

EKONOMIKA I UPRAVLJANJE MSP

Uvodno predavanje

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



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



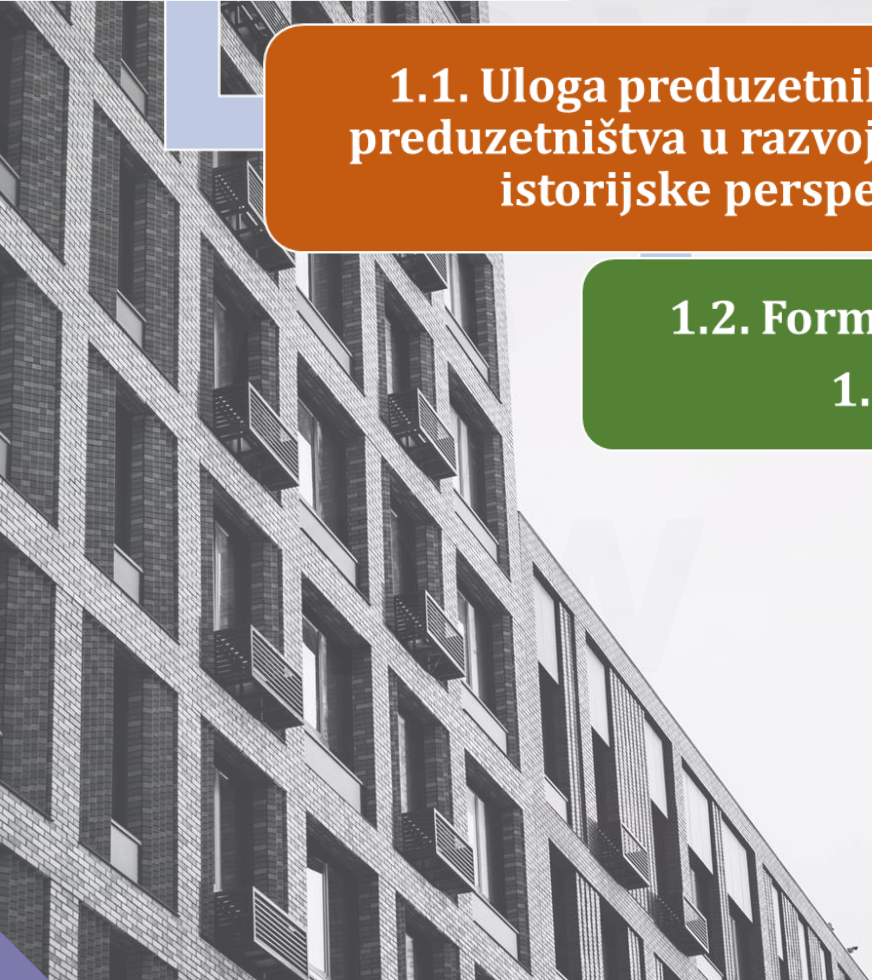


Osnovna literatura

Petković, S. (2025). *Preduzetnički menadžment inovativnih startapa*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
<https://blupress.unibl.org/ef/catalog/book/44>.

Dopunska literatura

- Petković, S. i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci. .
- Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7. Dostupno na <http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2017/06/Laboratorija-ideja.pdf>



I. POKUŠAJ DEFINISANJA PREDUZETNIKA POKRETAČA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA

