u oblasti životne sredine, društvenih pitanja i korporativnog upravljanja.
- **Prilagođavanje tržištu.** Investitori, potrošači i druge zainteresovane strane sve više traže informacije o ESG performansama kompanija. Objavljanjem ESG izvještaja kompanije pokazuju da su prilagođene tržištu i da razumiju važnost odgovornog poslovanja.
- **Atraktivnost zaposlenima.** Talentovani zaposleni sve više žele da rade za kompanije koje imaju pozitivan uticaj na društvo i životnu sredinu. Objave ESG izvještaja mogu učiniti kompaniju atraktivnijom za potencijalne zaposlene pokazujući njihovu predanost odgovornosti.

Ukratko, objavljivanje ESG izvještaja ima brojne potencijalne koristi za kompanije, uključujući poboljšanje ugleda, pristup finansiranju, konkurentsku prednost i inovaciju. To im takođe pomaže da se prilagode tržištu i budu atraktivnije za svoje zainteresovane strane. A nije ni beznačaj izvor inovativnosti kompanijama i drugim zainteresovanim stranama.

4.4. Ekosistem otvorenih inovacija i transfer tehnologije

Inoviraj ili ćeš nestati. Naime, često čujemo ovakve izjave na naučnim i stručnim skupovima posvećenim poslovnim modeliranju i inovacijama. Kompanije koje permanentno tragaju za tržišnim prilikama i koje inoviraju komponente ili cijele poslovne modele, spadaju u red najuspješnih kompanija na svijetu. „*Održiva konkurentska prednost*“ zavisi od potrebnih sredstava i vještina koje su potrebne i koje je teško kopirati. Zato je važan patent ili jedinstvena vještina (na primer, vođstvo u proizvodima ili izuzetno dragocjeno znanje i odnosi s klijentima)” (Nijssen, 2022, str. 6).

U početku su kompanije bile uključene u zatvoreni proces inoviranja u kojem su kompanije radile unutar granica firme i nisu tražile inovativnije ideje van granica kompanije (Hameed et al., 2018). Ovaj zatvoreni proces inoviranja pružao je ograničene koristi za kompanije. Nasuprot zatvorenom inovacionom procesu, sada se kompanije kreću ka otvorenom inovacionom procesu u kome kompanije pokušavaju da otvore svoje strategije (Chien et al., 2024).

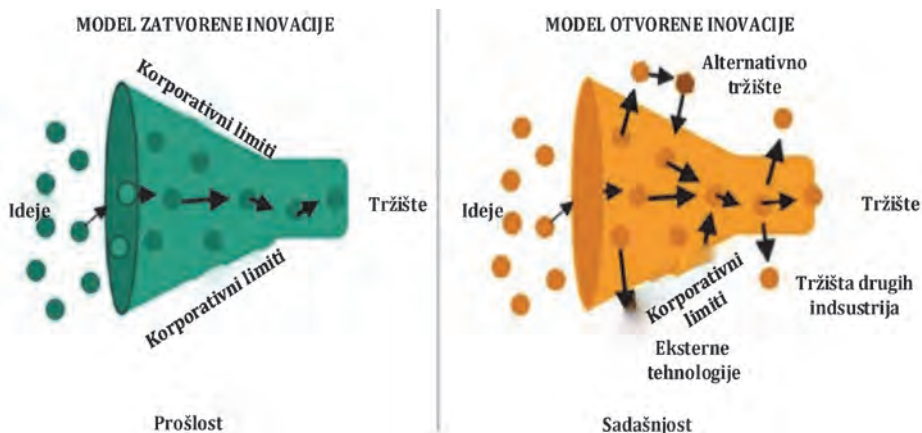
Mala i srednja preduzeća (MSP) imaju znatno manje mogućnosti da formiraju funkciju istraživanja i razvoja (R&D) u odnosu na velika preduzeća. Najčešći razlog je oskudnost resursa za praktikovanje inovativnog preduzetništva unutar vlastite kompanije (in-house R&D, engl.), ali i nedostatak strateške vizije preduzetnika - osnivača biznisa, ali i oskudica tehničkih i ekonomskih znanja iz određenih oblasti u kojima kompanije posluju. Alternativna strategija internom istraživanju i razvoju uključuje razvoj apsorpcionog kapaciteta kompanije, tj. sposobnost sticanja, asimilacije i eksploatacije novog znanja za inovacije.

Kao glavni cilj svakog preduzetničkog poduhvata, proces stvaranja vrijednosti mogu da sprovedu preduzeća samostalno, ali da bi ovaj proces bio inovativan, potrebne su aktivne veze sa spoljnim okruženjem (Shmeleva et al., 2021). Kompanije treba da razviju i iskoriste svoj apsorpcioni kapacitet da efikasno koriste eksterno znanje, saraduju sa partnerima i podstiču inovacije, što dovodi do poboljšane efikasnosti i produktivnosti (Jansen et al., 2005).

Savremena ekonomija danas naziva se *ekonomijom ekosistema* (Gamidullaeva & Tolstykh, 2020). Fokusirajući se na znanje vođeno istraživanjem i razvojem velikih, etabliranih preduzeća, *teorija prelijevanja znanja preduzetništva* (Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship, engl.) sugeriše da se u preduzetničkim ekosistemima, znanje eksploatiše više od samih njegovih kreatora (Autdhretsch & Fiedler, 2023). Ono se prelijeva na preduzetnike, koji komercijalizuju neiskorišćeno eksterno znanje (Acs et al., 2013) stvaranjem preduzetničkih startapa. Na sljedećoj slici prikazana je suštinska razlika kolaborativnog sistema otvorene inovacije u odnosu na zatvoreni proces inoviranja.

Slika 43

Zatvorene vs. otvorene inovacije

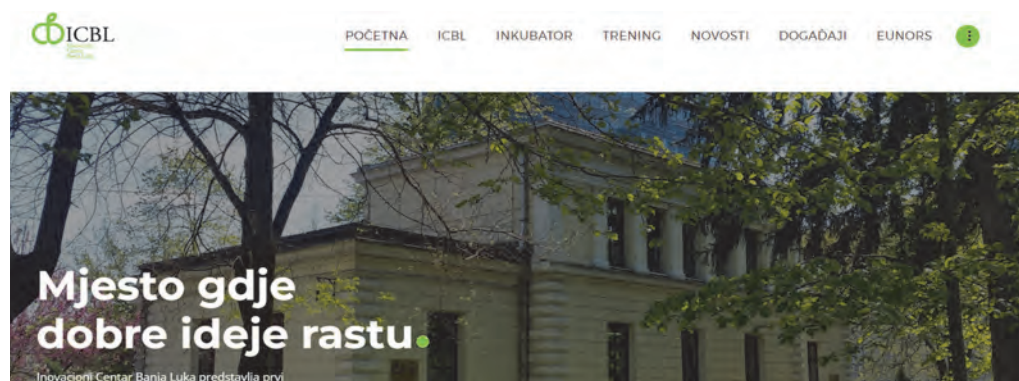


Napomene. Chien et al., 2024.

Za implementaciju transfera tehnologije (TT -Technology Transfer, engl.), startapi i etablirana preduzeća treba da kreiraju mrežu (ili inovativni ekosistem) spoljnih partnera (aktera) koji imaju stručnost u potrebnim tehnologijama. U ovim mrežama, značaj *centara za transfer tehnologije* (TTC - Technology Transfer Center, engl.) je od ključnog značaja, koji je uveliko povećan u današnje vreme, kada je potrebno fokusirati se na interdisciplinarnost savremenih inovacija i međusektorsku saradnju u implementaciji projekata (Shmeleva et al., 2021). Centri za transfer tehnologije igraju posebnu ulogu promocije u transferu inovacija na MSP, sa inovacionim centrom odgovornim za cjelokupan proces transfera i promoterom inovacija koji deluje kao interfejs sa određenim MSP (Caputo et al., 2002).

Slika 44

Inovacioni centar



Napomene. Na slici je Inovacioni centar Banja Luka, moderno opremljeni kombinovani centar za podršku i razvoj inovativnog preduzetništva u Republici Srpskoj. Slika je preuzeta 12.04.2024. godine sa <https://icbl.ba/o-nama/>.

U ulozi inovacionih centara mogu biti i naučno-tehnološki parkovi, tehnološki parkovi, poslovni inkubatori, poslovni akceleratori, habovi i inovacioni centri u formi neprofitnih organizacija ili samostalnih pravnih lica, ili kao organizacione jedinice u sastavu visokoškolskih ustanova.

Unutar visokoškolskih institucija (Higher education institutions -HEIs), **kancelarije za transfer tehnologije (Technology Transfer Offices - TTOs)** mogu efikasno podržati ulogu univerziteta kao transformativne institucije unutar njihovih inovacionih sistema usmjerenih na održivost, posebno kroz promociju održivih inovacija proizašlih iz istraživanja i razvoja (R&D) (Gonzalez-Urango et al., 2025). Kancelarije za transfer tehnologije služe kao posrednici koji podržavaju komercijalizaciju novih tehnologija na tržištu, s ciljem unapređenja ekonomske konkurentnosti (Borrás et al., 2024).

Kancelarije za transfer tehnologije imaju namanje tri primarna zadatka koja se od njih obično očekuju kao posrednika u komercijalizaciji inovacija. Prvo, aktivno su uključeni u *zaštitu znanja koje proizvode univerzitetski istraživači putem prava intelektualne svojine*. Pomažu u procjeni potencijalne „patentibilnosti” novog znanja koje generišu univerzitetski istraživači i pokreću, upravljaju i finansiraju postupke podnošenja i licenciranja patenata. Specifični zadaci *Kancelarije za transfer tehnologijemogu varirati u zavisnosti od faza procesa patentiranja u kojima učestvuju, usljed razlika u nacionalnim zakonodavstvima koja se odnose na vlasništvo nad akademskim istraživačkim rezultatima od strane univerziteta i/ili profesora* (Sellenthin, 2009). Drugo, kancelarije za transfer tehnologijesu *služe kao savjetnici akademskim preduzetnicima*, pomažući im u pribavljanju početnih ljudskih i finansijskih resursa ili aktivno zagovarajući univerzitetske spinof kompanije (Rasmussen & Wright, 2015). Treće, kancelarije za transfer tehnologijesu takođe uključene u *preduzetničko obrazovanje u oblasti nauke i tehnologije*, funkcionišući kao treneri preduzetništva za nastavno osoblje i studente (Bolzani et al., 2021).

U Bosni i Hercegovini, u okviru javnih univerziteta djeluju naučnoistraživački centri, koji, između ostalog, implementiraju i aktivnosti transfera tehnologija, kao što su [Centar za istraživanje i razvoj Univerziteta u Sarajevu](#)²⁸, [Centar za inovativnost i preduzetništvo Univerziteta u Zenici](#)²⁹, [CPME - Centar za projektni menadžment i preduzetništvo Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci](#)³⁰, i drugi.

Izazovi transfera tehnologije u otvorenim inovacionimekosistemima u tranzicionim i privredama u razvoju, složeni su i višestruki. Iako su potencijalne koristi *Otvorene inovacije* jasne, *nedostatak institucionalne podrške, neadekvatna infrastruktura i ograničen pristup finansiranju*, ostaju značajne prepreke uspješnom transferu tehnologija i znanja uopšte. Pored toga, kulturološke razlike, pravni okviri i pitanja prava intelektualne svojine dodatno komplikuju proces. Kolaboracioni, odnosno

²⁸ <https://cir.unsa.ba/>.

²⁹ <https://www.cip.unze.ba/>.

³⁰ <https://cpme.ef.unibl.org/>.

saradnički i strateški pristup koji uključuje vladu, industriju, nevladin sektor i akademsku zajednicu (*Quadruple Helix model*, engl.) od suštinskog je značaja za efikasno rješavanje ovih izazova. Podsticanjem povoljnog okruženja za razmjenu znanja, izgradnju kapaciteta i stvaranje inovativnih partnerstava, zemlje u razvoju mogu da maksimiziraju mogućnosti koje pruža *Otvorena inovacija*.

Afonso i drugi (Afonso et al., 2012) i Stinkap (Steenkap, 2020) unapređuju povezivanje koncepta inovacionih ekosistema (IE) – i njegovih ključnih aktera – sa modelom *Četvorostruke spirale* (Quadruple Helix Model), naglašavajući ključnu ulogu *civilnog društva, vlade, akademske zajednice i industrije*, uz samekosistem (Oliveira & Rua, 2025). Dalja istraživanja i empirijski dokazi ukazuju na značaj aktera obuhvaćenih modelom *Četvorostruke spirale* u razvoju inovacionih ekosistema u malim i srednjim preduzećima (MSP) i na regionalnom nivou (Widjajanti et al., 2020; Roman et al., 2020).

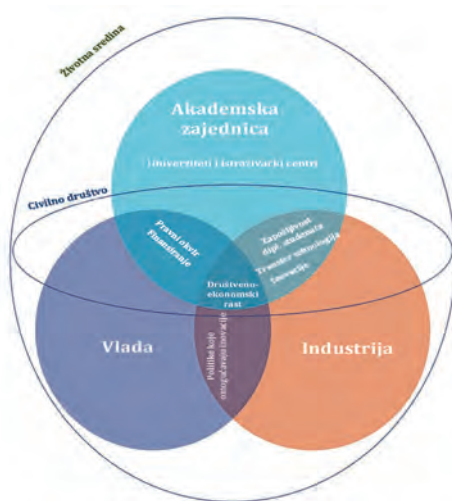
Model *Četvorostruke spirale* prvi su predstavili Karajanis i Kempbel (Carayannis & Campbell, 2009), sugerišući *koegzistenciju različitih paradigmi znanja i inovacija* koje se mogu paralelno razvijati, prilagođavati i integrisati na besprijekoran način, što dovodi do nastanka *fraktalnog ekosistema znanja i inovacija*. Model je usko povezan s ključnim akterima inovacionih ekosistema i dinamično se razvija kroz četiri međusobno povezana segmenta (Oliveira & Rua, 2025, str. 2):

- (1) *Civilno društvo*–predstavlja javnost, uključujući medije, kulturne institucije i nevladine organizacije (NVO), koje osiguravaju da inovacije budu društveno inkluzivne i kulturno prilagođene, odražavajući potrebe i vrijednosti šire zajednice;
- (2) *Vlada*– pruža regulatorni okvir, politike i finansiranje koje podržava inovacije, često djelujući kao posrednik u javno-privatnim partnerstvima;
- (3) *Industrija*– obuhvata preduzeća i korporacije koje primjenjuju i transformišu akademska istraživanja u praktične inovacije, istovremeno upravljajući resursima i ključnom infrastrukturom;
- (4) *Akademska zajednica*– generiše i širi novo znanje i intelektualni kapital kroz istraživanje i obrazovanje.

Sa rastućom zabrinutošću za socio-ekološku održivost u poslovnom svijetu (Hill & Seabrook, 2013), dolazi do prirodne evolucije modela u model *Petorostruke spirale* (Quintuple Helix Model). Ovaj model donosi ekološki osjetljiv pristup u stvaranju dodatne vrijednosti i tokova znanja u oblasti održivog razvoja, idući dalje od same uloge ključnih aktera, omogućavajući socio-ekološku tranziciju. Time se prethodnom modelu dodaje peti segment: (5) *Životno okruženje*– presudno za održivi razvoj i implementaciju eko-inovacija (Carayannis & Campbell, 2010; Carayannis et al., 2012).

Slika 45

Trostruka spirala odnosa akademije, industrije i vlade uz integraciju civilnog društva (četvorostruka spirala) i uticaj ulaganja u obrazovanje na održivi razvoj (petorostruka spirala)



Napomene. Na slici je predstavljen model petorostruke spirale saradnje (Quintuple Helix Model) (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998).

Ovaj model se smatra sveobuhvatnijim i praktičnijim okvirom za upravljanje eko-inovacijama, posebno u industrijskim ekosistemima, gdje je neophodan stroži pristup ekološkim smjernicama (Shkarupeta & Babkin, 2024). Međutim, iako modeli *Trostruke*, *Četvorostruke* i *Petorostruke spirale* dijele sličnu analitičku osnovu u identifikaciji ključnih komponenti inovacionih ekosistema, akademska zajednica raspravlja o tome koji je model najpogodniji za analizu inovacionih ekosistema.

Prevazilaženje ovih izazova će zahtijevati holistički i koordinisani napor da se otključa pun potencijal transfera tehnologije i podstakne održiv ekonomski rast u tranzicionim ekonomijama. *Održivi ekonomski rast* odnosi se na bilo koji oblik ekonomskog rasta koji *ne šteti životnoj sredini* (Nino, 2016). Ferreira i dr. (2020) otkrili su da rezultati njihove studije dodatno jačaju korpus istraživanja koji potvrđuju da je ekonomski rast moguć bez uništavanja životne sredine, pod uslovom da se napredak ostvaruje kroz inovacije i prenos održivog znanja.

Transfer znanja u sistemu Otvorene inovacije, sa aspekta startapa (ili bilo kojeg drugog aktera, kao što su univerziteti, istraživački centri, institucije preduzetničke infrastrukture, vladine institucije, nevladin sektor) može biti dolazeći (inbound, engl.), odlazeći (outbound, engl.) i dvosmjerni (coupled, engl.). U vezi sa tim, širina i dubina znanja, odnosno kanali sticanja znanja, između ostalih, mogu biti sljedeći:

- ⇒ konferencije, sajmovi ili izložbe,
- ⇒ naučni/tehnički časopisi ili stručne publikacije, kao i informacije iz profesionalnih ili industrijskih udruženja,

- ⇒ informacije iz objavljenih patenata,
- ⇒ informacije iz standardizacionih dokumenata ili komiteta,
- ⇒ društvene mreže zasnovane na webu ili kraudsorsingu (crowdsourcing, engl.),
- ⇒ otvorene poslovne platforme (business-to-business, engl.),
- ⇒ izvlačenje znanja ili informacija o dizajnu iz robe ili usluga ili drugih izvora.

4.5. Zaštita intelektualne svojine i inovacije

Zaštita intelektualne svojine (IPR - Intellectual property right, engl.) predstavlja jedan od ključnih stubova transfera tehnologija, odnosno znanja. *Pojam intelektualne svojine odnosi se na tvorevine uma* kao što su pronalasci, književna i umetnička djela, simboli, nazivi, slike, te dizajn koji se koristi u industriji (Institut za intelektualnu svojinu Bosne i Hercegovine [IISBiH], n.d.).

Intelektualna svojina dijeli se u dvije kategorije: **industrijska svojina**, koja obuhvata pronalasci (patente), žigove, industrijski dizajn, oznake geografskog porijekla, topografije integrisanog kola i biljne sort; **autorsko pravo**, koje obuhvaća književna i umjetnička djela kao što su romani, pjesme, pozorišni komadi, filmovi, muzička djela, umetnička djela kao što su crteži, slike, fotografije i skulpture, te arhitektonski dizajn. Prava srodna autorskom pravu obuhvaćaju prava izvođača na njihova izvođenja, proizvođača fonograma na njihove snimke i radiodifuznih organizacija na njihove radijske i televizijske programe. (IISBiH, n.d., para. 2)

Patent je ekskluzivno pravo dato za pronalazak, koji je proizvod ili proces koji obezbjeđuje, uopšteno, nov način da se nešto uradi, ili nudi novo tehničko rješenje problema. Da biste dobili patent, tehničke informacije o pronalasku moraju biti otkrivene javnosti u prijavi za patent (World Intellectual Property Organization [WIPO], n.d.). *Patent je pravo kojim se štiti pronalazak iz bilo koje oblasti tehnike*, koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijski primjenljiv (IISBiH, n.d.). U Bosni i Hercegovini nadležna institucija za zaštitu intelektualne svojine je [Institut za intelektualnu svojinu Bosne i Hercegovine](#)³¹.

IZDVOJENO:

O patentima

Pronalazak može biti patentiran samo ako je (Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije [ZISRS], n.d.):

← Nov i prethodno neobjavljen.

← Ima inventivni nivo koji nije očigledan ekspertu u toj oblasti tehnologije.

← Industrijski primjenljiv – to jest, ako je moguće proizvesti i upotrijebiti pronalazak.

Kompjuterski program kao takav može biti zaštićen autorskim pravom ali ne i patentom u Evropi. Međutim, prona-

³¹ <https://www.ipr.gov.ba/sr/intelektualno-vlasnistvo/o-intelektualnoj-svojini>.

lazak koji je uz pomoć softvera implementiran na računarima – na primjer, unaprijeđeni sistem za upravljanje podacima – moguće je patentirati u Evropi. Sigurno će vam trebati savjet patentnog zastupnika prilikom patentiranja pronalazaka primijenjenih uz pomoć računara zato što se praksa između Evrope i SAD može razlikovati. Poslovni metodi mogu biti patentabilni u SAD, ali ih nije lako patentirati u drugim zemljama. Uvijek

tražite savjet patentnog zastupnika ako vas brine da li je vaša ideja patentabilna. (ZISRS, n.d., para. 5-7)

Detaljne informacije o patentiranju možete pronaći u dokumentu [Metodologija za pretraživanje i ispitivanje u području patenata](#)³² i na veb sajtu *Instituta za intelektualnu svojinu Bosne i Hercegovine*, kao i druge informacije o zaštiti prava intelektualne svojine.

Žig (trademark, engl.) je pravo kojim se štiti znak koji služi za razlikovanje robe, odnosno usluge jednog učesnika u privrednom prometu od iste ili slične robe/usluge drugog učesnika u privrednom prometu (IISBiH, n.d.), odnosno žig je znak koji može da razlikuje robu ili usluge jednog preduzeća od robe ili usluga drugih preduzeća i zaštićeni su pravima intelektualne svojine (WIPO, n.d.). Znakovi koji mogu biti zaštićeni žigom su posebno: riječi, slova, brojevi, slogani, skraćenice, grafički prikazi, kombinacije boja i njihovih nijansi, trodimenzionalni oblici, ambalaža za proizvode pod uslovom da su distinktivni, kao i kombinacije svih navedenih znakova. Žigom se ne smatraju pečat, štambilj i punca (službeni znak za obilježavanje dragocjenih metala, mjera i sl.) i u većini država stiče se registracijom na osnovu ispitivanja koje obavlja nadležni državni organ, a u Bosni i Hercegovini je to Institut za intelektualnu svojinu/Institut za intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine (IISBiH, n.d.).

Žigovi su nematerijalne stvari koje predstavljaju distinktivne karakteristike (sa originalnošću, istinitošću, novinom i zakonitošću kao zahtjevima) koje identifikuju dobro čiji kvalitet, porijeklo i prepoznatljivi kapacitet predstavljaju, pri čemu višak vrijednosti koji zaštitni znak daje proizvodu (u poređenju sa neoznačenim ekvivalentom) predstavlja izraz vrijednosti ovog klasičnog nematerijalnog ulaganja, koje se može interno eksploatirati ili licencirati (Visconti, 2020). Žig identifikuje pravo svojine nad preduzećem ili proizvodom, dok je **brend zbir značenja i značajnosti proizvoda izvan korisnosti tog proizvoda ili usluge** (Nistorescu et al., 2013).

Slika 46

Najvredniji brendovi na svijetu u 2024. godini



Napomene. Na slici su prikazani najvredniji brendovi na svijetu u 2024. godini. Preuzeto iz D'Onofrio, 2024.

³² <https://www.ipr.gov.ba/sr/obraci-i-publikacije/publikacije>.

Među deset navrednijih brendova na svijetu u 2024. godini, šest dolazi iz SAD, dva iz Kine, jedan je iz Njemačke i jedan iz Južne Koreje. Međunarodni standard ISO 10668 (2010) (dostupan na <https://www.iso.org/standard/46032.html>.) definiše i identifikuje metodologiju za procjenu ekonomske vrijednosti brendova, naglašavajući ciljeve, pristupe, metode vrednovanja i načine odabira i identifikacije osnovnih podataka, koji će se koristiti tokom procesa vrednovanja s ciljem vođenja evaluatora, smanjenja diskrecionih margina i sugerisanja neke vrste „protokola” evaluacije (Visconti, 2020).

4.6. Zaštita intelektualne svojine - najbolje prakse

Intelektualna svojina (IP - Intellectual Property, engl.) predstavlja osnovu za produktivnu inovativnost i ekonomski rast u razvijenim ekonomijama. Poslednjih decenija, korporativna ulaganja u nematerijalnu imovinu su porasla. Nadmašila su ulaganja u tradicionalna materijalna sredstva kao što su mašine i fizička oprema. Nematerijalna imovina sada čini preko 70% vrijednosti firmi u Ujedinjenom Kraljevstvu i Sjedinjenim Državama, u šta ubrajamo podatke, autorska prava, dizajne, patente, žigove, plus organizacije i mreže distribucije (Kergroach & Mages, 2022).

Intelektualna svojina obuhvata različite nematerijalne resurse, uključujući patente, autorska prava, žigove i poslovne tajne, koji daju ekskluzivna prava stvaralacima i inovatorima. Efikasna zaštita ovih prava od suštinskog je značaja za podsticanje inovacija, stimulaciju ekonomskog rasta i zaštitu interesa stvaralaca i izumitelja (WIPO, 2020). Mala preduzeća, a posebno brzorastući inovativni startpapi, svoju konkurentsku prednost mogu da zahvale na prećutnom znanju (tacit knowledge, engl.). Međutim, kao i brojne velike uspješne kompanije širom svijeta, preporučuje se i MSP da zaštite svoju intelektualnu imovinu.

U širem smislu nakon registracije za zaštitu, 54% vlasnika MSP u EU navodi da su vidjeli koristi, kroz poboljšanu reputaciju, promet ili pristup novim tržištima (Kergroach & Mages, 2022). MSP koja *objedinjuju žigove, patente i dizajne umjesto da koriste jednu kategoriju prava intelektualne svojine*, još bolje rade i veća je vjerovatnoća da će postići izuzetan rast.

Razvijene ekonomije obično održavaju robustne pravne okvire i mehanizme sprovođenja radi zaštite intelektualnih prava. Npr. Sjedinjene Američke Države su uspostavile sveobuhvatnu zakonodavnu osnovu poput Zakona o patentima, Zakona o autorskim pravima i Zakona o žigovima, nadopunjenu specijalizovanim sudovima poput *Kancelarije za patente i žigove Sjedinjenih Američkih Država* (USPTO) i *Kancelarije za autorska prava* (USCO) (Kesan & Gallo, 2019). Slično tome, Evropska unija je uskladila zakone o intelektualnoj svojini širom članica putem direktiva i regulativa, olakšavajući jedinstveni pristup zaštiti IP-a (Gervais, 2019). Tehnološki napredak, posebno u digitalnom okruženju, postavio je značajne izazove za zaštitu intelektualnih prava.

Ipak, uprkos ovim pogodnostima, *manja preduzeća su manje sklona registraciji prava intelektualne svojine*.

Tri puta više velikih firmi prijavilo se za žigove i autorska prava nego male firme u 2018. godini. Četiri puta više velikih firmi prijavilo se za patente i dizajn. Glavni razlozi zbog kojih MSP ne pribjegavaju zaštiti prava intelektualne svojine su nedostatak svijesti ili pravnih vještina i resursa za podmirenje troškova primjene i sprovođenja. Samo 17% malih i srednjih preduzeća u EU imalo je namjensku jedinicu za praćenje kršenja prava intelektualne svojine u 2019. godini (Kergroach & Mages, 2022, para. 9).

S porastom upotrebe interneta i digitalne piraterije, kršenje autorskih prava postalo je rasprostranjeno, što zahtijeva inovativna rešenja za sprovođenje. Razvijene ekonomije su odgovorile implementiranjem *tehnologija za upravljanje digitalnim pravima* (DRM), jačanjem mjera sprovođenja i podsticanjem međunarodne saradnje putem sporazuma i ugovora. Razvijene ekonomije podstiču živeekosisteme inovacija koji se karakterišu saradnjom između akademije, industrije i vlada. Ovaj kolaborativni pristup promoviše dijeljenje znanja, transfer tehnologija i komercijalizaciju intelektualnih resursa (Cohen et al., 2019). Inicijative poput *kancelarija za transfer tehnologije* (TTO), *poreskih olakšica za istraživanje i razvoj* (R&D) i *javno-privatnih partnerstava* (PPP) igraju ključnu ulogu u olakšavanju ove saradnje.

Trendovi u zaštiti intelektualnih prava uključuju rastući značaj prava na podatke, porast modela otvorenih inovacija i sve veći naglasak na etičkim pitanjima poput pristupa osnovnim lijekovima i tehnologijama za borbu protiv klimatskih promjena. Organizacije, poput Svjetske organizacije za intelektualnu svojinu (WIPO), rade na tome da popune ovaj jaz pomoću alata koji podržavaju MSP sa konkretnim koracima koje mogu da preduzmu da zaštite svoje poslovanje, kao što su njihova *alatka za dijagnostiku IP-a*³³ i *IP za poslovne publikacije*³⁴ (Kergroach & Mages, 2022).

Budući pravci mogli bi uključivati veću usklađenost zakona o IP-u na međunarodnom nivou, unaprijeđenu saradnju u vezi sa mjerama sprovođenja i razvoj alternativnih mehanizama za rješavanje sporova. Na koji način se ostvaruju prava zaštite industrijske svojine i autorskih prava, možete saznati na sajtu [Instituta za intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine](#).

Primjeri dobrih praksi

Kako nematerijalna ulaganja postaju sve važnija za poslovni uspjeh, pronalazjenje načina za njihovu zaštitu mora biti prioritet za MSP – i kreatore politike. Svjetlih ideja nam ne nedostaje. Na primjer, Austrija nudi [Patentni pregled](#)³⁵ (Patent Schek) u vrijednosti od 12.500 € kako bi pomogla malim firmama da procijene patentibilnost svojih ideja. Ovo na kraju pokriva troškove profesionalnog advokata za patente i naknade za prijavu.

Sve veći broj zemalja nudi popuste na zvanične troškove registracije intelektualne svojine za MSP, dok WIPO-ov [Program pomoći pronalazačima](#)³⁶ (Inventor Assistance

³³ <https://www.wipo.int/en/web/wipo-ip-diagnostics>.

³⁴ https://www.wipo.int/publications/en/series/index.jsp?id=181&mtm_campaign=ip4bus&mtm_kwd=OECD.

³⁵ <https://www.ffg.at/en/programme/patentvoucher>.

³⁶ <https://iap.wipo.int/iap/>.

Program) podržava MSP i pojedinačne pronalazače da se kreću kroz patentni sistem u zemljama učesnicama. Španija je primijenila potpuni strateški plan za intelektualnu svojinu sa sporazumima između regionalnih vlada i Nacionalnog zavoda za patente i žigove za razvoj mreže regionalnih centara. Oni pružaju informacije o pravima intelektualne svojine i njihovom krivičnom gonjenju lokalnim preduzećima. Ali za sada, ovakvih politika je premalo.

Literatura IV poglavlja

- Afonso, O., Monteiro, S., & Thompson, M. (2012). A growth model for the quadruple helix. *Journal of Business Economics and Management*, 13(5), 849–865. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.626438>.
- Ács, Z.J., & Naudé, W.A. (2013). Entrepreneurship, Stages of Development and Industrialization. In A. Szirmai, W. A. Naudé & L. Alcorta (Eds.), *Pathways to Industrialization in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships and innovation: A review of studies on small and medium-sized enterprises. *Long Range Planning*, 52(1), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>.
- Autdretsch, D. A., & Fiedler, A. (2023). Bringing the knowledge spillover theory of entrepreneurship to circular economies: Knowledge and values in entrepreneurial ecosystems. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 0(0), 1-26. <https://doi.org/10.1177/02662426231218357>.
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M. G., Majchrzak, A., McCarthy, I. P., Moeslein, K. M., Nambisan, S., Piller, F. T., ... Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8–40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>.
- Bolzani, D., Munari, F., Rasmussen, E., & Toschi, L. (2021). Technology transfer offices as providers of science and technology entrepreneurship education. *Journal of Technology Transfer*, 46(2), 335–365. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09788-4>.
- Borrás, S., Gerli, F., & Cenzato, R. (2024). Technology transfer offices in the diffusion of transformative innovation: Rethinking roles, resources, and capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123157. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123157>.
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.TECHFORE.2018.11.005>.
- Caputo, A., Cucchiella, F., Fratocchi, L., Pelagagge, P. M., & Scacchia, F. (2002). A methodological framework for innovation transfer to SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 102(5), 271–283. <https://doi.org/10.1108/02635570210428302>.

- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69. <https://doi.org/10.4018/jesd.2010010105>.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1, 1–12. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>.
- Chesbrough, H. W. (2003). The open-innovation model. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
- Chesbrough, H., Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Manage.* 36(3), 229–236.
- Chien, F., Zhang, Y., & Sadiq, M. (2024). Impact of open innovation on globalization: A survey study on China. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(1), <https://doi.org/10.3846/tede.2024.19982>.
- Cohen, D., & Soto, M. (2007). Growth and human capital: Good data, good results. *Journal of Economic Growth*, 12, 51–76. <http://doi.org/10.1007/s10887-007-9011-5>.
- D'Onofrio, T. (2024, 19. februar). *The World's Most Valuable and Powerful Brands for 2024*. <https://www.linkedin.com/pulse/worlds-most-valuable-powerful-brands-2024-tony-d-onofrio-r3fce/>.
- Drucker, P. (1985). *Preduzetništvo i inovacije. Praksa i principi, drugo izdanje*. Beograd: Grmeč.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the Phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9.310.2009.00570.x>.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2020). Technology transfer, climate change mitigation, and environmental patent impact on sustainability and economic growth: A comparison of European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119770. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119770>.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core processes archetypes. In: *Proceedings of The R&D Management Conference*, Lisbon. Portugal, Lisbon. 6–9 July.
- Gamidullaeva, L. A., & Tolstykh, T. O. (2020). Implementation of cross-industry projects on the principles of ecosystem as a new vector of innovative development. *Innovations*, 8, 65–74.
- Gervais, D. (2019). Harmonizing intellectual property rights. *Journal of Intellectual Property Law*, 26(3), 67–82.

- Gonzalez-Urango, H., Mu, E., & Corona-Sobrino, C. (2025). An integration-monitoring approach to the development of sustainable technology and innovation: The case of University Technology Transfer Offices. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 73, 104118. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2024.104118>.
- Govindan, K. (2018). Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195, 419–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.003>
- Hill, D. C., & Seabrook, K. A. (2013). Safety & sustainability: Understanding the business value. *Professional Safety*, 58(06), 81–92. <https://onepetro.org/PS/article-abstract/58/06/81/33233/Safety-amp-Sustainability-Understanding-the?redirectedFrom=fulltext>.
- Howard-Grenville, J., Davis, J., Dyllick, T., Joshi, A., Miller, C., Thau, S., & Tsui, A. S. (2017). Sustainable development for a better world: Contributions of leadership, management and organizations. *Academy of Management Discoveries*, 3(1), 107–110. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>.
- Institut za intelektualnu svojinu Bosne i Hercegovine [IISBiH]. (n.d.). *O intelektualnoj svojini*. <https://www.ipr.gov.ba/sr/intelektualno-vlasnistvo/o-intelektualnoj-svojinu>.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57. 351-363. <https://doi.org/10.1007/BF03396721>.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>.
- Kergroach, S., & Mages, A. (2022, 28. juni). *The Secrets of SMEs – How To Protect Them* [Blog]. OECD Cogito. <https://oecdcoigito.blog/2022/06/28/the-secrets-of-smes-and-how-to-protect-them/>.
- Kesan, J. P., & Gallo, A. A. (2019). Economic foundations of intellectual property rights. *Annual Review of Law and Economics*, 10(1), 13–30.
- Kumar, V. (2022, 26. april). *33 Biggest and Most Expensive Tech Acquisitions Of All Time | 2022 Edition*. Rank Red. <https://www.rankred.com/most-expensive-tech-acquisition/>.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation. The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 31-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>.
- Li, S., Liu, Y., & Xu, Y. (2022). Does ESG performance improve the quantity and quality of innovation? The mediating role of internal control effectiveness and analyst coverage. *Sustainability*, 15(1), 104. <https://doi.org/10.3390/su15010104>.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75–93. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.75>.
- Lorenz, R., Benninghaus, C., Friedli, T., & Netland, T. H. (2020). Digitization of manufacturing: the role of external search. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1129–1152. <https://doi:10.1108/ijopm-06-2019-0498>.

- Mandrappa Gašić, M. (2023, 7. decembar). *Kako koristiti ESG – praktični koraci koje bi privrednici trebalo da znaju*. NIN. Preuzeto 9. juna 2025, sa <https://www.nin.rs/zelena-tranzicija/esg/41901/kako-koristiti-esg-prakticni-koraci-za-privrednike>.
- Mubarak, M. F., Shaikh, F. A., Mubarik, M., Samo, K. A., & Mastoi, S. (2019). The impact of digital transformation on business performance. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(6), 5056–5061. <https://doi.org/10.48084/etasr.3069>.
- Mubarak, M. F., & Petraite, M. (2020). Industry 4.0 technologies, digital trust and technological orientation: What matters in open innovation? *Technological Forecasting & Social Change*, 161, 120332. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120332>.
- Nijssen, E. J. (2022). *Entrepreneurial marketing: How to develop customer demand (3rd ed.)*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Nino, F. (2016). *United Nations Sustainable Development Goals–Goal 8: Promote Inclusive And Sustainable Economic Growth, Employment and Decent Work For All*. United Nations.
- Nistorescu, T., Barbu, C., & Dumitriu, R. (2013). Trademark vs. Brand: A Conceptual Approach. *Management and Marketing Journal*, 29-37.
- Oliveira, J., & Rua, O. L. (2025). Innovation ecosystems and open innovation on micro-enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100443. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100443>.
- Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske, SWOT. ISBN 978-99938-46-93-2. <http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>.
- Petruzzelli, A. M., Murgia, G., & Parmentola, A. (2021). How can open innovation support SMEs in the adoption of I4.0 technologies? An empirical analysis. *R&D Management*, 52(4), 615-632. <https://doi.org/10.1111/radm.12507>.
- Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation. *Management Decision*, 56(6), 1306–1332. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0906>.
- Petraite, M. (2020). Developing innovation culture in the Baltics: Organizational challenges in a time of transition. In F. Piller, C. Ihl, & A. Vossen (Eds.), *Managing innovation in a global and digital world* (pp. 83–99). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-0_5.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Rasmussen, E., & Wright, M. (2015). How can universities facilitate academic spin-offs? An entrepreneurial competency perspective. *Journal of Technology Transfer*, 40(5), 782–799. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9386-3>.
- Roman, M., Varga, H., Cvijanovic, V., & Reid, A. (2020). Quadruple helix models for sustainable regional innovation: Engaging and facilitating civil society participation. *Economies*, 8(2), 48. <https://doi.org/10.3390/economies8020048>

- Savitskaya, I., Salmi, P., & Torkkeli, M. (2010). Barriers to open innovation: Case China. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(4), 10–21. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242010000400002>.
- Selomane, O., Reyers, B., Biggs, R., & Hamann, M. (2019). Harnessing insights from social-ecological systems research for monitoring sustainable development. *Sustainability*, 11(4), 1190. <https://doi.org/10.3390/su11041190>.
- Shmeleva, N., Gamidullaeva, L., Tolstykh, T., & Lazarenko, D. (2021). Challenges and opportunities for technology transfer networks in the context of open innovation: Russian experience. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 197. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030197>.
- Sellenthin, M. O. (2009). Technology transfer offices and university patenting in Sweden and Germany. *Journal of Technology Transfer*, 34(6), 603–620. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9108-4>.
- Shkarupeta, E., & Babkin, A. (2024). Eco-innovative development of industrial ecosystems based on the quintuple helix. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 273–286. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.04.002>.
- Silvestre, B. S., & Țîrcă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325–332. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jclepro.2018.09.244>.
- Steenkamp, R. J. (2020). A World Economic Forum perspective on the quadruple helix model of innovation. *South African Journal of Industrial Engineering*, 31(4), 59–69. <https://doi.org/10.7166/31-4-2295>.
- Stentoft, J., Adsbøll Wickstrøm, K., Philipsen, K., & Haug, A. (2021). Drivers and barriers for Industry 4.0 readiness and practice: Empirical evidence from small and medium-sized manufacturers. *Production Planning and Control*, 32(10), 811–828. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768318>.
- Terjesen, S., & Patel, P. C. (2017). In search of process innovations. The role of search depth, search breadth, and the industry environment. *Journal of Management*, 43(5), 1421–1446. <https://doi.org/10.1177/0149206315575710>.
- Ujedinjene nacije Bosna i Hercegovina [UNBiH]. (n.d.). *Ciljevi održivog razvoja u Bosni i Hercegovini*. <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs>.
- Van den Ende, J. (2021). *Innovation Management*. London: MacMillan International Higher Education. Red Globe Press.
- Visconti, R. (2020). The valuation of trademarks and digital branding. In R. Visconti (Ed.), *The valuation of digital intangibles* (pp. 239–264). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36918-7_9.
- von Krogh, G., Netland, T., & Wörter, M. (2018). Winning with open process innovation. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 53–56. <https://sloanreview.mit.edu/article/winning-with-open-process-innovation/>.
- Widjajanti, K., & Sugiyanto, E. K. (2020). The synergy between academic support, government regulation, business sector, and civil society to enhancing innovation ecosystem Indonesian SMEs. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 108–1018. <https://doi.org/10.36941/JESR-2020-0092>.
- World Economic Forum. (2018). *Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 trillion for business and society from digital transformation*. Geneva, Switzerland:

- World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-initiative-unlocking-100-trillion-for-business-and-society-from-digital-transformation>.
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (n.d.). *Patents. What is Patents?* <https://www.wipo.int/patents/en/>.
- WIPO. (2020). *Intellectual property and economic development: Best practices in IP management*. World Intellectual Property Organization.
- Yip, A. W. H., & Yu, W. Y. P. (2023). The quality of environmental KPI disclosure in ESG reporting for SMEs in hong kong. *Sustainability*, 15(4), 3634. <https://doi.org/10.3390/su15043634>.
- Yun, Y. Y., Liu, Z., & Zhao, X. (2021). Introduction: Ambidextrous Open Innovation in the 4th Industrial Revolution. *Science, Technology & Society*, 26(2), 183–200. <https://doi.org/10.1177/09717218211006969>.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), Article 101109. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101109>.
- Zangiacomì, A., Pessot, E., Fornasiero, R., Bertetti, M., & Sacco, M. (2020). Moving towards digitalization: a multiple case study in manufacturing. *Production Planning & Control*, 31(2–3), 143–157. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1631468>.
- Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije [ZISRS]. (n.d.). *Priručnik za pronalazače*. <https://www.zis.gov.rs/edukativno-informativni-centar/prirucnik-za-pronalazace/proces-patentiranja/>.
- .

PETI DIO: PREDUZETNIČKI MARKETING

Ishodi učenja

- Razumjeti suštinu koncepta preduzetničkog marketinga inovativnih startapa i preduzetničkih korporacija
- Znati razlikovati disruptivne tehnološke inovacije u odnosu na inkrementalne inovacije u marketingu
- Razumjeti i primijeniti specifičnosti preduzetničkog marketinga
- Objasniti prirodu marketinške orijentacije u startapima i preduzetničkim korporacijama
- Upoznati se sa inovativim konceptima preduzetničkog marketinga u digitalnoj eri
- Razumjeti mogućnosti i ograničenja primjene digitalnog marketinga

5.1. Definisane preduzetničkog marketinga

Kako prodati inovativni proizvod tržištu koje još ne postoji? Preduzetničke firme, i startapi i etablirana preduzeća, često stvaraju proizvode i usluge zasnovane na radikalno novoj tehnologiji i disruptivnim inovacijama koje imaju moć da promijene tržište. Postojeći podaci dobijeni istraživanjem tržišta će u ovim slučajevima biti uglavnom irelevantni, čineći prodaju i marketing novih inovativnih proizvoda posebno izazovnim za preduzetnike (Nijssen, 2022). Klasični osnovni marketinški koncepti, kao što su segmentacija, pozicioniranje i marketinški miks, prolaze kroz „ekstremnu transformaciju” u kontekstu inovativnih proizvoda koji dolaze na tržište. Nijssen (Nijssen, 2022) naglašava principe *pristupačnog gubitka, eksperimentisanja i prilagođavanja novim prilikama*, kao i saradnju sa prvim kupcima. Za razliku od klasičnog marketinga, **preduzetnički marketing** (Entrepreneurial marketing, engl.) omogućava startapima i etabliranim preduzetničkim korporacijama *uspješan razvoj tražnje kupaca i tržišta za inovativne nove proizvode, usluge i poslovne modele*. Iako koncept preduzetničkog marketinga nije nužno nov, proširena verzija je neophodna. Njegova originalna definicija odnosila se na *kombinaciju elemenata marketinga i preduzetništva*. Međutim, zbog nedavnih dešavanja širom svijeta, ovaj pristup mora obuhvatiti širi obim, holističku perspektivu, koja integriše sve ostale odjele kompanije (Kotler et al., 2023). Kao koncept, preduzetnički marketing je uveden 1982. godine i nekoliko naučnika je pokušalo da ga definiše (Hills & Hultman, 2011; Morris et al., 2002; Stokes, 2000). Ovaj termin se često povezuje sa marketinškim aktivnostima u malim firmama koje imaju ograničene resurse i stoga moraju da se oslanjaju na kreativne i nesofisticirane taktike. Takođe se koristi za opisivanje neplaniranih, nelinearnih i vizionarskih marketinških akcija koje preduzimaju preduzetnici (Morris et al., 2002).

Tokom faze pokretanja, startapi, a u kasnijim fazama i preduzeća srednje veličine, suočavaju se sa izazovima izazvanim ograničenim ljudskim, materijalnim i finansijskim resursima i uslovima neizvjesnosti. Ustanovljene firme, i male i velike, takođe osjećaju pritisak poslovanja, s obzirom na današnji brz tempo tehnoloških promjena i disruptivnih inovacija. U takvim uslovima, *proaktivan, inovativan marketing*, koji se takođe naziva *preduzetnički marketing*, predstavlja važan faktor uspjeha (Worthington & Eggers, 2023).

Preduzetnici i vlasnici malih preduzeća interpretiraju marketing na načine koji nisu u skladu sa standardnom teorijom i praksom iz udžbenika o marketingu. Preduzetnici imaju tendenciju biti „usmjereni na inovacije”, vođeni novim idejama i intuitivnim osjećajem tržišta, a ne na kupca, odnosno vođeni rigoroznom procjenom potreba tržišta (Stokes, 2000). Ciljaju tržišta kroz „odozdo-prema-gore” pristupom samoselekcije i preporuke kupaca i drugih uticajnih grupa, umjesto da se oslanjaju na procese segmentacije, ciljanja i pozicioniranja „odozgo-prema-dolje”. Prikupljaju informacije putem neformalnih mreža umjesto formalizovanih obavještajnih sistema. Ne samo da su tržišne informacije ograničene, već donošenje odluka može biti zamagljeno jakim ličnim pristrasnostima i uvjerenjima. Startapi u ranim fazama često posrću u svom marketingu zbog *previše uskog fokusa na proizvod*.

Često pretpostavljaju da će njihovi proizvodi biti s oduševljenjem prihvaćeni od strane potrošača, dok u stvarnosti inercija potrošača sprečava većinu novih proizvoda da budu prihvaćeni. Istraživanja su pokazala da uobičajene opasnosti povezane s marketingom za preduzetnike uključuju precjenjivanje potražnje, potcjenjivanje reakcije konkurenata i donošenje neinformisanih odluka o distribuciji. (Zacharakis et al., 2020, str. 143)

Preduzetnički marketing zahtijeva specifično znanje i vještine zbog svoje posebne prirode i pristupa (Nuvriasari et al., 2020). *Preduzetnički marketing se oslanja na proaktivan stav, inovativnost, intenzitet prema kupcima i korištenje resursa* (Siu & Kirby, 1998). Prema Krausu i drugima (Kraus et al., 2010), *preduzetnički marketingje* marketinški pristup sa *sviješću o resursima koji je proaktivan, inovativan i obuhvata neizvjesnost*, a primenjuje se na organizacije *bilo koje starosti i veličine* (Whalen et al., 2016). Kao takav, neodvojiv je od preduzetničke orijentacije startapa, ali i velikih korporacija koje su proaktivne, inovativne i sklone preuzimanju razumnih rizika (nisu kockari, prim.aut.) s ciljem „nošenja” sa tržišnim neizvjesnostima (Worthington & Eggers, 2023). Marketinški stručnjaci moraju biti u stanju da *konvertuju rješenja u vrijednost*. Za kompaniju će to obično značiti veći profit, investitori će tražiti veću tržišnu vrijednost za kompaniju, uz povećanje dividendi, a za kupce, vrijednost će biti uproizvodima koji mogu da riješe njihove probleme (Kotler et al., 2023). Igers i drugi (Eggers et al., 2020) navode tri dimenzije preduzetničkog marketinga:

- 1) *pokretanje promjena*,
- 2) *butstraping* (bootstrapping, engl.)³⁷,i
- 3) *preuzimanje rizika*.

³⁷ O butstrapingu pročitajte u Petković, 2021, str. 209, dostupna na <https://cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2021/02/Preduzetnistvo-i-inovacije-u-digitalnoj-eri-1.pdf>.

Dok se pokretanje promjena odnosi na ponašanje firme koje izaziva i prevazilazi *status quo*, butstraping se odnosi na oslanjanje firme na troškovno efikasne, marketinške programe usmjerene na kupce. „Butstraping je pokretanje poslovanja sa vlastitim raspoloživim resursima bez traženja vanjskog kapitala. Osnivači se u osnovi samofinansiraju i smanjuju troškove radeći od kuće, koristeći postojeću opremu i računare i ne isplaćujući platu sebi ili suosnivačima” (Petković, 2021, str. 209). Ova interakcija radikalnih, proaktivnih ponašanja vođenja tržišta i konzervativnijeg, resursima orijentisanog fokusa na kupce, čini srž preduzetničkog marketinga. Preuzimanje rizika je takođe dimenzija preduzetničke orijentacije i faktor koji je inherentan i u ponašanjima pokretanja promjena i butstrapinga (Eggers et al., 2020). Najpoznatiji tipovi preduzetničkog marketinga su:

- 1) gerila marketing,
- 2) marketing iz zasjede (ambush marketing),
- 3) baz (buzz, engl.) marketing,i
- 4) viralni marketing (Hisrich & Ramadani, 2018).

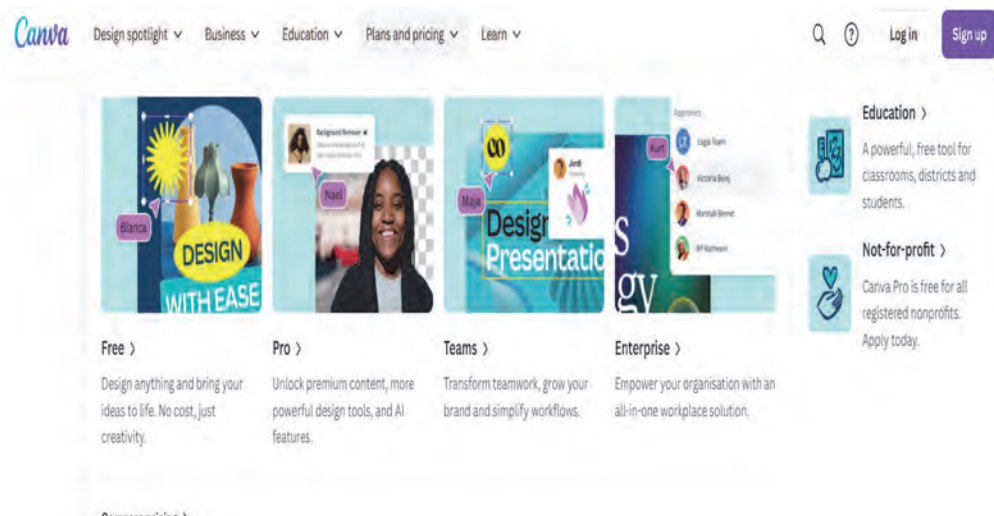
Gerila marketing je inovativna strategija koja se oslanja na nekonvencionalne i kreativne metode promocije proizvoda ili usluga s ciljem postizanja maksimalnog učinka, uz minimalne troškove. Koncept je prvi put predstavio Džej Konrad Levinson (Jay Conrad Levinson) u njegovoj knjizi *Gerila marketing* (1984), koja je postala vodič za male i srednje preduzetnike koji žele da privuku pažnju potrošača bez velikih budžeta za marketing. Ovaj metod često koristi *element iznenađenja, uključivanje emocija i stvaranje nezaboravnih iskustava kako bi privukao ciljnu publiku*. Primjeri gerila marketinga uključuju *ulične performanse, neočekivane oglašivačke kampanje i viralne sadržaje na društvenim mrežama* (Hutter & Hoffmann, 2011). Ključ uspjeha ove strategije leži u sposobnosti da **izazove interesovanje, razgovor i dijeljenje među publikom**, čime se **povećava vidljivost brenda bez dodatnih finansijskih ulaganja**. Gerila marketing obuhvata marketinške aktivnosti koje su netradicionalne, oslonjene na lokalne zajednice i privlačne – *aktivnosti koje privlače pažnju potrošača i podižu svijest o kompaniji*. Međutim, gerilske taktike postaju sve teže za preduzetnike da ih sprovedu, jer svaki korporativni marketing menadžer takođe pokušava da bude uspješan u gerilskom marketingu, ali raspolaže mnogo većim budžetom za njihovu primjenu (Zacharakis et al., 2020, str. 164).

Dobar primjer primjene gerila marketinga dolazi iz australijske softverske kompanije Canva, startapa pokrenutog 2013. godine, koji je 2024. godine procijenjen na 26 milijardi US\$ (Thomsen, 2024). Canva je od samog početka poslovanja nudila besplatan alat za dizajn, ciljajući male preduzetnike i kreativce koji nisu imali velike budžete za profesionalni dizajn, a mnogi od njih nisu imali ni osnovna znanja o dizajnu. Njihova marketinška strategija zasnovana je na tri glavna stuba: „**Poslovi koje treba obaviti**” (Jobs to be done, engl.), **Freemium model** (Model besplatne osnovne usluge) i **Content Marketing** (Marketing sadržaja), koji su optimizovali da

pridobiju i zadrže milione kupaca širom svijeta (oko 125 miliona korisnika u 190 zemalja svijeta, od čega 16 miliona pretplatnika) (Mandaliya, 2023).

Slika 47

Canva -platforma za grafički dizajn



Napomene. Na slici je prikazan snimak ekrana sa zvanične veb stranice Canva https://www.canva.com/en_gb/.

Ukratko, za razliku od Adobeovih alatki Photoshopa i InDesigna, Canva je, prema riječima izvršnog direktora i suvlasnice Melani Perkins (Melanie Perkins), usmjerena na stvaranje usluge koja je „onlajn, jednostavna i kolaborativna“, pri čemu Canva platforma koristi interfejs „prevuci i pusti“ (drag-and-drop), koji je znatno intuitivniji u poređenju sa drugim platformama za dizajn, a korisnici imaju pristup biblioteci profesionalno dizajniranih grafika, fotografija i fontova, što pojednostavljuje proces kreiranja (Nguyen, 2016). Ovo čini osnovu freemium poslovnog modela platforme, pri čemu je dodatni sadržaj dostupan za kupovinu.

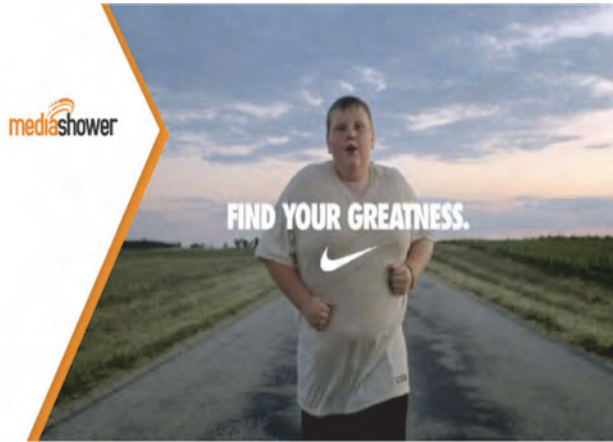
U današnjem digitalnom dobu gerila marketing se često kombinuje sa alatima kao što su društvene mreže i onlajn kampanje, omogućavajući brendu da dostigne globalnu publiku brzo i efektivno (Baltes, 2015). Međutim, uprkos svojoj efektivnosti, ova strategija **nosi rizike, uključujući mogućnost pogrešnog tumačenja ili negativnog publiciteta** ako se ne sprovede adekvatno.

Marketing iz zasjede (Ambush marketing, engl.) je strategija kojom kompanije pokušavaju povezati svoje brendove s određenim događajem ili aktivnošću, a da pri tome nisu zvanični sponzori. Ova praksa je često vidljiva tokom velikih sportskih ili kulturnih događaja, poput Olimpijskih igara ili Svjetskog prvenstva u fudbalu, gdje kompanije koriste kreativne marketinške kampanje kako bi iskoristile publicitet tih događaja bez plaćanja visokih troškova sponzorstva (Burton & Chadwick, 2019).

Primjer ove strategije je kampanja kompanije Nike tokom Olimpijskih igara u Londonu 2012. godine. Iako nije bila zvanični sponzor, Nike je lansirao kampanju „Find Your Greatness” („Pronađi svoju veličinu”), koristeći lokacije nazvane London širom svijeta, čime su uspjeli povezati svoj brend s igrama bez direktnog kršenja pravila sponzorstva. Nike-ova kampanja fokusirala se na svakodnevna sportska postignuća kako bi motivisala svoje fanove da postignu svoje ciljeve, ma koliko skromni oni bili.

Slika 48

Primjer Nike-ove kampanje marketinga iz zasjede



Napomene. Fotografija je dio kampanje marketinga iz zasjede preuzeta iz Seitz, 2024.

Marketing iz zasjede često izaziva kontroverze, jer može ugroziti investicije zvaničnih sponzora i dovesti do pravnih sporova. Međunarodni olimpijski komitet i FIFA su razvili stroge regulative kako bi zaštitili sponzorska prava, uključujući zabranu reklamiranja u blizini događaja ili korištenje zaštićenih simbola bez odobrenja (McKelvey & Grady, 2020). Ova strategija, iako često inovativna, nosi rizik narušavanja odnosa sa organizatorima i potencijalnih pravnih posljedica. S obzirom na rast digitalnih platformi, marketing iz zajedice sve više dobija na značaju, posebno kroz društvene mreže, gdje se granice između zvaničnog sponzorstva i kreativnog oglašavanja zamagljuju (Burton & Chadwick, 2019).

Buzz marketing je strategija koja koristi izazivanje usmene predaje i stvaranje „buzz-a” (oduševljenja) oko proizvoda ili brenda, sa ciljem da privuče pažnju široke publike. Ovaj tip nekonvencionalnog, preduzetničkog marketinga oslanja se na efekte „usmenog marketinga”, gdje potrošači postaju ambasadori brenda i šire informacije kroz vlastite mreže. Često koristi viralne kampanje, influencers, ili čak neobičan sadržaj kako bi stvorio širenje uzbuđenja i zanimanja.

IZDVOJENO

Kreativni tim Banjalučke pivare je, tokom 2020. godine, plasirao kampanju uz simpatičan natpis „Samo da nam ostane čulo ukusa”, te poruku „I ovo će proći”, u namjeri da pivopije oraspoloži i zapljusne optimizmom uperiodu kada su svi bili zaokupljeni izazovima koje je

donijela globalna pandemija Covid -19. Nakon plasiranja kampanje, iz minuta u minut, vrtoglavo je rastao broj onih koji su ovu poruku dijelili putem Facebooka, Instagrama, Twittera i ostalih društvenih mreža, ne samo u BiH, nego i šire (Eremija, 2021). Nakon te uspješne

kampanje, kao dio strategije proboja na visokokonkurentno tržište Srbije, u Beogradu je pokrenuta je buzz kampanja sa nekoliko „misterioznih“ poruka.

Na početku Brankovog mosta stoji bilbord „Bolje da si išao preko Savskog“, a kod Savskog mosta osvanula je poruka „Bolje da si išao preko Brankovog“. Istovremeno, na društvenim mrežama pojavile su se fotografije bilborda kod Ekonomskog fakulteta sa porukom – „Bolje da si upisao Pravni...“, kod studentskog doma „Lola“ – „Bolje da si izabrao

Studenjak“, kod Studenjaka „Bolje da si izabrao Lolu“ i tako dalje... Beograđani, naročito poznati tviteraši, te domaći instagrameri su odreagovali na ove bilborde, pitajući se ko stoji iza ovih poruka, ali još niko nije izašao sa tvrdnjom ko bi to mogao da bude. Očigledno je u pitanju nečija kampanja koja je sudeći po prvim reakcijama javnosti već ljudima zapala za oko. Sada ostaje samo da vidimo o čemu je riječ i kome je kampanja upućena (Blic, 2022). I jeste, bila je to kampanja o kojoj se pričalo, i koja je lansirana i u Banjoj Luci.

Slika 49

Primjer kampanje buzz marketinga



Napomene. Na prvoj fotografiji predstavljen je početak kampanje buzz marketinga Banjalučke pive u Beogradu, (izvor: fotografija je preuzeta iz PR članka iz Blic, 2022a), a na drugoj fotografiji „otkrivanje identiteta“ oglašivača (izvor: fotografija je preuzeta iz PR članka iz Blic, 2022b).

Preduzetnici plasiraju svoje proizvode i usluge ka više ciljnih grupa: investitorima, kupcima, zaposlenima i poslovnim partnerima. Budući da nijedan od ovih odnosa nije dobro uspostavljen kod kompanija u ranim fazama razvoja, preduzetnici moraju biti orijentisani i na kupce i orijentisani na odnose. *Orijentacija na kupce* zahtijeva razumijevanje tržišta i njegovog pravca kretanja. *Orijentacija na odnose* potrebna je za stvaranje strukturnih i emocionalnih veza sa svim zainteresovanim stranama. Na taj način marketing pomaže preduzetnicima da pribave resurse *prodajući svoje ideje potencijalnim investitorima i partnerima*. Takođe, omogućava im da iskoriste oskudne resurse kroz inovativne poslovne pristupe. (Zacharakis, 2020, str. 143)

Viralni marketing je strategija promocije koja koristi digitalne kanale kako bi sadržaj brzo postao popularan među širokom publikom, s fokusom na brzo i organsko širenje. Osnovna ideja viralnog marketinga je kreiranje sadržaja koji je toliko zanimljiv, emotivan, ili zabavan da ga korisnici sami dijele putem društvenih mreža, elektronske pošte ili drugih digitalnih platformi. Ovaj pristup često kombinuje kreativnost sa moćnim porukama koje pogađaju emocionalni ton publike.

Promjenljivi pejzaž stvara niz paradoksa kojima se marketeri mogu baviti, od kojih je jedan interakcija na mreži i van mreže. Oba su stvorena da koegzistiraju i nadopunjuju se, uz zajednički cilj pružanja vrhunskog korisničkog iskustva. Nadalje, postoji paradoks informisanog nasuprot rastresenom kupcu. Iako povezivanje omogućava kupcima obilnu informaciju, kupci su takođe postali prekomjerno zavisni od tuđih mišljenja, koja često prevazilaze lične preferencije. Konačno, sa povezivanjem stižu *ogromne mogućnosti da brendovi zarade na pozitivnom zagovaranju*. Ipak, oni su takođe skloni privlačenju negativnih zastupnika. To možda nije loše jer *negativni zastupnici često aktiviraju pozitivno zagovaranje*. (Kotler et al., 2017, str. 28)

Jedan od uspješnih primjera viralnog marketinga je kampanja „Share a Coke” kompanije Coca-Cola, koja je podstakla korisnike da kupe boce sa personalizovanim imenima i dijele fotografije na društvenim mrežama. Kampanja je dovela do povećanja prodaje i interakcija na društvenim platformama (Jones & Smith, 2021). Takođe, video-kompanije Dove „Real Beauty Sketches” iz 2013. godine, koji je prikazivao razliku između percepcije žena o sebi i načina na koji ih drugi vide, postao je globalno viralan, dosegnuvši više od 114 miliona pregleda u prvim nedjeljama (Brown, 2022). Ove kampanje naglašavaju kako emocionalno snažne poruke i personalizacija mogu uspješno podstaći korisnike na dijeljenje sadržaja, čineći viralni marketing moćnim alatom u digitalnom dobu.

Preduzetnici u nastajanju i vlasnici startapa treba da koriste društvene mreže strateški i efikasno. Dalje, Zakarakis i dr. (Zacharakis, 2020) savjetuju:

Uvjerite se da dobro poznajete svoje ciljno tržište, istražite tačno šta svaki od alata može da uradi za vas i donosite odluke u skladu s tim. Očigledna prednost korišćenja društvenih mreža je dostupnost podataka koje možete dobiti korišćenjem ovih platformi. Uz ove podatke možete koristiti metrike društvenih mreža za mjerenje stavova, preferencija i trendova. Uobičajene metrike, poput broja posjeta, pregleda stranica, stope napuštanja, putanja klikova, stopa konverzije i analize ključnih riječi, omogućavaju vam da donosite odluke koje su prave za vas. Sveprisutnost podataka može biti zbunjujuća, ali velika prednost je to što se podaci mogu relativno jednostavno analizirati i lako prilagoditi vašim potrebama ako okolnosti zahtijevaju promjenu. (str. 162)

Da bi se povećala vjerovatnoća zagovaranja, marketeri bi trebalo *da se klade na mlade, žene i netizene*³⁸ (stanovnici interneta, prev.aut.)... Postoji zajednička nit

³⁸ Majkl Hauben (Michael Hauben), koji je tu riječ smislio početkom devedesetih, definiše netizene kao ljude širom geografskih granica koji brinu i aktivno rade na razvoju interneta u korist šireg svijeta (Kotler et al., 2017, str. 38).

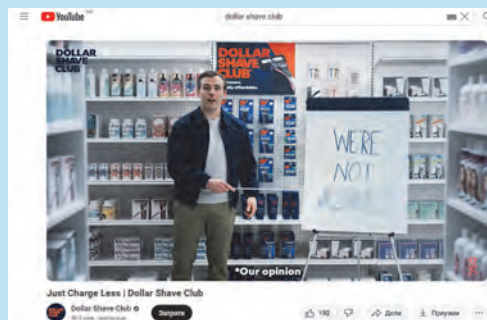
koja ih povezuje: mladi, žene i netizeni su najuticajni segmenti u digitalnoj eri (Kotler et al., 2017, str. 31).

IZDVOJENO

Primjer uspješne primjene preduzetničkog marketinga može se vidjeti u brendu „Dollar Shave Club”. Ovaj startup je izašao na tržište s inovativnim poslovnim modelom - pretplatničkom uslugom za dostavu brijača direktno do potrošača. Njihova kreativna upotreba video-marketinga bila je ključna u privlačenju pažnje potrošača. Viralni video-zapisi koji su proizveli bili su humoristični, autentični i jasno su prikazivali prednosti njihovog proizvoda, što je pomoglo brendu da brzo stekne popularnost i osvoji tržišni udio, „ispod radara” ključnih tržišnih igrača, kao što su Gillette i Wilkinson Sword.

Slika 50

Primjer video-kampanje startapa Dollar Shave Club-a



Napomene. Na video-zapisu predstavljena je video-kampanja Dollar Shave Club-a, američkog startapa koji je nekonvencionalnim poslovnim modelom pretplate za dostavu brijača direktno do potrošača i nekonvencionalnim preduzetničkim marketingom, zauzeo značajnu tržišnu nišu na tržištu brijača. Video je dostupan na YouTube kanalu <https://www.youtube.com/watch?v=WS3ywmABNm4>.

Primjena kratkih video-zapisa preko striming platformi poput YouTube-a ili

Tik-Tok-a pokazuje kako preduzetnički marketing može biti inovativan, kreativan i orijentisan na kupca, koristeći netradicionalne marketinške metode (kao što su viralni video-sadržaji) kako bi se brzo probilo na tržište i stvorilo prepoznatljivost brenda.

Dollar Shave Club -Poslovni model | Studija slučaja

25. april 2023, autor: [Aashish Pahwa](#) in [Business Models](#) | Dollar Shave Club Business Model | Case Study <https://www.feedough.com/dollar-shave-club-business-model-case-study/>



Dolar šejv klub (Dollar Shave Club - DSC), pokrenut 2011. godine kao onlajn prodavnica brijača zasnovana na pretplati, ima jedan od najčešćih, ali ujedno i najuspješnijih poslovnih modela s kojima smo se do sada susreli. Poslovni model DSC-a *zasnovan je na pretplati*, ali s određenim zaokretom. Kompanija se pozicionirala kao muški lajfstajl (lifestyle) klub koji nudi proizvode za njegu po pristupačnijim cijenama i istovremeno pomaže muškarcima da žive pametnije i uspješnije.

Postoji mnogo razloga zašto je ovaj poznati i uspješni poslovni model DSC-a vrijedan pažnje. *Kompanija se pozicionira kao klub*, fokusirajući se na stvarne probleme s kojima su se muškarci susretali prilikom kupovine brijaača i efikasno ih riješila. Upravo je to ključ uspjeha za svaku kompaniju koja želi ostati dugoročno konkurentna na tržištu.

Kompaniju su osnovali Mark Levin (Mark Levine) i Majkl Djubin (Michael Dubin) uz početnu investiciju Sajens Inkorporejta (Science Inc). Snaga poslovnog modela DSC-a omogućila je osnivačima da prikupe 9,8 miliona US\$ u okviru serije A finansiranja. Od tada, kompanija nije stala s rastom i sada nudi na desetine drugih muških proizvoda.

Dollar Shave Club poslovni model

Poslovni model DSC-a nije toliko komplikovan koliko se može činiti. Postoji nekoliko ključnih aspekata koje treba istaći:

- DSC posluje po trgovinskom modelu. Nabavlja robu u velikim količinama od drugih kompanija (npr. brijaače od Dorco USA) i prodaje ih uz profit.
- Kompanija funkcioniše kao klub, a članovi su zapravo pretplatnici na njihove proizvode.
- DSC vjeruje u ulaganje u kupce. Zbog toga ne naplaćuje profit (pa čak i trpi gubitke) kako bi privukao kupce da postanu dio kluba. Kupac postaje član kluba čim kupi prvi proizvod od kompanije. Zato se primjenjuje strategija „samo 1\$ za bilo koji proizvod”, koja omogućava kupcu da pri prvoj kupovini iz kluba odabere bilo koji proizvod za samo 1\$.

Šta je uvjerilo osnivače da pokrenu ovu kompaniju?

Na tržištu kojim dominiraju giganti poput Gillettea i Schicka, kupci su imali samo dvije opcije: ili potrošiti mnogo novca na kvalitetan brijaač s naprednom tehnologijom ili se odlučiti za jeftiniju, ali lošiju i neudobnu tehnologiju brijanja. Poslovni model DSC-a, koji je nudio pristupačne, a kvalitetne brijaače, pokazao se kao održiv. Osnivači su bili tipični frustrirani kupci ovih velikih brendova – željeli su bolju alternativu, pa su je sami stvorili.

Kako Dollar Shave Club zarađuje?

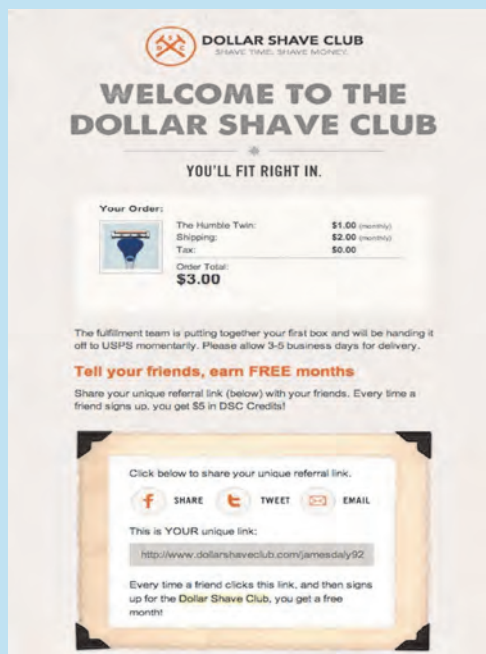
Poslovni model DSC-a kombinuje *trgovinski i pretplatnički model*. Kompanija ne proizvodi proizvode koje prodaje na tržištu, već ih nabavlja u velikim količinama od drugih kompanija i potom prodaje članovima kluba. Model poslovanja je jednostavan – ostvaruje se profit prodajom proizvoda po višoj cijeni od nabavne. Pretplatnici postaju članovi kluba i svakog mjeseca im se dostavljaju proizvodi.

Troškovi prodate robe uključuju:

1. **Trošak proizvoda**
2. **Trošak dostave** (poštarina + koverta + troškovi štampanja)
3. **Troškovi prodaje, opšti i administrativni troškovi** (uključuju marketing, administrativne i druge dodatne troškove i rashode)

Kompanija snosi troškove proizvoda i dostave za prvi proizvod koji kupac naruči. Ako kupac nastavi s pretplatom, troškovi dostave i proizvoda (zajedno s profitom) dodaju se na račun.

Ova jednokratna investicija u kupce omogućava kompaniji da stekne dugoročne, lojalne korisnike.



Po čemu se Dollar Shave Club razlikuje od drugih kompanija?

DSC se pozicionirao kao klub, a ne kao obična kompanija. Fokusirao se na stvarne probleme s kojima se muškarci susreću prilikom kupovine proizvoda za njegu. Iako u suštini posluje kao i svaka druga kompanija, njegova marketinška strategija ga izdvaja od konkurencije.

Marketinške strategije koje koristi Dollar Shave Club



DSC ima izuzetno efikasan marketinški tim koji je uspio pogoditi pravu ciljnu grupu s odgovarajućim proizvodima. Kompanija se pozicionirala kao **muški lifestyle klub**, ističući da su njihovi proizvodi **izuzetno kvalitetni i pristupačni**. Jedna od ključnih strategija bila je **pretplatnički model**, koji omogućava automatsku i ponavljajuću prodaju. Takođe, inovativna ponuda – **prvi proizvod za samo 1\$** – ne samo da privlači nove kupce, već ih automatski pretvara u članove kluba, čime se povećava lojalnost i dugoročna vrijednost kupaca.



Dollar Shave Club je u početku koristio **video-marketing** kao ključnu strategiju. Osnivač i CEO kompanije, koristeći svoju harizmatičnu ličnost i odličnu izvedbu, snimio je **zabavan i upečatljiv promotivni video** u kojem je predstavio proizvode kao kvalitetne i pristupačne. Videoje odmah postao viralan – u prvih **48 sati čak 12.000 ljudi** se prijavilo za uslugu, što je dokazalo njegovu efikasnost.

Ono što je ovaj videoizdvojilo od tipičnih reklama za brijače jeste **prirodan i pristupačan ton komunikacije**, koji se obraća gledaocima na **humorističan način**, čineći ih povezanim s brendom. DSC savršeno razumije ponašanje potrošača – ne fokusira se samo na pro-

daju proizvoda, već i na izgradnju direktnog odnosa sa kupcima i kreiranje brend iskustva kroz svaki marketinški potez. Primjer toga je „Bathroom Minutes” magazin, koji kupci dobijaju uz svaku dostavu. Ovaj magazin sadrži humorističke članke, savjete za njegu i životne trikove, stvarajući dodatnu vrijednost za korisnike. Zbog ovakvog pristupa, neki kupci se pridružuju klubu ne samo zbog proizvoda, već i zbog njegovog specifičnog i duhovitog identiteta. Kombinacijom pristupačne cijene, praktičnosti i zabavnog brendiranja, Dollar Shave Club je uspio preoteti kupce vodećim brendovima poput Gillettea i Schicka. Gillette je čak pokrenuo vlastiti „shave club” kao odgovor na ovu konkurenciju.

Preuzimanje od strane Unilevera

Dollar Shave Club je preuzet od strane Unilevera u poslu koji je vrijedio oko 1 milijardu US\$. Ovaj iznos je bio pet puta veći od projekcija prihoda kompanije za 2016. godinu. Međutim, Unilever sada predstavlja ozbiljnu konkurenciju postojećim igračima na tržištu proizvoda za njegu muškaraca.

Pitanja za diskusiju

1. Kolika je trenutna procijenjena tržišna vrijednost Dollar Shave Club-a?
2. Ko je aktuelni većinski vlasnik Dollar Shave Club-a?
3. Kojim kompanijama je Dollar Shave Club konkurent?
4. Opišite poslovni model Dollar Shave Club-a.

U ovom dijelu knjige objasnićemo specifičnosti menadžmenta preduzetničkog marketinga u malim rastućim biznisima, sa posebnim osvrtom na primjenu koncepta marketinške orijentacije, integrisanog i digitalnog marketinga.

5.2. Specifičnosti preduzetničkog marketinga

Kritično za svaki biznis, a posebno za startape je to važno, koga opslužujete, gdje je i ko čini vaše tržište. Možemo primijetiti da *preduzetništvo u marketingu ima tri glavna faktora: pozicioniranje, diferencijaciju i brend* (Kotler et al., 2023). Poznavanje tržišta podrazumijeva znanje o vašim potencijalnim i trenutnim kupcima, konkurenciji i industriji u kojoj ste pokrenuli preduzetnički poduhvat. Često se termin „tržište” koristi kao skraćenica za vašu bazu kupaca. „Ali ključno je razumjeti da poznavanje vašeg tržišta takođe znači da znate ko je vaša konkurencija i kakvi su trendovi u vašoj industriji” (Pakroo, 2020, str. 321).

Velika većina preduzetnika pokreće vlastite biznise zasnovane na poboljšanju kvaliteta postojećih proizvoda i usluga. Njihova tržišta su poznata, kao što su poznati i kupci postojećih proizvoda. Oni se mogu osloniti na *tradicionalni marketing*, koji se fokusira na identifikaciju i ciljanje određenog segmenta kupaca i pozicioniranje proizvoda kako bi se zadovoljile navedene (ili latentne) potrebe ovog segmenta za povećanje prodaje (Nijessen, 2022). Njegov sistematski i ciljno orijentisan pristup može pomoći preduzetniku u nastajanju da specifikira karakteristike proizvoda ili usluge, razvije strategiju određivanja cijena i stvori pravu poruku i adekvatnu promotivnu podršku.

Nasuprot tome, ljudi sa radikalno novim idejama zasnovanim na novoj tehnologiji bolje se definišu kao (visoko) *tehnološki preduzetnici* (high-tech entrepreneurs, engl.). Zasnovano na novoj tehnologiji, njihova primjena često redefiniše postojeća tržišta kreiranjem novih ili mijenjanjem postojećih kategorija proizvoda (npr. akcione kamere, električni automobili i automobili na vodonik, pametni frižideri ili zvana na vratima, fitnes uređaji i aplikacije i prilagođene 3D odštampane cipele). Ovi preduzetnici su uglavnom inženjeri, analitičari podataka ili tehnološki entuzijasti koji su razvili nešto jedinstveno što niko ranije nije vidio ili o čemu su ljudi samo sanjali. Oni vide potencijal svoje ideje i samouvjereno kreću da od toga prave posao, čak i kada su reakcije prvih kupaca skeptične. (Nijessen, 2022, str. 2).

Međutim, posebno ako su novi koncepti do kojih dolaze novi za tržište, ubjedljivi izgledi da postanu kupci mogu se pokazati izuzetno teškim. I u takvim okolnostima tradicionalni marketing nije posebno efikasan. U takvim novim situacijama, na scenu „stupa“ preduzetnički marketing.

Ko su kupci vaših proizvoda ili usluga?

Prvi korak u marketingu startapa, odnosno u preduzetničkom marketingu je *definisanje ciljanog tržišta*. Ko su kupci vaših proizvoda ili usluga? Koje su životne dobi, pola, da li žive sami ili imaju partnera ili partnerku, imaju li djecu, da li studiraju, ili rade za poslodavca, ili rade od kuće, da li su frilenseri, jesu li lijevoruki ili desnoruki, da li su politični ili apolitični, ekološki osviješteni ili ne, imaju li kućne ljubimce, hobije ili interese, da li su religiozni? Da li su vaši kupci preduzeća (B2B - Business to business, engl.) i/ili institucije (B2G – Business to government, engl.)? „Ako vaše preduzeće cilja druga preduzeća, i dalje bi trebalo da definišete svog ciljnog klijenta, koristeći karakteristike kao što su industrija (npr. restorani, građevinarstvo, banкарство, umjetnost/kultura, itd.), veličina, po broju zaposlenih ili godišnjoj prodaji, i geografska lokacija” (Pakroo, 2020, str. 324). Ovo su neka od brojnih pitanja na koja svaki preduzetnik, a posebno preduzetnik/ci osnivač ili osnivači startapa treba da teže da saznaju odgovore.

Definisanje vaših ciljanih kupaca i učenje o vašem tržištu **može biti kružni proces**. Obično ćete početi tako što ćete identifikovati svoje najbolje izgleda za kupce na osnovu vaših zapažanja i intuicije o vašem tržištu (zapamtite, vaše tržište uključuje ne samo kupce, već i vašu konkurenciju i industriju). Zatim ćete željeti da istražujete da biste saznali više o svom tržištu, kao što su kupovne navike vaših ciljanih kupaca, šta radi vaša konkurencija ili da li postoje važni trendovi u industriji. Na osnovu ovog istraživanja možda ćete željeti da precizirate definiciju ciljanog kupca ili da poboljšate svoju poslovnu ideju kako biste maksimalno iskoristili nezadovoljenu tražnju na tržištu. Takođe, zapamtite da je učenje o vašem tržištu i prilagođavanje vašeg poslovnog plana u skladu sa tim, proces koji je u toku i da leži u srcu vođenja poslovanja. Uspješni vlasnici preduzeća stalno prate uslove na tržištu i prilagođavaju svoje poslovanje kako bi ostali profitabilni. (Pakroo, 2020, str. 323)

IZDOJENO**Istraživanje tržišta za revolucionarne nove proizvode?**

(Zacharakis et al., 2020, str. 144)

Henri Ford je navodno rekao da bi, da je pitao potencijalne kupce za svoj tada još nepredstavljeni automobil šta žele, oni odgovorili: „Bržeg konja.” Istraživanje tržišta može biti korisno za postojeće proizvode i za njihova postepena poboljšanja, ali kakva je njegova vrijednost za revolucionarne nove proizvode?

Slika 51*Stiv Džobs – suosnivač Apple-a*

Napomene. Ilustracija Stiva Džobsa preuzeta je sa <https://pixabay.com/photos/steve-jobs-mac-computer-apple-3326938/> ©CC BY-NC-ND 4.0.

Revolucionarni novi proizvod, po definiciji, nema klasifikaciju prema standardnim industrijskim kategorijama, pa je praktično nemoguće prikupiti značajne podatke iz sekundarnih izvora. A kakva je korist od mišljenja primarnih izvora koji nisu upoznati s proizvodom jer je drugačiji od svega što su do tada koristili?

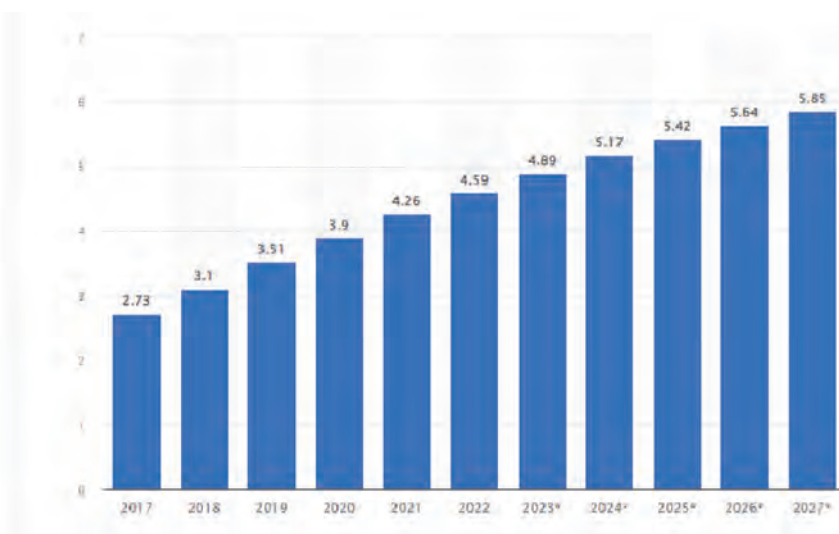
Stiv Džobs (zajedno sa drugim izvršnim direktorima Apple-a) nije imao povjerenja u istraživanje tržišta kada su u pitanju radikalno novi proizvodi koje je uvodio. Evo šta je rekao na tu temu: „Neki ljudi kažu: ‘Dajte kupcima ono što žele.’ Ali to nije moj pristup. Naš posao je da otkrijemo šta će željeti prije nego što to i sami znaju.”

Na pitanje: „Da li bi [Apple] trebalo da sprovede istraživanje tržišta kako bi saznao šta kupci žele?”, Džobs je odgovorio: „Ne, jer kupci ne znaju šta žele dok im to ne pokažemo.” Na dan kada je predstavio Mekintoš (Macintosh), novinar iz časopisa Popular Sajens (Popular Science) upitao je Džobsa kakvo je istraživanje tržišta sproveo. Džobs je na to odgovorio podrugljivo: „Da li je Aleksandar Grejam Bel sproveo neko istraživanje tržišta prije nego što je izumio telefon?” Džonatan Iv, viši potpredsjednik industrijskog dizajna u Apple-u, koji je dao Apple proizvodima njihov elegantan, minimalistički oblik, kaže da Apple ima dobar razlog što ne koristi fokus grupe: „One samo osiguravaju da nikoga ne uvrijedite, i proizvode bezlične, neupadljive proizvode.”

U digitalnoj eri prilično je olakšan posao traženja odgovora na postavljena pitanja, jer je većina ljudi prisutna na društvenim mrežama, i često dobrovoljno, gotovo svakodnevno ostavljaju podatke o sebi raznim postovima fotografija, video-zapisa i pisanih tekstova na društvenim mrežama. Navike kupaca možemo saznati sami analizirajući ponašanje kupaca i potencijalnih kupaca na društvenim mrežama ili možemo kupiti gotove baze podataka. *Mogu nam pomoći i alatke generičke vještačke inteligencije u obradi velikih podataka.* Procjenjuje se da je početkom 2023. godine 4,89 milijardi ljudi koristilo društvene mreže, a predviđa se da će do kraja 2027. godine taj broj iznositi oko 5,85 milijardi ljudi (Dixon, 2023).

Slika 52

Broj korisnika društvenih mreža (u milijardama) na globalnom nivou od 2017. do 2027. godine



Napomene. Na slici je prikazan procijenjeni broj korisnika društvenih mreža na globalnom nivou od 2017. godine sa procjenom kretanja broja korisnika do kraja 2027. godine. Podaci su preuzeti sa zvanične veb stranice Statiste iz Dixon, 2023.

„Zapamtite, snažna definicija vašeg ciljnog kupca služi kao osnova za sve vaše marketinške aktivnosti. Što ste pažljivije definisali svoje ciljano tržište, to je verovatnije da će vaši marketing napori, pa čak i jednostavni, jeftini metodi marketinga uroditi plodom” (Pakroo , 2020, str. 324).

Definišite tržišnu nišu

Tržišna niša je segment tržišta dovoljno neupadljiv za „velike igrače”, a dovoljno atraktivan za zadovoljavanje specifične tržišne tražnje. Idealna strategija za startape, male rastuće biznise, ranije u knjizi opisana kao strategija plavog okeana, omogućava startapu da zadovolji jedinstvenu, specifičnu tražnju, a da istovremeno brani svoju tržišnu poziciju, jača, razvija se i raste. „Niše su po definiciji uske, ali ne toliko uske da ne sadrže dovoljno kupaca za održavanje vašeg poslovanja. Ključ za definisanje

profitabilne niše je pronaći oblast u kojoj postoji nezadovoljena tražnja i ispuniti tu potrebu svojim proizvodima ili uslugama” (Pakroo , 2020, str. 324).

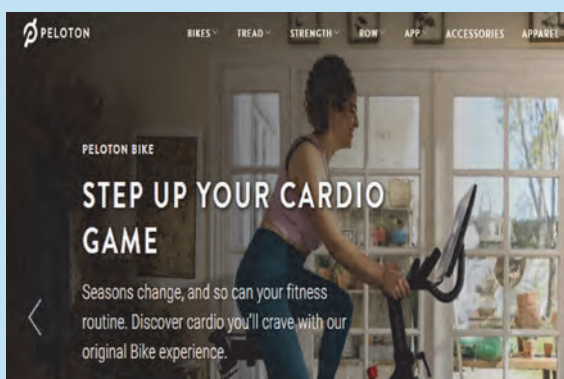
IZDOJENO:

Pet primjera tržišnih niša (Adobe Communications Team, 2022)

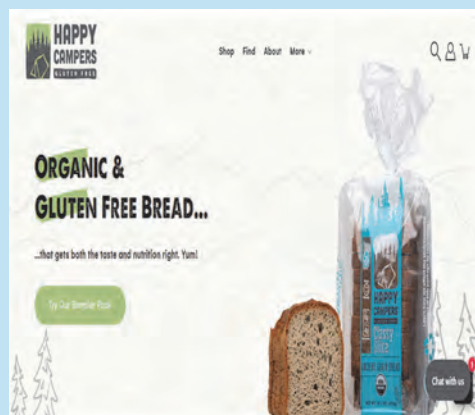
1. *Fitness industrija (Fitness)*

Fitness industrija u SAD vrijedi više od [32 milijardi US\\$](#). To uključuje sve, od teretana do fitness klubova i personalne njege. Da biste pronašli tržišnu nišu, uzmite u obzir različite podskupove koje postoje u okviru fitnessa — teretane, oprema za vježbanje kod kuće, mobilne aplikacije, odjeća, tehnička oprema i još mnogo toga. Jedan od najboljih primjera nišnog fitness marketinga je [Peloton](#).

Ne samo da cilja biciklizam (podskup), već cilja i vožnju bicikla kod kuće (podskup podskupa). Štaviše, Peloton se smatra luksuznim brendom, tako da cilja na dalji podskup kupaca koji su spremni da plate za vrhunsku robu. Iako je ovo očigledno niša, Peloton je također stvorio lojalne sljedbenike sa modelom pretplate na vrhu niše. Rezultat ovakve marketinške strategije niše u fitness industriji je da Peloton ima 2,76 miliona pretplatnika i da ima godišnju stopu rasta od 66%.



2. *Dijetalni proizvodi*



US\$. Brendovi poput [Happy Campersa](#) ističu se još više u niši bez glutena tako što su privlačni potrošačima organskih proizvoda.

Amerikanci su nacija gurmana, sa prosječnim Amerikancem koji godišnje potroši više od 2.000 US\$ hraneći se u restoranima ili naručujući hranu. Mjesečni računi za namirnice u SAD u prosjeku su 230–400 US\$. Kompanije koriste prednosti niša kako bi se istakle kod potrošača koji traže određene vrste proizvoda u svojoj kupovini namirnica, kao što su oni koji apeluju na određena dijetalna ograničenja u ishrani. Bezglutenski proizvodi su jedan primjer, sa tržišnom vrijednošću preko 4,3 milijarde

3. Ljubimci

Nije nikakvo iznenađenje da potrošači vole svoje ljubimce. Prosječan vlasnik troši više od 1.300 US\$ godišnje na svog ljubimca, uključujući sve, od igračaka do hrane, pa do veterinarskih usluga. A sa industrijom kućnih ljubimaca vrijednom preko 45 milijardi US\$, postoji mnogo buke koja čini pronalaženje niše nevjerovatno upečatljivom. Popularne niše u brizi o kućnim ljubimcima uključuju hranu, namještaj, šetnju, smještaj i zabavu. Predviđa se da će samo tržište igračaka za kućne ljubimce dostići 3,7 milijardi US\$ do 2027. godine. Jedna kompanija koja je stvorila nišu u niši za igračke za kućne ljubimce je **Chuckit!**, koja je specijalizovana za igračke za pse, posebno dizajniranje za igranje donošenja.

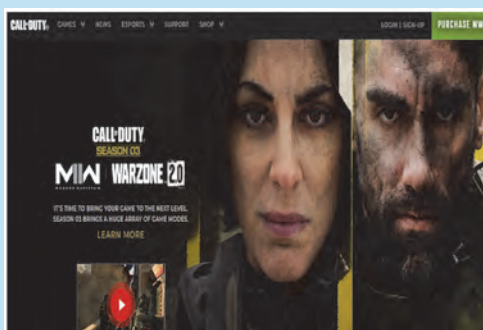


4. Putovanja

Putovanje može uključivati bilo šta, od jednodnevnog putovanja, preko višednevnog putovanja, do putovanja oko svijeta. Tržište turizma i putovanja u SAD je skoro 960 milijardi US\$. U toj veličini, marketing niše je neophodan. Od avio-kompanija do aviona, vozova i automobila za iznajmljivanje, postoji industrija unutar industrije koja se može naći na svakom koraku. Brend **Hipcamp** je svoju tržišnu nišu podigao na viši nivo. Fokusirajući se na putovanja unutar industrije smještaja, sa stilom, ovaj brend je uspješno suzio svoju ciljanu publiku i nišu.

5. Industrija video-igara (Gaming)

Industrija igara nastavlja da raste, sa projektovanim prihodom od 260 milijardi US\$ do 2025. godine. Ovo tržište se može segmentirati na bilo koji način, počevši od platformi. Procjenjuje se da će samo kompjuterske igre donijeti 37 milijardi US\$, a u okviru te kategorije igre se mogu podijeliti na osnovu žanra, broja igrača i demografije, da spomenemo samo neke. Call of Duty franšiza je uspješno generisala više od 400 miliona doživotnih prodaja jedinica fokusirajući se na igrače pucačina iz prvog lica koji traže platformsko iskustvo.



Pitanja za diskusiju

1. Identifikujte potencijalne tržišne niše u vašoj zemlji.
2. Da li je proizvod, usluga ili poslovni model koji razvijate kroz studentski projekat poslovnog planiranja namijenjen širokom spektru kupaca (B2B, B2C ili B2G)?
3. Da li proizvod, usluga ili poslovni model koji razvijate kroz studentski projekat poslovnog planiranja cilja tržišnu nišu? Ako je odgovor da, objasnite specifičnost vaše tržišne niše. Ako je odgovor ne, ko su vaši kupci? Koju marketinšku strategiju ćete primijeniti da zadovoljite tržišnu potrebu tržišnog segmenta?

5.3. Izazovi preduzetničkog marketinga – omnikanalna strategija

Startapi se suočavaju sa raznim izazovima u sprovođenju marketinških aktivnosti. Ograničeni budžeti, nedostatak stručnjaka i brze promjene na tržištu samo su neki od njih (Morrison & Conway, 2007). Takođe, startapi često imaju ograničen pristup informacijama o tržištu, što otežava donošenje informisanih odluka o marketinškim strategijama (Peppers & Rogers, 2016).

Jedan od glavnih izazova je *ograničenost resursa*. Preduzetnici često raspolažu ograničenim finansijskim sredstvima, ljudskim resursima i vremenskim okvirima, što otežava implementaciju obuhvatnih marketing strategija (Jones et al., 2013). Ograničeni resursi zahtijevaju od preduzetnika da budu izuzetno kreativni i inovativni u svojim pristupima, kako bi maksimalno iskoristili ono što imaju na raspolaganju.

Još jedan značajan izazov je nedostatak formalnog marketinškog obrazovanja. Mnogi preduzetnici dolaze iz oblasti tehničkih nauka ili drugih pozadina i nemaju formalno obrazovanje u oblasti marketinga. To može dovesti do neadekvatne primjene marketinških principa i strategija (Hills et al., 2008). Preduzetnici često moraju da se oslanjaju na *eksperimentisanje i učenje kroz praksu*, što može biti rizično i skupo. Pored ovih izazova, preduzetnici se suočavaju i sa izazovima u izgradnji brenda i uspostavljanju tržišne pozicije. Bez većih budžeta za marketinške kampanje, preduzetnici često moraju da se oslanjaju na organski rast, usmenu promociju i digitalne platforme, kako bi izgradili prepoznatljiv brend (Stokes, 2000).

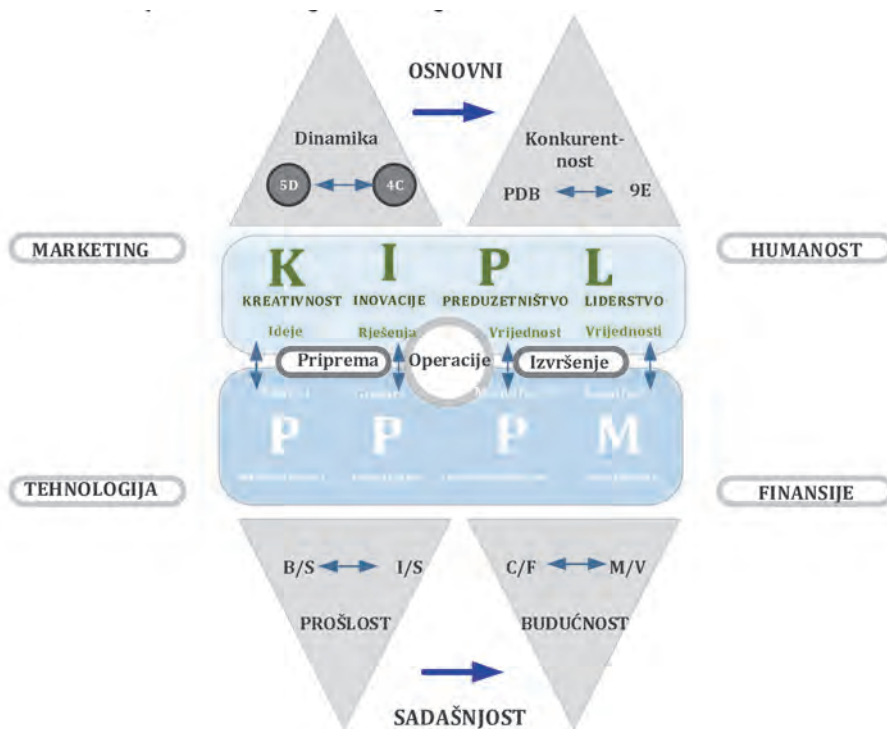
Važno je razumjeti ove izazove kako bi se razvile adekvatne strategije za njihovo prevazilaženje. Utvrđeno je da je nedostatak vještina primjene preduzetničkog marketinga jedan od vodećih uzroka preduzetničkih neuspjeha (Amjad et al., 2020). U kontekstu marketinga, *omnihaus (omnihouse, engl.) model* se može odnositi na integrisani pristup marketinškim strategijama koji obuhvata sveobuhvatnu upotrebu različitih kanala i platformi za doseganje ciljne publike.

Omni—dolazi od latinske riječi *omnis*— što znači „kombinovati”. U nazivu modela koristi se zajedno sa riječju *house*, koja predstavlja mjesto, objekat ili posao. Dakle, omnihouse se odnosi na organizaciju koja kombinuje više elemenata. Svaka od ovih komponenti ima individualnu ulogu i takođe sarađuje sa ostalim dijelovima poslovanja. Omnihaus model je okvir koji se može koristiti za implementaciju

strategija i postizanje određenih ciljeva...Srž ovog modela je smještena u dva klastera. Prvi klaster je *grupa preduzetništva*, koja se sastoji od četiri elementa: kreativnost, inovacije, preduzetništvo i liderstvo (CI-EL). Drugi klaster je *grupa profesionalizma*, koja također obuhvata četiri komponente: produktivnost, unapređenje, profesionalizam i menadžment (PI-PM). (Kotler et al., 2023, str. 28-29)

Slika 53

Omnihaus model preduzetničkog marketinga



Napomene. U gornjem lijevom dijelu slike predstavljeno je 5D, dinamika pokretača: tehnologija, političko/pravni (uključujući regulative), ekonomija, društveno/kulturni i tržišni pokretači, koji se zajednički nazivaju promjenama, i koji utiču na ostale elemente 4Cs modela: konkurencija, kupci i kompanije. Ova komponenta dinamike služi kao osnova za razvoj marketinških strategija i taktika, kako je prikazano u trouglu konkurentnosti u gornjem desnom dijelu modela. Unutar tog trougla, PDB označava pozicioniranje, diferencijaciju i brend. Ovo predstavlja osnovu za ostale glavne elemente marketinga: segmentaciju, ciljano tržište, marketinški miks, prodaju, usluge i procese. Elementi dinamike također predstavljaju osnovu za razvoj ideja, koje vode ka kreativnosti. Te ideje mogu biti pretvorene u inovacije u obliku opipljivih rješenja za kupce. Ove kreativne ideje moraju produktivno koristiti različite resurse kompanije. Rješenja pružena kupcima treba da dovedu do poboljšanja, što se odražava kroz bolje profitne margine kompanije. Tako, konvergencija elemenata kreativnosti/inovacija i produktivnosti/poboljšanja utiče na bilans stanja (označen kao B/S) i izvještaj o prihodima (označen kao I/S). Ono što vidimo u bilansu stanja i izvještaju o prihodima predstavlja rezultat prošlih aktivnosti. Ono što radimo sada, posebno kroz snažnu konvergenciju elemenata preduzetništva/profesionalizma i liderstva/menadžmenta, određuje tok gotovine kompanije (označen kao C/F) i tržišnu vrijednost (označenu kao M/V). Tako dobijamo sliku o tome kako će organizacija poslovati u budućnosti. Adaptirano iz Kotler et al., 2023, str. 29.

Kao što je prikazano u modelu „omnihouse”, ključno je integrisati marketing sa finansijama, kao i povezati tehnologiju i humanost. Pojam humanost odnosi se na glavne zainteresovane strane, odnosno ljude, kupce i društvo. Ove funkcije zajednički podržavaju aktivnosti koje dovode do finansijskih i nefinansijskih rezultata. Važno je napomenuti da se u središtu modela nalaze operacije. Ova funkcija koristi marketinške ciljeve i pretvara ih u akcije, dok istovremeno osigurava da se finansijski ciljevi mogu ostvariti. Operacije koje takođe povezuju primjenu tehnologije na kraju će imati značajan uticaj na humanost. Sposobnosti operacija su u interakciji s drugim sposobnostima kako bi se kompanija održala u pokretu i konkurentnom unutar svoje industrije. Takođe, sposobnosti operacija omogućavaju organizaciji da se brzo prilagodi bilo kakvim promjenama u poslovnom okruženju. (Kotler et al., 2023, str. 30)

Ovaj model često uključuje sljedeće ključne elemente:

1. **Omnikanalna strategija.** Upotreba više komunikacionih kanala (kao što su društvene mreže, imejl (e-mail) marketing, veb (web) stranice, fizičke prodavnice, itd.) na koordinisan način kako bi se osigurala konzistentnost poruka i iskustva korisnika (Verhoef et al., 2015).
2. **Personalizacija.** Prilagođavanje marketinških poruka i kampanja individualnim potrebama i preferencijama kupaca, korišćenjem podataka i analitike za segmentaciju tržišta i kreiranje ciljanih poruka (De Keyser et al., 2015).
3. **Jedinstveno korisničko iskustvo.** Kreiranje glatkog i neometanog korisničkog iskustva na svim tačkama dodira sa brendom, uključujući onlajn (online) i oflajn (offline) interakcije (Lemon & Verhoef, 2016).
4. **Integracija podataka.** Korišćenje centralizovanih sistema za prikupljanje, analizu i korišćenje podataka iz različitih izvora kako bi se dobio potpuniji uvid u ponašanje i preferencije kupaca (Wedel & Kannan, 2016).
5. **Konzistentnost brenda.** Osiguravanje da sve marketinške aktivnosti i poruke budu u skladu sa identitetom i vrijednostima brenda, bez obzira na kanal kroz koji se prenose (Keller, 2013).
6. **Tehnologija i automatizacija.** Implementacija naprednih tehnologija, kao što su CRM sistemi (Customer Relationship Management, engl. Menadžment odnosa sa klijentima), marketing automatizacija i vještačka inteligencija, kako bi se optimizovali marketinški naponi i povećala efikasnost kampanja (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Na ovaj način „The Omnihouse Model” u marketingu može pomoći kompanijama da poboljšaju angažovanje korisnika, povećaju lojalnost kupaca i postignu bolje poslovne rezultate kroz holistički i koordinisan pristup marketinškim aktivnostima. *Integrisani marketing* predstavlja strategiju koja kombinuje različite marketinške alate i kanale kako bi se postigao sinergijski efekat (Schultz & Kitchen, 2000). U malim rastućim biznisima integrisani pristup može biti od ključne važnosti za

efikasno korišćenje ograničenih resursa i postizanje većeg uticaja na ciljnu grupu (Fill, 2009). Na primjer, MSP mogu kombinovati onlajn oglašavanje sa lokalnim događajima i promocijama kako bi stvorili sveobuhvatnu marketinšku kampanju koja cilja različite segmente tržišta.

5.4. Koncept marketinške orijentacije u startapima

Termin *marketinška miopija* odnosi se na stanje u kojem je kompanija previše fokusirana na proizvodnju robe ili usluga, i zanemaruje stvarne potrebe i želje kupca. Teodor Levit (Teodor Levitt) je uveo ovaj koncept 1960. godine, a on je postao široko rasprostranjen tokom narednih decenija (Kotler et al., 2023). *Koncept marketinške orijentacije* naglašava važnost *fokusa na potrebe i želje kupaca* (Narver & Slater, 1990). MSP koje usvoje ovaj koncept često su uspješnija u stvaranju dugoročnih odnosa sa kupcima i postizanju konkurentske prednosti (Jaworski & Kohli, 1993).

U malim biznisima primjena ovog koncepta može biti izazovna zbog nedostatka resursa i pritisaka za brzim rezultatima. Ipak, uspješna MSP pronalaze načine da integrišu marketinšku orijentaciju u svoje poslovne procese i prilagode je svojim specifičnim potrebama. Igers (Eggers, 2020) smatra da kombinacija preduzetničke orijentacije i marketinške orijentacije može dovesti do efikasnijih i prilagodljivijih marketinških napora, što je od velike važnosti u vremenima krize.

Primjena marketinške orijentacije donosi brojne prednosti malim biznisima, uključujući povećanje zadovoljstva kupaca, lojalnosti i finansijskih performansi. Kako navode Pelam i Vilson (Pelham & Wilson, 1996), mali biznisi koji se pridržavaju marketinške orijentacije ostvaruju bolje rezultate u smislu rasta prihoda i profitabilnosti. Ovo se može objasniti činjenicom da ovakva orijentacija omogućava preduzećima da ponude proizvode i usluge koji odgovaraju potrebama tržišta, čime se smanjuje rizik od neuspjeha.

Jedna od ključnih prednosti malih biznisa je njihova sposobnost da uspostave bliske odnose s kupcima. Ovi odnosi omogućavaju preduzećima da razumiju specifične zahtjeve kupaca i pruže personalizovane proizvode ili usluge. Na primjer, istraživanja pokazuju da personalizacija proizvoda i usluga doprinosi povećanju zadovoljstva kupaca i njihove lojalnosti (Kotler & Keller, 2016). Razvoj digitalnih tehnologija otvorio je nove mogućnosti za unapređenje marketinške orijentacije u malim biznisima. Digitalni alati omogućavaju preduzećima da prikupljaju podatke o kupcima, analiziraju tržišne trendove i komuniciraju s ciljanom publikom na efikasan način. Na primjer, korišćenje društvenih mreža omogućava malim biznisima da direktno komuniciraju sa kupcima, prate njihove povratne informacije i brzo reaguju na njihove zahtjeve (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Segmentacija i ciljanje takođe ukazuju na vertikalni odnos između marke i njenih kupaca, analogan lovcu i lovini. Segmentacija i ciljanje su jednostrane odluke koje marketeri donose bez pristanka svojih potrošača... U digitalnoj ekonomiji kupci su međusobno društveno povezani u horizontalnom spletu zajednica. Danas su zajednice novi segmenti. Za razliku od segmenata, zajednice prirodno formiraju kupci u

granicama koje oni sami definišu. Zajednice kupaca imune su na neželjenu poštu i nebitno reklamiranje (Kotler et al., 2017, str. 47 - 48). „U povezanom svijetu, koncept marketinškog miksa se razvio da zadovolji veće učešće kupaca. Marketinški miks (četiri P) trebalo bi redefinisati kao četiri C (co-creation, currency, communal activation, and conversation - *ko-kreacija, valuta, aktivacija u zajednici i razgovor*)” (Kotler et al., 2017, str. 50).

5.5. Digitalni marketing kao šansa za startape

Digitalni marketing pruža startapima jedinstvenu priliku da efikasno dosegnu ciljano publiku, izgrade prepoznatljivost brenda i podstaknu rast i razvoj kompanije. Korišćenjem različitih digitalnih kanala, kao što su društvene mreže, optimizacija za pretraživače (SEO³⁹), marketing putem sadržaja, plaćeno oglašavanje, itd. startapi mogu konkurisati etabliranim kompanijama uz relativno niske troškove, što nije bilo moguće prije ere Interneta.

Digitalni marketing je vrsta marketinga u kojoj se koriste digitalni kanali za promociju proizvoda i usluga, kao i za uspostavljanje i održavanje odnosa sa potrošačima. Digitalni marketing je širi koncept od internet marketinga, s obzirom na to da koristi i neke od medija koji prevazilaze internet, kao što su tekstualne ili multimedijalne poruke preko mobilnih telefona. Osnovna svrha digitalnog marketinga je da se približi potrošačima putem digitalnih medija, da ih bolje istraži i razumije, doda vrijednost proizvodima, proširi kanale distribucije i povećava prodaju kroz digitalnu promociju. (Filipović, 2021, str. 31)

U ovom periodu tranzicije i prilagođavanja digitalnoj ekonomiji potreban je novi marketinški pristup koji će marketinške smjernice usmjeravati u predviđanje i korišćenje disruptivnih tehnologija. „Marketing 4.0 (digitalni marketing) je marketinški pristup koji kombinuje internetsku i vanmrežnu interakciju kompanija i kupaca. U digitalnoj ekonomiji sama digitalna interakcija nije dovoljna. Zapravo, u sve više internetskom svijetu, oflajn dodir predstavlja snažnu razliku” (Kotler et al., 2017, str. 46). U posljednjih par godina sve više se u akademskoj zajednici koristi termin Marketing 5.0, koji nagovještava upotrebu specifičnih alatki marketinga u posdtigitalnoj eri.

Marketing 5.0, po definiciji, predstavlja primjenu tehnologija koje oponašaju ljudske sposobnosti (human-mimicking technologies, engl.) kako bi se kreirala, komunicirala, isporučila i unaprijedila vrijednost tokom cjelokupnog korisničkog putovanja. Jedna od ključnih tema u Marketingu 5.0 jeste ono što nazivamo „naredne tehnologije”, grupa tehnologija koje imaju za cilj da oponašaju sposobnosti ljudskih marketara. U te tehnologije spadaju vještačka inteligencija (AI), obrada prirodnog jezika (NLP), senzori, robotika, proširena stvarnost (AR), virtuelna stvarnost (VR), internet stvari (IoT) i blokčejn. Kombinacija ovih tehnologija predstavlja pokretač Marketinga 5.0.” (Kotler et al., 2021, str. 21).

³⁹ SEO (Search Engine Optimization) ili optimizacija za pretraživače predstavlja skup strategija i tehnika koje se primjenjuju kako bi se poboljšalo rangiranje veb stranica na pretraživačima poput Google-a (prim.aut.)

U eri digitalizacije digitalni marketing postaje sve važniji za mala i srednja preduzeća (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). *Društvene mreže, imejl (e-mail) marketing i onlajn oglašavanje* predstavljaju samo neke od mogućnosti koje MSP mogu iskoristiti kako bi dosegle širu publiku i izgradile onlajn prisustvo (Ryan, 2020). Međutim, izazovi kao što su snažna konkurencija i brze promjene na digitalnom tržištu zahtijevaju *kontinuirano učenje i prilagođavanje marketinških strategija* (Smith & Zook, 2011). „Ciljevi digitalnog marketinga su prodaja proizvoda u onlajn okruženju (e-trgovina), kreiranje sadržaja, personalizacija, ušteda na troškovima, ulazaka na nova tržišta i bolja mjerljivost marketinških rezultata” (Filipović, 2021, str. 31).

Definisanje digitalnog marketinga nije jednostavno, pogotovo uzimajući u obzir pitanje da li je digitalni marketing donio nešto novo u marketingu? „Brži, efikasniji, štedljivi načini obavljanja starih stvari – svakako. **Ali ništa novo...**” Jasan, iako pojednostavljen, opis sa kojim bi se malo ko mogao sporiti je – to je *marketing omogućen korišćenjem digitalne tehnologije* (Charlesworth, 2021, str. 2). Korišćenje društvenih medija, veb stranica, digitalnih aplikacija preko mobilnih telefona, napravilo je revoluciju u marketingu. Međutim, marketeri uvijek moraju biti svjesni da je digitalni marketing **samo jedan element u marketing miksu** proizvoda, cijene, promocije i distribucije. Takođe, veoma je bitno pozicioniranje kupaca. Na primjer, u **B2B odnosima** (business to business, engl. odnos između biznisa), digitalni marketing ne igra tako značajnu ulogu kao što je slučaj sa **B2C odnosima** (business to customer, eng. odnos između biznisa i kupaca). „Samo fokusiranje na digitalizaciju marketinga neće garantovati opstanak. Kompanije treba da preispitaju svoje poslovne modele i kreiraju digitalni poslovni model” (Kotler et al., 2023, str. 79). Savremeno tržište *pozicionira digitalni marketing* kao *moćnog posrednika* između **efikasne digitalne interakcije, mogućnosti interpretacije podataka i poslovnog rasta**, istovremeno proširujući svoj potencijal uticaja kako bi se uhvatio ukoštac sa različitim izazovima rasta (Rizvanović et al., 2022).

Slika 54

Integracija tradicionalnog i digitalnog marketinga



Napomene. Preuzeto i prilagođeno iz Kotler et al., 2017, str. 52.

U digitalnoj ekonomiji put do kupca treba redefinisati kao **pet A** (*aware, appeal, ask, act & advocate -postati svjestan, privući, pitati, djelovati i zastupati*) - koji odražavaju povezanost kupaca. Koncept Marketinga 4.0 u konačnici ima za cilj da pokrene kupce od svjesnosti do zastupanja. Na taj način marketeri bi trebalo da koriste tri glavna izvora uticaja – (**vlastiti, tuđi i vanjski uticaj**). Ovo je ono što nazivamo O Zona (O3), korisnim alatom koji može pomoći marketerima da optimizuju svoje marketinške napore. (Kotler et al., 2017, str. 69)

Digitalni marketing *nije sredstvo za zamjenu tradicionalnog marketinga*. Umjesto toga, ova dva tipa marketinga bi trebalo da koegzistiraju sa izmijenjenim ulogama na putu ka kupcu. U ranoj fazi interakcije između kompanija i kupaca tradicionalni marketing igra veliku ulogu u izgradnji svijesti i interesovanja. Kako interakcija napreduje i kupci zahtijevaju bliže odnose sa kompanijama, digitalni marketing raste na značaju. **Najvažnija uloga digitalnog marketinga je pokretanje akcije i zagovaranje**. Kako je digitalni marketing odgovorniji od tradicionalnog marketinga, njegov fokus je na postizanju rezultata dok je fokus tradicionalnog marketinga na pokretanju interakcije s kupcima (Vidi Sliku 9) (Kotler et al., 2017, str. 52 - 53). Biti kreativan i pametan u digitalnom marketingu može promijeniti izgled cijele kompanije, bez obzira na to da li je u pitanju startup ili korporacija. Inovacija dostiže nove nivoe koristeći mogućnosti otvorene inovacije koje omogućavaju društveni mediji (Rizvanović et al., 2022). Kompanije koje u potpunosti koriste prednosti društvenih medija imaju strategije koje naglašavaju koevoluciju inovacija i resursa dok dijele svoju viziju i obezbjeđuju okvir za inovacija (Hitchen et al., 2017). Društveni mediji imaju značajan pozitivan uticaj na inovacione rezultate startapa u kojima digitalne interakcije postaju platforma za razmjenu između učenja i inovacija (Corral de Zubielqui & Jones, 2020).

5.6. Inovacije u preduzetničkom marketingu kao ključni faktor konkurentske prednosti

U savremenom poslovnom okruženju, koje karakteriše neizvjesnost i konstantne promjene, i gdje potrošači (ili kupci, klijenti, komitenti, u zavisnosti od sektora poslovanja), postaju sve zahtjevniji, *inovacije u preduzetničkom marketingu* predstavljaju ključni faktor za sticanje i održavanje konkurentske prednosti. Preduzetnici koji uspijevaju da implementiraju nove poslovne strategije, nove tehnologije i inovativne pristupe u marketingu, ne samo da poboljšavaju svoje poslovne rezultate, već i osiguravaju rast i razvoj startapa, i dugoročnu održivost svojih kompanija. Digitalna transformacija pogoduje raznovrsnim inovacijama u startapima.

Inovativni pristupi u marketingu mogu pomoći startapima i MSP da se izdvoje iz mase i privuku pažnju potrošača. Na primjer, startapi, ali i etablirane kompanije, mogu koristiti dronove za dostavu proizvoda, sredstva javnog prevoza oslikana sa brendom ili aktuelnom kampanjom kompanije, ili organizovati interaktivne onlajne događaje kako bi privukli pažnju potrošača i stvorili pozitivnu percepciju brenda. Uostalom, budite kreativni!!! Razmotrite sljedeće primjere Marketinga 5.0.

Uz pomoć mašinskog učenja vještačke inteligencije (AI), kompanije mogu predvidjeti da li će novi proizvod sa određenim karakteristikama vjerovatno biti uspješan uz pomoć prediktivnog algoritma. Na taj način, marketari mogu preskočiti mnoge korake u procesu razvoja novih proizvoda. U većini slučajeva, ova predviđanja imaju veću tačnost od tradicionalnih istraživanja tržišta koja se oslanjaju na podatke iz prošlosti i brže pružaju uvide u poređenju sa vremenski zahtjevnim testovima koncepta. Na primjer, PepsiCo redovno lansira nove proizvode u kategoriji pića na osnovu detaljne analize razgovora korisnika na društvenim mrežama. AI takođe može pomoći u otkrivanju obrazaca kupovine koji su korisni za e-trgovce kako bi preporučili odgovarajuće proizvode i sadržaj određenim grupama kupaca na osnovu njihovih profila. Preporučivački sistemi su ključna diferencijacija za e-trgovinske platforme i druge digitalne kompanije poput Amazona, Netflixa i YouTubea. Ovi sistemi kontinuirano analiziraju istoriju prethodnih kupovina kako bi kreirali dinamičnu segmentaciju i profilisanje kupaca, otkrivajući skrivene veze između naizgled nepovezanih proizvoda s ciljem povećanja dodatne i unakrsne prodaje. (Kotler et al., 2021, str. 21-22)

Prema pojedinim studijama (Kamboj et al., 2015; Hunt & Madhavaram, 2019), marketinške sposobnosti uključuju sposobnost organizacije da prepozna i ispuni zahtjeve kupaca u pravo vrijeme, na pravom mjestu i po pravoj cijeni. Isto tako, Kamboj i dr. (2015) su naveli „marketinšku sposobnost” kao integrisani proces korišćenja resursa (opipljivih i nematerijalnih) da bi se zadovoljili jedinstveni zahtjevi potrošača, obezbijedio konkurentan proizvod i pozicionirao superiorni imidž brenda u umovima kupaca. Marketinške sposobnosti preduzeća uključuju marketinški informacioni sistem koji pomaže firmama da prate promjene spoljnih faktora koji utiču na konkurentnost preduzeća (Hunt & Madhavaram, 2019). Štaviše, kompanije koriste informacije za optimizaciju strategije, imitaciju novih stvari od konkurenata i uspostavljanje održivih odnosa sa zainteresovanim stranama.

Inovacije u marketingu mogu se manifestovati na različite načine, uključujući:

1. **Tehnološke inovacije:** Korišćenje novih tehnologija kao što su vještačka inteligencija, analitika podataka i automatizacija omogućava preduzećima da bolje razumiju potrebe svojih kupaca i da prilagode svoje marketinške strategije (Chaffey & Keller, 2022). Inovativni alati poput čet botova (chatbot) i automatizovanih imejl (e-mail) kampanja pomažu preduzetnicima da smanje troškove i povećaju efikasnost. Korišćenje vještačke inteligencije (AI) omogućava preduzećima da analiziraju podatke i unaprijede donošenje marketinških odluka (Ryan, 2020).
2. **Interaktivni sadržaj i korisničko iskustvo:** Interaktivni sadržaj, poput anketa, kvizova i virtualnih prezentacija proizvoda postao je popularan alat za angažovanje kupaca. Ovaj pristup ne samo da povećava uključenost, već pomaže i u prikupljanju povratnih informacija od potrošača (Kotler et al., 2021). Na primjer, brendovi koriste AR (augmented reality – proširenu stvarnost) tehnologiju kako bi korisnicima omogućili „testiranje” proizvoda, što je posebno popularno u industriji kozmetike i namještaja.

3. **Personalizacija:** Pristupi koji omogućavaju personalizaciju korisničkog iskustva, kao što su ciljanje specifičnih segmenata tržišta ili korišćenje podataka za kreiranje prilagođenih ponuda, postaju sve važniji (Lemon & Verhoef, 2016). Jedan od ključnih trendova u preduzetničkom marketingu je personalizacija marketinških poruka putem analize velikih podataka (Big data analysis). Preduzeća koriste podatke o ponašanju korisnika kako bi kreirala ciljane kampanje koje zadovoljavaju specifične potrebe potrošača. Na primjer, kompanije poput Amazona koriste algoritme za preporuke kako bi povećale prodaju i zadovoljstvo korisnika (Chaffey & Smith, 2022).
4. **Društvene mreže i digitalni marketing:** Inovacije u korišćenju društvenih mreža i digitalnih platformi omogućavaju brendovima da direktno komuniciraju sa svojim kupcima, grade zajednice i stvaraju lojalnost. Kroz strategije kao što su „influencerski marketing” preduzeća koriste poznate ličnosti ili stručnjake iz industrije kako bi promovisala proizvode i usluge. Ovaj pristup omogućava autentičniju komunikaciju s kupcima (Tuten & Solomon, 2021).
5. **Održivi marketing i ekološke inovacije:** Održivi marketing, koji promovise ekološki prihvatljive proizvode i prakse, sve je popularniji. Preduzetnici inoviraju svoje marketinške poruke kako bi istakli održivost svojih proizvoda i procesa, što privlači sve svjesniju bazu potrošača. Prema pojedinim istraživanjima, potrošači su spremni platiti više za proizvode koji doprinose očuvanju okoline (Belz & Peattie, 2021).

Digitalna tehnologija može revolucionisati način na koji marketari obavljaju svoj posao. Prema Kotleru i drugima (Kotler et al., 2021) postoji pet načina na koje tehnologija može unaprijediti marketinške prakse:

1. **Donošenje informisanih odluka zasnovanih na velikim podacima.** Najveći sporedni proizvod digitalizacije su veliki podaci (big data). U digitalnom kontekstu svaka tačka kontakta sa korisnicima—transakcije, upiti u call centru i razmjena e-pošte—bilježi se. Pored toga, korisnici ostavljaju tragove svaki put kada pretražuju internet ili objavljuju nešto na društvenim mrežama. *Uprkos zabrinutostima o privatnosti, ovi podaci predstavljaju ogroman izvor uvida.* Sa tako bogatim izvorom informacija, marketari sada mogu detaljno profilisati korisnike na individualnom nivou, omogućavajući personalizovani marketing u velikim razmjerama.
2. **Predviđanje ishoda marketinških strategija i taktika.** Nijedna marketinška investicija nije sigurna. Međutim, mogućnost izračunavanja povrata na svaku marketinšku akciju čini marketing odgovornijim. Zahvaljujući analitici koju pokreće vještačka inteligencija (AI), marketari sada mogu predvidjeti ishod prije lansiranja novih proizvoda ili kampanja. Prediktivni modeli otkrivaju obrasce iz prethodnih marketinških poduhvata, identifikuju ono što funkcionise i na osnovu tih saznanja preporučuju optimizovane dizajne za buduće kampanje. Ovo omogućava marketarima da budu korak ispred konkurencije, a da pri tome minimizuju rizik od neuspjeha.

- 3. Pružanje kontekstualnog digitalnog iskustva u fizičkom svijetu.** Praćenje korisnika interneta omogućava digitalnim marketarima da pruže visokokontekstualna iskustva, poput personalizovanih odredišnih stranica, relevantnih oglasa i sadržaja prilagođenog korisniku. Danas, povezani uređaji i senzori—Internet stvari (IoT)—osnažuju kompanije da omoguće kontekstualne tačke kontakta u fizičkom prostoru, čime izjednačavaju šanse između digitalnih i tradicionalnih preduzeća i omogućavaju besprijekorno iskustvo kroz različite kanale. Senzori omogućavaju marketarima da identifikuju *ko ulazi u prodavnice i pruže personalizovan tretman*.
- 4. Povećanje kapaciteta marketara na prvoj liniji da isporuče vrijednost.** Umjesto da ulaze u debatu o mašinama naspram ljudi, marketari mogu fokusirati pažnju na stvaranje optimizovane simbioze između sebe i digitalnih tehnologija. AI i obrada prirodnog jezika (NLP) mogu poboljšati produktivnost operacija koje su u direktnom kontaktu s korisnicima, preuzimajući zadatke niže vrijednosti i omogućavajući osoblju na prvoj liniji da prilagodi svoj pristup. Četbotovi mogu obrađivati jednostavne, visokofrekventne razgovore sa trenutnim odgovorima, dok AR (Augmented reality- proširena stvarnost) i VR (Virtual reality -virtuelna stvarnost) pomažu u pružanju angažujućih proizvoda uz minimalno ljudsko učešće. Tako marketari mogu da se fokusiraju na pružanje ključnih socijalnih interakcija kada je to potrebno.
- 5. Ubrzanje marketinške egzekucije.** Preferencije korisnika koji su konstantno „onlajn” neprestano se mijenjaju, stvarajući pritisak na preduzeća da brzo iskoriste kratkotrajne prilike. Da bi se izborile sa ovim izazovom, kompanije mogu uzeti inspiraciju iz agilnih praksi „lin (lean)” startapa. Ovi startapi se oslanjaju na tehnologiju kako bi brzo sproveli tržišne eksperimente i validaciju u realnom vremenu. Umjesto da od nule kreiraju proizvode ili kampanje, kompanije mogu koristiti platforme otvorenog koda (open-source platforms, engl.) i saradnju s korisnicima za ubrzanje izlaska na tržište. Ovaj pristup, međutim, zahtijeva ne samo tehnološku podršku već i odgovarajući agilan stav i način razmišljanja. (str. 26-27)

Studija slučaja:

Kako vještačka inteligencija transformiše „brzu modu” u još efikasniji poslovni model – Slučaj Shein-a

Uvod

Početakom 2025. godine, na tržištu Bosne i Hercegovine, nakon „ludnice” izazvane dolaskom kineske onlajnplatforme Temu u 2024. godini na tržište zapadnog Balkana, pojavila se kineska kompanija Shein, sa svojom onlajnplatformom za kupovinu. Osnovan 2008. godine od strane Sua Jangtiana (Xu Yangtian) u Nanningu, Kina, Shein je postao globalni lider u industriji brze mode. Počevši kao B2C (Business to customer) platforma za e-trgovinu fokusirana na vjenčanice,

kompanija se brzo preorijentisala da postane dominantan igrač na globalnom tržištu povoljne mode. Koristeći izuzetno efikasan poslovni model, najnoviju tehnologiju i duboko razumijevanje ponašanja potrošača, Shein se izdvojio među konkurentima. Prosječna cijena odjevnog predmeta pod brendom Shein iznosi samo 9,35 €, a u bilo kom trenutku na svojoj onlajn platformi ima i do 600.000 artikala u ponudi, čime daleko nadmašuje konkurente poput Zare, HM-a ili Bohoo-a (Thomas et al., 2024). Shein svakog dana u prosjeku dodaje 2.000 novih artikala u svoje prodavnice (Curry, 2025).

Dolazak Sheina dolazi ubrzo nakon što je Temu, još jedna vodeća globalna platforma, započela svoje poslovanje u BiH. Ove platforme niskim cijenama i agresivnim marketinškim kampanjama privlače veliki broj potrošača, često postajući glavni izbor za kupovinu.

Ulazak ovih brendova na tržište Adria regije potencijalno mijenja pravila igre. S jedne strane, potrošači uživaju u širem izboru i nižim cijenama, dok se domaći trgovci suočavaju s izazovom da unaprijede usluge, prošire ponudu i prilagode se novim standardima. Mnogi stručnjaci predviđaju da bi konkurencija mogla rezultirati inovacijama i poboljšanjem kvaliteta lokalnih usluga, iako postoji rizik da manji trgovci neće moći izdržati pritisak. Međutim, popularnost ovih globalnih platformi otvara i pitanja o održivosti i etici. Kritičari ističu ekološke izazove povezane s brzim trendovima i jeftinom proizvodnjom, kao i potencijalni uticaj na radne uslove u lokalnim zajednicama. Sheinov dolazak u BiH dodatno ubrzava digitalnu transformaciju tržišta, gdje onlajn kupovina sve više preuzima primat nad tradicionalnim načinima trgovine. Kako će domaći trgovci odgovoriti na ovaj izazov i hoće li potrošači prepoznati vrijednost lokalnih proizvoda, ostaje da se vidi (Džaferagić, 2025, para. 6-8).

U nastavku studije upoznaćemo se sa Shein poslovnim modelom, načinom na koji vještačka inteligencija „gura“ poslovni model, kako Shein upravlja lancem snabdijevanja i logistikom, i konačno sa etičkim pitanjima i održivosti poslovanja.



Poslovni model. Shein-ov model „brze mode“ fokusira se na proizvodnju moderne odjeće po pristupačnim cijenama uz minimalno vrijeme potrebno za lansiranje proizvoda na tržište. Za razliku od tradicionalnog modela zasnovanog na ponudi, Shein-ov **model na zahtjev** (on-demand) preciznije i efikasnije odgovara na preferencije kupaca. Shein-ov digitalizovani lanac snabdijevanja omogućava rješavanje nesklada između potražnje kupaca i ponude robe. To podrazumijeva *testiranje*

novih proizvoda lansiranjem u malim početnim serijama od 100 do 200 artikala, evaluaciju povratnih informacija kupaca u realnom vremenu dopunjavanje zaliha proizvoda koji su traženi. Ovaj **visokoautomatizovani proces** osigurava da partnerski dobavljači proizvode ono što kupci žele, uz istovremeno smanjenje prekomjerne proizvodnje. To znači znatno pristupačnije cijene za naše kupce — i omogućava manje otpada (Shein, n.d.).

Upotreba vještačke inteligencije. Vještačka inteligencija igra ključnu ulogu u Shein-ovim operacijama. Kompanija koristi napredne algoritme za predviđanje potražnje potrošača i optimizaciju upravljanja zalihama. Analizom podataka iz korisničkih pretraga, ponašanja pri pregledanju i trendova na društvenim mrežama, Shein osigurava da proizvodi artikle koji će se brzo prodati, smanjujući prekomjerne zalihe i otpad (Shein, n.d.). Ovaj prediktivni pristup omogućava Shein-u da radi sa gotovo nultim zalihama, što značajno poboljšava troškovnu efikasnost.



Upravljanje lancem snabdijevanja i logistika. Shein-ov lanac snabdijevanja je još jedan ključni faktor uspjeha. Kompanija saraduje sa preko 3.000 malih i srednjih proizvođača u Kini koji mogu brzo proizvoditi male serije proizvoda. Ovaj decentralizovani model omogućava Shein-u da testira nove dizajne i brzo povećava proizvodnju za uspješne artikle. Pored toga, Shein saraduje sa globalnim kurirskim službama kako bi isporučio proizvode u preko 150 zemalja u roku od nekoliko dana, čime obezbjeđuje zadovoljstvo kupaca (Thomas et al., 2024). **Pitanja etičnog i održivog poslovanja.** „Najveća narudžbina koju je sedamnaestogodišnja Mihaela ikada napravila na Shein-u iznosila je 150 funti, kada je kupila „više od 16 artikala“. Poput miliona drugih, ona je veliki fan ovog giganta ultra-brze mode, uglavnom zbog njegove pristupačnosti. Takođe joj se dopada što influenseri na YouTube-u, koje prati, nude Shein kodove za popuste, što je podstiče da „kupi još više“ (Thomas et al., 2024, para. 1-3). Međutim, dok kompanija razmatra plan da uvrsti svoje akcije na Londonsku berzu, i dalje je pod stalnim kritikama zbog svog uticaja na životnu sredinu i radnih praksi – uključujući **optužbe za prisilni rad u svom lancu snabdijevanja**. Mihaela je svjesna negativnih reakcija i posebno je zabrinuta zbog količine plastike koju Shein koristi u svom pakovanju. Ipak, smatra da se većina modnih brendova suočava sa sličnim kritikama i da „ne mogu svi priuštiti odjeću visoke klase“ (Thomas et al., 2024, para. 7-10).

Moć društvenih mreža. Shein je uspio da iskoristi moć društvenih mreža bolje nego bilo koja druga modna kompanija, intuitivno koristeći Facebook, Instagram, Pinterest i TikTok za promociju svojih proizvoda i saradujući sa stotinama influensera u pažljivo osmišljenim promotivnim kampanjama. Kao i mnoge aplikacije sa

sjedištem u Kini, Shein obiluje promocijama i ponudama koje privlače kupce da potroše i ponovo se vrate radi novih kupovina. Gotovo je obavezno da dobijete barem tri promocije prilikom prvog korišćenja aplikacije (Curry, 2025).

Shein-ove ključne statistike

- ✓ Shein je u 2023. godini ostvario procijenjeni prihod od 32,5 milijardi US\$, što predstavlja rast od 43% u odnosu na 22,7 milijardi US\$ ostvarenih u 2022.
- ✓ Procenjuje se da Shein ima 88,8 miliona aktivnih kupaca, od kojih je 17,3 miliona sa sjedištem u SAD-u.
- ✓ Aplikacija Shein je preuzeta 238 miliona puta u 2023. godini, čime je postala najpreuzimanija modna aplikacija te godine.
- ✓ Kompanija je nedavno procijenjena na vrednost od 68 milijardi US\$ uoči potencijalne inicijalne javne ponude (IPO) planirane za 2024. godinu. (Curry, 2025, para. 12 -15).

Zaključak

Uspon Shein-a pokazuje snagu kombinovanja tehnologije sa agilnim poslovnim modelom. Iako se kompanija suočava sa izazovima, poput kritika na račun ekološkog uticaja i radnih praksi, njena inovativna upotreba vještačke inteligencije i upravljanje digitalnim lancem snabdijevanja nastavljaju da redefinišu industriju brze mode. Pristup Shein-a nudi dragocjene lekcije statapima koji žele da uspiju na konkurentnom i globalizovanom tržištu.

Pitanja za diskusiju

1. Kako se Shein-ova upotreba vještačke inteligencije za predviđanje potražnje upoređuje sa tradicionalnim maloprodajnim praksama?
2. Koje su etičke implikacije Shein-ovog modela brze mode, posebno u vezi sa održivošću i radnim praksama?
3. Kako Shein može da održi konkurentsku prednost dok drugi trgovci usvajaju slične tehnologije?
4. Koje strategije bi Shein mogao da implementira kako bi riješio ekološke izazove, a da ne ugrozi profitabilnost?
5. Kako globalni doseg Shein-a utiče na njegovu sposobnost da se prilagodi kulturološkim razlikama u ponašanju potrošača?

Literatura

Curry, D. (2025, 22. januar). Shein Revenue and Usage Statistics. *Business of Apps*. <https://www.businessofapps.com/data/shein-statistics/>.

Džaferagić, N. (2025, 16. januar). Shein napokon dostupan i u BiH. *Bloomberg Adria*. <https://ba.bloombergadria.com/biznis/kompanije/72405/shein-napokon-dostupan-u-bih/news>.

Shein. (n.d.). Our on-demand business model. *Shein*. <https://www.sheingroup.com/our-business/our-business-model/>.

Thomas, D., Jones, L., & Hooker, L. (2024, 7. juni). The rise and rise of fashion giant Shein. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/articles/cp991n2v0m2o>.

5.7. Mjerenje i analiza rezultata preduzetničkog marketinga u startapima

U dinamičnom okruženju koje karakteriše visok nivo nesigurnosti i brze promjene, efikasnost marketinških strategija direktno utiče na uspjeh preduzeća. Mjerenje i analiza rezultata marketinških aktivnosti ključni su za efikasno upravljanje marketinškim resursima, koji su ograničeni u ranim razvojnim fazama startapa.

Prema Čafiju i Smitu (Chaffey & Smithu, 2022) mjerenje marketinških rezultata podrazumijeva korišćenje različitih kvantitativnih i kvalitativnih metrika kako bi se procijenila efikasnost marketinških aktivnosti. Neke od ključnih kvantitativnih metrika uključuju *povrat na investiciju (ROI)*, *stepen konverzije*⁴⁰ *trošak po akviziciji kupca (CPA)*, *odnosno ukupan trošak marketinga za sticanje kupca*. Ove metrike omogućavaju preduzetnicima da identifikuju koje marketinške strategije generišu najveću vrijednost u odnosu na uložena sredstva (Ryan, 2020).

S druge strane, kvalitativne metrike, kao što su *zadovoljstvo kupaca* i *prepoznatljivost brenda*, omogućavaju dublje razumijevanje percepcije potrošača i njihove lojalnosti (Kotler & Keller, 2016). Kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih pristupa omogućava sveobuhvatnu analizu koja doprinosi optimizaciji marketinških strategija. Kroz kontinuiranu analizu podatakastartapi mogu identifikovati šta funkcioniše i šta treba poboljšati kako bi optimizovali svoje marketinške napore.

Tradicionalni reklamni kanali nude opcije prilagođene promjenama u onlajn časopisima i mogućnosti reklamiranja na svim vrstama mobilnih platformi. Pored toga, preduzetnici imaju mogućnost da se direktno reklamiraju potrošačima koji pretražuju internet koristeći npr. Google AdWords, Amazon Ads i druge usluge (Zacharakis et al., 2020).

⁴⁰ Stepenn konverzije, često nazvan „conversion rate” na engleskom jeziku, predstavlja procenat posjetilaca koji preduzmu željenu radnju na vašem sajtu ili u marketinškoj kampanji. Jedinica mjere za stepenn konverzije je procenat (%). Računa se tako što se broj konverzija podijeli sa ukupnim brojem posjetilaca, a zatim pomnoži sa 100 da bi se dobio procenat. Npr., ako od 1.000 posjetilaca na vašem sajtu 50 izvrši kupovinu, stepenn konverzije bi bio $(50/1000) * 100 = 5\%$. Konverzija može biti bilo koja akcija koja je cilj kampanje, poput kupovine, registracije za newsletter, popunjavanja formulara, ili preuzimanja e-knjige. Stepenn konverzije je ključna metrika u analizi uspjehnosti marketinških aktivnosti jer direktno pokazuje koliko efikasno kampanje privlače i pretvaraju posjetioce u klijente ili korisnike (prim.aut.).

Jedan od pristupa mjerenju marketinških rezultata u startapima uključuje korišćenje analitičkih alata kao što su *Google Analytics* i *Facebook Insights*, koji pružaju detaljne podatke o ponašanju korisnika i performansama kampanja (Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Slika 55

Onlajn analitički alati



Napomene. Na slici su predstavljeni snimci počeneh stranica onlajn analitički alatki Google Analytics i Facebook Insights. Slike su preuzete sa <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/> i <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>.

Analiza ovih podataka može pomoći preduzetnicima da identifikuju uspješne i manje uspješne aspekte svojih marketinških napora, čime se omogućava kontinuirano poboljšanje i prilagođavanje strategija tržišnim trendovima.

Pobrinite se da poznajete svoje ciljno tržište, istražite tačno šta svaki od alata može da vam pruži i donosite svoje odluke u skladu s tim. Očigledno, jedna od prednosti korišćenja društvenih mreža je dostupnost podataka koji će vam biti na raspolaganju kada koristite te platforme. Sa ovim podacima možete koristiti metrike društvenih mreža za **mjerenje stavova, preferencija i trendova**. Uobičajene metrike kao što su *posjete, pregledi stranica, stopa odbijanja, putevi klikova, stope konverzije i analiza ključnih riječi* će vam omogućiti da donesete prave odluke za sebe. Sveprisutnost podataka može biti zbunjujuća, ali velika prednost je što se mogu prilično jednostavno analizirati i lako prilagoditi vašim potrebama ako okolnosti zahtijevaju promjenu. (Zacharakis et al., 2020, str. 162)

Pored toga, analitika društvenih medija pruža važne informacije o interakciji i angažovanju korisnika, što može biti ključni pokazatelj uspjeha marketinških kampanja (Tuten & Solomon, 2017). Na primjer, praćenje metrika kao što su broj lajkova, komentara i dijeljenja može pomoći preduzetnicima da razumiju kako ciljana publika reaguje na njihov sadržaj i koje vrste sadržaja imaju najviši stepen angažovanja.

Ove reklamne ponude omogućavaju vam da se direktno povežete sa ljudima koji pretražuju internet koristeći riječi povezane sa vašim proizvodom, čime indirektno možete mjeriti efekte marketinga, što nije bilo jednostavno kod primjene masovnog marketinga. Startapi i MSP i nemaju potrebu niti imajubudžete za masovni marketing. S tim u vezi, primjena direktnog marketinga omogućuje mjerenje efekata ulaganja u marketinške napore.

Umjesto zaključka, mjerenje i analiza marketinških rezultata od suštinskog su značaja za preduzetničke startape koji žele da izgrade uspješne i održive poslovne modele. Kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metrika, uz korišćenje naprednih analitičkih alata i vještačke inteligencije, omogućava preduzetnicima da donose informisane marketinške odluke i kontinuirano optimizuju svoje marketinške strategije.

5.8. Izgradnja autentičnog brenda u startapima

Izgradnja autentičnog brenda može pomoći malim i srednjim preduzećima da se izdvoje iz konkurencije i stvore lojalnu bazu potrošača (Keller, 2013). Autentični brendovi odlikuju se jasnim identitetom, dosljednom komunikacijom i isporukom vrijednosti, pri čemu je „ličnost brenda formalno definisana kao „skup ljudskih karakteristika povezanih sa brendom” (Aaker, 1997, str. 347). Na primjer, startapi i mali biznisi mogu koristiti priče o osnivanju kompanije, personalizovani sadržaj na društvenim mrežama i transparentnu komunikaciju sa potrošačima, kako bi izgradili autentičan brend koji se povezuje sa svojom ciljnom grupom. Međutim, ne treba zanemariti „isprobane recepte” iz klasičnog marketinga, koje prethode mukotrpnom putu izgradnje brenda i „armije” lojalnih kupaca. Tu prvenstveno mislimo na segmentaciju, ciljanje i pozicioniranje, u ranim fazama kreiranja marketinške strategije.

Segmentacija podrazumijeva *proces podjela tržišta na manje, homogene grupe potrošačasa* sličnim karakteristikama, potrebama i preferencijama. Na primjer, tržište se može segmentirati prema demografskim (godine, pol, prihodi), geografskim (regija, grad), psihografskim (stil života, vrijednosti) ili biheviralnim kriterijumima (ponašajnim kriterijumima - navike kupovine, lojalnost brendu) (Armstrong & Kotler, 2020).

Segment je grupa kupaca definisana određenim zajedničkim osnovama ili karakteristikama koje mogu biti demografske, psihografske (*obično nazvane životni stil*), ili ponašajne (bihevioralne). *Demografske karakteristike* uključuju godine, obrazovanje, pol i prihode; *karakteristike životnog* stila uključuju deskriptore kao što su aktivan, individualistički, sklon riziku i pod vremenskim pritiskom. *Bihevioralne karakteristike* obuhvataju osobine potrošača poput lojalnosti brendu i spremnosti na usvajanje novih proizvoda. (Zacharakis et al., 2020, str. 145).

Targetiranje je sljedeći korak gdje kompanija bira jedan ili više tržišnih segmenata koje će fokusirati svoje marketinške aktivnosti. Ovaj proces uključuje *analizu atraktivnosti svakog segmenta* u smislu potencijala za profit, konkurencije i usklađenosti

sa vrijednostima kompanije (Solomon, 2020). **Pozicioniranje** predstavlja način na koji kompanija želi da njeni proizvodi ili usluge budu percipirani od strane ciljanog tržišta u odnosu na konkurenciju. To znači kreiranje jedinstvene slike proizvoda u svijesti potrošača, naglašavajući specifične koristi ili karakteristike koje ga razlikuju od ostalih. Pozicioniranje često uključuje razvoj slogana, brendiranje i komuniciranje vrijednosti proizvoda na način koji najbolje odgovara ciljanom segment (Ferrell, & Hartline, 2017). Na primjer, Red Bull je svoje pozicioniranje usmjerio ka potrošačima koji traže napitak za povećanje energije, naglašavajući sposobnost napitka da podrži ekstremne fizičke i mentalne aktivnosti.

Studija slučaja

Red Bull

Preuzeto i prilagođeno iz Zacharakis et al. (2020, str. 146).

Da bismo prikazali segmentaciju i targetiranje, pogledajmo primer Red Bulla, kompanije za energetska pića koju su osnovali austrijski preduzetnik Dietrich Mateschitz (Dietrich Mateschitz) i tajlandski preduzetnik Čalio Javidija (Chaleo Yoovidhya), tvorac Red Bulla. Za Red Bull, najrelevantnije karakteristike segmenta su godine, zdravlje i ponašanje (u ovom slučaju, ekstremni sportovi). Red Bull, koji je prvobitno bio tajlandsko energetska piće, **prvenstveno su konzumirali vozači kamiona**, a kasnije je modifikovan za širu populaciju koja je željela da podigne nivo energije, uživajući pritom i u ukusu.

Red Bull se pozicionirao kao napitak pogodan za pomjeranje ljudskih granica u obavljanju aktivnosti i povezao je svoj brend sa aktivnostima koje zahtijevaju ogromnu količinu energije i snage. Kako je Red Bull sticao popularnost među mladim potrošačima, povezo se sa ekstremnim sportovima, koji su veoma popularni među mladima. Povezanost sa sportovima visokog adrenalina dodatno je učvrstila njegovu poziciju kao visokocijenjenog, premijum energetskog napitka. Red Bull organizuje brojne događaje u vezi sa ekstremnim sportovima širom svijeta kao dio svoje međunarodne marketinške kampanje. Takođe, ušli su u industriju video-igara kako bi promovisali piće među mlađom populacijom, koja predstavlja budući tržišni segment za ovaj napitak.

Slika 56

Takmičenje u ekstremnim skokovima u vodu



Napomene. Na fotografiji je predstavljen skok sa Starog mostau Mostaru u sklopu takmičenja u ekstremnim skokovima u vodu u organizaciji Red Bulla. Fotografija je preuzeta iz Bačić (2024).

Pitanja za diskusiju:

1. Kako je Red Bull uspješno identifikovao i ciljao svoj primarni segment potrošača? Razmotrite koje demografske, psihografske i ponašajne karakteristike su bile ključne u definisanju njihovog ciljanog tržišta i kako je to uticalo na njihove marketinške strategije.
2. Na koji način je Red Bull iskoristio povezanost sa ekstremnim sportovima i visokim adrenalinom za pozicioniranje svog brenda? Diskutujte o uticaju brendiranja kroz sponzorisanje događaja i povezivanje sa određenim aktivnostima na percepciju potrošača o Red Bull proizvodima.
3. Kako bi se, prema vašem mišljenju, pozicioniranje Red Bulla promijenilo da su se fokusirali na drugačiji segment potrošača, kao što su stariji ili zdravstveno svjesni pojedinci?
4. Ko su glavni konkurentni Red Bullu na globalnom tržištu, a ko su konkurenti na lokalnom i regionalnom tržištu?
5. Ako biste imali namjeru da lansirate novi energetki napitak za početak u svojoj zemlji, možete li ukratko opisati svoju marketinšku strategiju segmentiranja, targetiranja i pozicioniranja?

Literatura V poglavlja

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>.
- Adobe Communications Team. (2022, 18. novembar). *Learn about niche markets — benefits, examples, and strategies*. Adobe Experience Cloud Blog. Preuzeto 01.05.2023. godine sa <https://business.adobe.com/blog/basics/what-is-a-niche-market#examples-of-niche-markets>.
- Amjad, T., Rani, S. H. B. A., & Sa'atar, S. B. (2020). A new dimension of entrepreneurial marketing and key challenges: A case study from Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i1.272>.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An Introduction (14th ed.)*. Pearson Education.
- Bačić, N. (2024, 9. april). *Mostar ove godine bez Red Bull skokova. Evo što organizatori pripremaju za iduću godinu*. [Fotografija iz članka]. Hercegovina.info. <https://www.hercegovina.info/vijesti/bih/mostar-ove-godine-bez-red-bull-skokova-evo-sto-organizatori-planiraju-za-iducu-godinu/223128/>.
- Baltes, L. P. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 8(2), 111-118.
- Belz, F. M., & Peattie, K. (2021). *Sustainability marketing: A global perspective (3rd ed.)*. Wiley.

- Blic. (2022a, 2. april). *Neobični natpisi širom Beograda. Na ulicama bilbordi koji aludiraju na večite dileme građana*. Blic. [PR članak]. <https://www.blic.rs/vesti/beograd/neobicni-natpisi-sirom-beograda-na-ulicama-bilbordi-koji-aludiraju-na-vecite-dileme/prdmx9v>.
- Blic. (2022b, 4. april). *Otkriveno ko stoji iza intrigantnih bilborda u Beogradu i Banjaluci*. Blic. [PR članak]. <https://www.blic.rs/vesti/beograd/otkriveno-ko-stoji-iza-intrigantnih-bilborda-u-beogradu-i-banjaluci/dfd0j2h>.
- Brown, T. (2022). Viral marketing and emotional connections: Case studies and lessons learned. *Digital Marketing Insights*, 15(2), 45-53.
- Burton, N., & Chadwick, S. (2019). Ambush marketing in sport: Theory and practice. *Journal of Business Research*, 100, 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.033>.
- Charlesworth, A. (2021). *Absolute Essentials of Digital Marketing*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Chaffey, D. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing, and integrating online marketing (6th ed.)*. Routledge.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Corral de Zubielqui, G., & Jones, J. (2020). How and when social media affects innovation in start-ups. A moderated mediation model. *Ind. Mark. Manag.* 85, 209–220. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.006>.
- De Keyser, A., Schepers, J., Konuş, U., & Lemon, K. N. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? *Journal of Marketing*, 79(4), 97-114. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0197>.
- Dixon, S. (2023, 13. februar). *Number of global social network users 2017-2027*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>.
- Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of performance. *Journal of Business Research*, 113, 72–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.051>.
- Eremija, D. (2021). *Slogan „Samo da nam ostane čulo ukusa” je obilježio 2020. godinu*. Capital. <https://capital.ba/slogan-samo-da-nam-ostane-culo-ukusa-je-obiljezio-2020-godinu/>.

- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2017). *Marketing Strategy (7th ed.)*. Cengage Learning.
- Filipović, J. (2021). *Digitalni marketing. Prvo izdanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content (5th ed.)*. Pearson Education.
- Hutter, K., & Hoffmann, S. (2011). Guerrilla marketing: The nature of the concept and propositions for further research. *Asian Journal of Marketing*, 5(2), 39-54.
- Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2011). Academic roots: The past and present of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593521>.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
- Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2018). *Entrepreneurial marketing: a practical managerial approach*. Edward Elgar Publishing.
- Hitchen, E. L., Nylund, P. A., Ferr`as, X., Mussons, S. (2017). Social media: open innovation in SMEs finds new support. *J. Bus. Strateg.* 38, 21–29. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2016-0015>.
- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2019). Adaptive marketing capabilities , dynamic capabilities , and renewal competences: „The outside vs. inside“ and „Static vs. dynamic “ controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jones, L., & Smith, R. (2021). How Coca-Cola’s personalization strategy boosted global engagement. *Marketing Strategies Journal*, 12(3), 87-95.
- Jones, P., Simmons, G., Packham, G., Beynon-Davies, P., & Pickernell, D. (2013). An exploration of the attitudes and strategic responses of sole-proprietor micro-enterprises in adopting ICT. *International Small Business Journal*, 31(8), 833-857.
- Kamboj, S., Goyal, P., & Rahman, Z. (2015). A Resource-Based View on Marketing Capability, Operations Capability and Financial Performance: An Empirical Examination of Mediating Role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 406–415. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.201>.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (4th ed.)*. Pearson.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19–34.

- Kotler, P., Kartajaya, H., Den Huan, H., & Mussry, J. (2023). *Entrepreneurial Marketing. Beyond Professionalism to Creativity, Leadership, and Sustainability*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- McKelvey, S., & Grady, J. (2020). Legal and ethical issues in ambush marketing. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(1), 13-28. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2019-0035>.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>.
- Morrison, A. M., & Conway, C. (2007). *Marketing in Travel and Tourism (4th ed.)*. Routledge.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nijssen, E. J. (2022). *Entrepreneurial Marketing. How to Develop Customer Demand. Third edition*. London and New Yourk: Routledge Taylor & Francis Group.
- Nguyen, J. (2017, 5. januar). *How Design Startup Canva Used Social Proof To Get Valued At \$345M*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/nguyenjames/2016/11/27/how-design-startup-canva-used-social-proof-to-get-valued-at-345m/>.
- Nuvriasari, A., Ishak, A., Hidayat, A., Mustafa, Z., & Haryono, S. (2020). The Effect of Market and Entrepreneurship Orientation on SME's Business Performance: The Role of Entrepreneurial Marketing in Indonesian Batik Industries. *European Journal of Business and Management*, 12(5), 29-37. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-5-04>.
- Mandaliya, D. (2023, 30. septembar). *Canva's 3 major marketing strategies that made it a \$42 Billion company. How Canva dominates graphic design for the wider populace*. Marketing Monk. <https://www.marketingmonk.so/p/how-canva-dominates-graphic-design-for-the-wider-populace>.

- Pakroo, P. H. J. D. (2020). *The Small Business Start – Up Kit. Eleventh Edition*. Berkley, California: The Nolo.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework (3rd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Pitta, D. A., & Katsanis, L. P. (1995). *Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51–64.
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2022). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>.
- Ryan, D. (2020). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (5th ed.)*. Kogan Page.
- Seitz, D. (2024, 15. april). *How Nike Redefined Greatness During the Olympics*. Media Shower. [Blog]. <https://mediashower.com/blog/nike-redefined-greatness/>.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7–18.
- Siu, W., & Kirby, D. A. (1998). Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 40-60. <https://doi.org/10.1108/03090569810197417>.
- Smith, P. R., & Zook, Z. (2011). *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media (5th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (13th ed.)*. Pearson Education.
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2, 1-16. <https://doi.org/10.1108/14715200080001536>.
- Thomsen, S. (2024, 7. april). *Why the \$2.43 billion Canva share sale is an epic moment for Australian tech*. Startupdaily. <https://www.startupdaily.net/topic/business/why-the-2-43-billion-canva-share-sale-is-an-epic-moment-for-australian-tech/>.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2021). *Social media marketing*. Sage Publications.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., ... Deacon, J. (2015). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036>.

- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>.
- Worthington, S. L. S., & Eggers, F. (2023). Entrepreneurial Marketing: Embracing Change and Disruption in and Beyond the Classroom. *Journal of Marketing Education*, 45(3), 207-210. <https://doi.org/10.1177/02734753231197552>.
- Zacharakis, A., Corbett, A.C., & Bygrave, W.D. (2020). *Entrepreneurship. 5th edition*. Hoboken, NJ: Wiley.

Dodaci

Spisak tabela

Tabela 1. *Ekonomska struktura preduzeća po klasama veličine, u EU-27 za 2023. godinu*

Tabela 2. *Definicija malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji*

Tabela 3. *Osnovne strukturalne poslovne varijable prema području KD BiH 2010 (NACE Rev. 2) i prema veličini preduzeća i preduzetnika, 2020. godine*

Tabela 4. *Definicija MSP u Republici Srpskoj i Federaciji BiH prema Zakonu o računovodstvu i reviziji*

Tabela 5. *Definicija MSP u Evropskoj uniji, Republici Srpskoj i Federaciji BiH*

Spisak slika

Slika 1. *Forbsova lista milijardera*

Slika 2. *Globalni neto prihod Ubera u periodu od 2013. do 2023. godine*

Slika 3. *Onlajn dostava*

Slika 4. *Izuzeci u definisanju MSP u EU*

Slika 5. *Broj MSP u EU od 2008. do 2022. godine*

Slika 6. *Kretanje broja malih biznisa u SAD u periodu od 2007. do 2019. godine*

Slika 7. *Najveće svjetske kompanije prema tržišnoj kapitalizaciji*

Slika 8. *Kreativni preduzetnički proces*

Slika 9. *Strategija privlačenja tržišta*

Slika 10. *Problemsko stablo*

Slika 11. *Strategije ulaska na tržište*

Slika 12. *Postupak odlučivanja prilikom kupovine postojećih preduzeća*

Slika 13. *Tradicionalni pristup za određivanje cijene potencijalne kupovine*

Slika 14. *Informacije o franšizama na zapadnom Balkanu*

Slika 15. *Kako do McDonald's franšize*

Slika 16. *Vlasnik kompanije Rej Krok*

Slika 17. *Konceptualni model menadžmenta ljudskih resursa u mikro i malim preduzećima*

- Slika 18. *Izvještaj o učenju na radnom mjestu 2025.*
- Slika 19. *Šablon platno (canvas, engl.) poslovnog modeliranja*
- Slika 20. *Š tampanje knjiga na zahtjev*
- Slika 21. *Prilagođavanje proizvoda*
- Slika 22. *Kraudfanding platforme*
- Slika 23. *Prevoz na zahtjev*
- Slika 24. *Barter razmjena u industriji oglašavanja*
- Slika 25. *Barter platforme*
- Slika 26. *Program nagrađivanja DM-a*
- Slika 27. *Usluge strimovanja na zahtjev*
- Slika 28. *Definisanje obuhvata digitalne transformacije*
- Slika 29. *Proces dizajnerskog razmišljanja*
- Slika 30. *Pet faza dizajnerskog razmišljanja*
- Slika 31. *Red Bull*
- Slika 32. *Model cirkularne ekonomije*
- Slika 33. *Tipovi i izvori finansiranja životnog ciklusa startapa*
- Slika 34. *Mreža poslovnih anđela u Srbiji*
- Slika 35. *Sjevernoamerička mreža anđela investitora*
- Slika 36. *Mreža poslovnih anđela u Hrvatskoj*
- Slika 37. *Kraudfanding platforme CircleUp i AngelList*
- Slika 38. *Primjer kraudfanding kampanje*
- Slika 39. *Primjer kraudfanding kampanje sa prototipom*
- Slika 40. *Vrste otvorenih inovacija*
- Slika 41. *17 UN ciljeva održivog razvoja*
- Slika 42. *Globalna inicijativa za izvještavanje*
- Slika 43. *Zatvorene vs. otvorene inovacije*
- Slika 44. *Inovacioni centar*
- Slika 45. *Trostruka spirala odnosa akademije, industrije i vlade uz integraciju civilnog društva (četverostruka spirala) i uticaj ulaganja u obrazovanje na održivi razvoj (petostruka spirala)*
- Slika 46. *Najvredniji brendovi na svijetu u 2024. godini*
- Slika 47. *Canva -platforma za grafički dizajn*

Slika 48. *Primjer Nike-ove kampanje marketinga iz zasjede*

Slika 49. *Primjer kampanje buzz marketinga*

Slika 50. *Primjer video-kampanje startapa Dollar Shave Club-a*

Slika 51. *Stiv Džobs – suosnivač Apple-a*

Slika 52. *Broj korisnika društvenih mreža (u milijardama) na globalnom nivou od 2017. do 2027. godine*

Slika 53. *Omnihaus model preduzetničkog marketinga*

Slika 54. *Integracija tradicionalnog i digitalnog marketinga*

Slika 55. *Onlajn analitički alati*

Slika 56. *Takmičenje u ekstremnim skokovima u vodu*

Spisak grafikona

Grafikon 1. *Preduzetnički ekosistem Bosne i Hercegovine u 2021. godini*

Grafikon 2. *NECI - Indeks nacionalnog konteksta preduzetništva u 2021. godini*

Dodatak - Vodič za izvještavanje o životnoj sredini, društvu i upravljanju

U nastavku su primjeri indikatora za izvještavanje za svaku kategoriju ESG-a sa Hong Kong Berze kapitala (HKEX, n.d.)⁴¹,

Dodatak C2

Vodič za izvještavanje o životnoj sredini, društvu i upravljanju

Dio C: Odredbe „Poštuj ili objasni”

Predmetne oblasti, aspekti, opšta otkrića i ključni indikatori performansi (KPI – Key Performance Indicators)	
A. ŽIVOTNA SREDINA (ENVIRONMENT)	
Aspekt A1: Emisije	<p>Opšte izvještavanje</p> <p>Informacije o:</p> <p>(a) politikama; i</p> <p>(b) usklađenost sa relevantnim zakonima i propisima koji imaju značajan uticaj na podnosioca izvještaja u vezi sa emisijama u vazduh i gasovima staklene bašte, ispuštanjem u vodu i zemljište i stvaranjem opasnog i neopasnog otpada.</p> <p>Napomena: Emisije u vazduh uključuju NO_x, SO_x i druge zagađivače regulisane nacionalnim zakonima i propisima. Gasovi staklene bašte uključuju ugljen dioksid, metan, azot oksid, hidrofluorouglenike, perfluorouglenike i sumpor heksafluorid. Opasni otpad je otpad definisan nacionalnim propisima.</p>
	<p>KPI A 1.1</p> <p>Vrste emisija i odgovarajući podaci o emisijama.</p>
	<p>KPI A 1.2</p> <p>Direktne (Opseg 1) i energetske indirektno (Opseg 2) emisije gasova staklene bašte (u tonama) i, gdje je prikladno, intenzitet (npr. po jedinici obima proizvodnje, po objektu).</p>
	<p>KPI A 1.3</p> <p>Ukupan proizvedeni opasan otpad (u tonama) i, po potrebi, intenzitet (npr. po jedinici obima proizvodnje, po objektu).</p>
	<p>KPI A 1.4</p> <p>Ukupno proizvedeni neopasni otpad (u tonama) i gdje je moguće, intenzitet (npr. po jedinici obima proizvodnje, po objektu).</p>
	<p>KPI A 1.5</p> <p>Opis postavljenih ciljeva za emisije i preduzetih koraka za njihovo postizanje.</p>
	<p>KPI A 1.6</p> <p>Opis načina na koji se postupa sa opasnim i neopasnim otpadom, i opis postavljenih ciljeva smanjenja i koraka preduzetih za postizanje smanjenja otpada.</p>

⁴¹ Dokument Appendix C2 Environmental, Social and Governance Reporting Guide možete preuzeti sa <https://en-rules.hkex.com.hk/rulebook/appendix-c2-environmental-social-and-governance-reporting-guide-0>.

Aspekt A2: Upotreba Resursa	Opšte izvještavanje <i>Politike efikasnog korišćenja resursa, uključujući energiju, vodu i druge sirovine. Napomena: Resursi se mogu koristiti u proizvodnji, skladištenju, transportu, zgradama, elektronskoj opremi itd.</i>	
	KPI A 2.1	Direktna i/ili indirektna potrošnja energije prema vrsti (npr. električna energija, gas ili nafta) ukupno (kWh u '000s) i intenzitet (npr. po jedinici proizvodnje, po objektu).
	KPI A 2.2	Ukupna potrošnja vode i intenzitet (npr. po jedinici proizvodnje, po objektu).
	KPI A 2.3	Opis postavljenih ciljeva efikasnosti korišćenja energije i preduzetih koraka za postizanje ciljeva.
	KPI A 2.4	Opis da li postoji bilo kakav problem u nabavci vode koja je prikladna za svrhu korišćenja, opis postavljenih ciljeva efikasnosti korišćenja vode i preduzeti koraci za postizanje ciljeva.
	KPI A 2.5	Ukupan materijal za pakovanje korišćen za gotove proizvode (u tonama) i, ako je primjenljivo, u odnosu na po proizvedenoj jedinici.
Aspekt A3: Životna sredina i prirodni resursi	Opšte izvještavanje <i>Politike minimiziranja značajnih uticaja podnosioca izvještaja na životnu sredinu i prirodne resurse.</i>	
	KPI A 3.1	Opis značajnih uticaja aktivnosti na životnu sredinu i prirodne resurse i radnje koje se preduzimaju za upravljanje aktivnostima.
Aspekt A4: Klimatske promjene	Opšte izvještavanje <i>Politike za identifikaciju i ublažavanje značajnih pitanja vezanih za klimu koja su uticala i koja mogu uticati na emitenta (podnosioca izvještaja).</i>	
	KPI A 4.1	Opis značajnih klimatskih pitanja koja utiču, i onih koja mogu uticati na podnosioca izvještaja i radnje preuzete s ciljem efikasnog upravljanja klimatskim pitanjima.
B. DRUŠTVO (SOCIETY)		
Zapošljavanje i radna praksa		
Aspekt B1: Zapošljavanje	Opšte izvještavanje <i>Informacije o: (a) politikama; i (b) usklađenost sa relevantnim zakonima i propisima koji imaju značajan uticaj na podnosioca izvještaja koje se odnose na obeštećenje i otpuštanje, zapošljavanje i unapređenje, radno vrijeme, periode odmora, jednake mogućnosti, raznolikost, antidiskriminacija i druge beneficije i blagostanje.</i>	
	KPI B 1.1	Ukupna radna snaga prema polu, vrsti zaposlenja (na primjer, sa punim ili nepunim radnim vremenom), starosnoj grupi i geografskom regionu.
	KPI B 1.2	Stopa fluktuacije zaposlenih prema polu, starosnoj grupi i geografskom regionu.

Predmetne oblasti, aspekti, opšte izvještavanje i KPI (ključni indikatori performansi)		
Aspekt B2: Zdravlje i sigurnost	Opšte izvještavanje Informacije o: (a) politikama; i (b) usklađenost sa relevantnim zakonima i propisima koji imaju značajan uticaj na podnosioca izvještaja u vezi sa obezbjeđivanjem sigurnog radnog okruženja i zaštitom zaposlenih od opasnosti na radnom mjestu.	
	KPI B 2.1	Broj i stopa smrtnih slučajeva u vezi sa radom koji su se desili su u posljednje tri godine, uključujući godinu izvještavanja.
	KPI B 2.2	Izgubljeni dani zbog povrede na radu.
	KPI B 2.3	Opis usvojenih mjera bezbjednosti i zdravlja na radu, i na koji način se implementiraju i prate.
Aspekt B3: Razvoj i obuka	Opšte izvještavanje Politike za unapređenje znanja i vještina zaposlenih za obavljanje radnih zadataka na poslu. Opis aktivnosti treninga. Napomena: Trening se odnosi na stručnu obuku. Može uključivati interne i eksterne kurseve koje plaća poslodavac.	
	KPI B 3.1	Procenat obučanih zaposlenih prema polu i kategorijama zaposlenja (npr. viši menadžment, srednji menadžment).
	KPI B 3.2	Prosječan broj sati obuke po zaposlenom prema polu i kategoriji zaposlenih.
Aspekt B4: Radni standardi	Opšte izvještavanje Informacije o: (a) politikama; i (b) usklađenosti sa relevantnim zakonima i propisima koji imaju značajan uticaj na podnosioca izvještaja u vezi sa sprječavanjem dječijeg i prinudnog rada.	
	KPI B 4.1	Opis mjera za pregled praksi zapošljavanja s ciljem izbjegavanja rada djece i prinudnog rada.
	KPI B 4.2	Opis koraka preduzetih za eliminisanje takvih praksi kada se otkriju.
Operativne prakse		
Aspekt B5: Menadžment lanca snabdijevanja	Opšte izvještavanje Politike upravljanja ekološkim i socijalnim rizicima lanca snabdijevanja.	
	KPI B 5.1	Broj dobavljača po geografskim regionima.
	KPI B 5.2	Opis praksi u vezi sa angažovanjem dobavljača, broj dobavljača kod kojih se prakse primjenjuju i kako se implementiraju i prate.
	KPI B 5.3	Opis praksi koje se koriste za identifikaciju ekoloških i društvenih rizika duž lanca snabdijevanja i kako se implementiraju i nadgledaju.
	KPI B 5.4	Opis praksi koje se koriste za promovisanje ekološki poželjnih proizvoda i usluga prilikom odabira dobavljača i kako se implementiraju i prate.

Predmetne oblasti, aspekti, opšte objavljivanje i KPI		
Aspekt B6: Odgovornost za proizvod	<p>Opšte izvještavanje Informacije o: (a) politikama; i (b) usklađenost sa relevantnim zakonima i propisima koji imaju značajan uticaj na podnosioca izvještaja u vezi sa zdravljem i bezbjednošću, oglašavanjem, etiketiranjem proizvoda i pitanjima privatnosti u vezi sa proizvodima i uslugama koje se pružaju i metodima obeštećenja.</p>	
	<p>KPI B 6.1</p>	<p>Procenat ukupnog broja prodatih ili isporučenih proizvoda koji podliježu opozivu zbog bezbjednosnih i zdravstvenih razloga.</p>
	<p>KPI B 6.2</p>	<p>Broj primljenih žalbi u vezi sa proizvodima i uslugama i kako se tretiraju.</p>
	<p>KPI B 6.3</p>	<p>Opis praksi u vezi sa poštovanjem i zaštitom prava intelektualne svojine.</p>
	<p>KPI B 6.4</p>	<p>Opis procesa osiguranja kvaliteta i postupaka opoziva.</p>
	<p>KPI B 6.5</p>	<p>Opis politike zaštite podataka o potrošačima i privatnosti i kako se implementiraju i prate.</p>
Aspekt B7: Antikorupcione mjere	<p>Opšte izvještavanje Informacije o: (a) politikama; i (b) usklađenost sa relevantnim zakonima i propisima koji imaju značajan uticaj na podnosioca izvještaja a u vezi sa mitom, iznuodom, prevarom i pranjem novca.</p>	
	<p>KPI B 7.1</p>	<p>Broj zaključenih sudskih sporova u vezi sa koruptivnim radnjama protiv podnosioca izvještaja ili njegovih zaposlenih u toku izvještajnog perioda i ishodi slučajeva.</p>
	<p>KPI B 7.2</p>	<p>Opis preventivnih mera i postupaka uzbunjivanja, i kako se implementiraju i prate.</p>
	<p>KPI B 7.3</p>	<p>Opis obuke o borbi protiv korupcije za direktore i osoblje.</p>
Zajednica		
Aspekt B8: Ulaganje uzajednicu	<p>Opšte izvještavanje Politike o angažovanju zajednice kako bi se razumjele potrebe zajednica u kojima podnositelj izvještaja posluje i kako bi se osiguralo da njegove aktivnosti uzimaju u obzir interese zajednica.</p>	
	<p>KPI B 8.1</p>	<p>Fokusirane oblasti doprinosa (npr. obrazovanje, briga o životnoj sredini, potrebe za radnom snagom, zdravlje, kultura, sport).</p>
	<p>KPI B 8.2</p>	<p>Resursi koji su doprinijeli oblasti u fokusu podnosioca izvještaja ((npr. novac ili vrijeme).</p>

Primjer izvještaja o održivosti Lidla Srbija obuhvata poslovne godine 2021. i 2022. Pripremljen je po GRI standardu i predstavlja postignuća kompanije na polju održivosti. Izvještaj možete preuzeti sa sljedećeg linka: <https://kompanija.lidl.rs/odrzivost-u-lidlu/publikacije/izvestaji-o-odrzivosti-lidl-srbija>.



CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

005.961:005.914.3
005.591

ПЕТКОВИЋ, Саша, 1973-

Preduzetnički menadžment inovativnih startapa / Saša
Petković. - Banja Luka : Univerzitet u Banjoj Luci Ekonomski
fakultet, 2025 (Banja Luka : Vilux). - 262 стр. : илустр. ; 24 cm

Dostupno i na: <http://www.ef.unibl.org/predmeti-i-predavaci/predmeti-stranica?predmet=92>. - Тираж 50. - Текст дјелимично штампан двостубачно. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија уз свако поглавље.

ISBN 978-99976-57-38-1

COBISS.RS-ID 143565569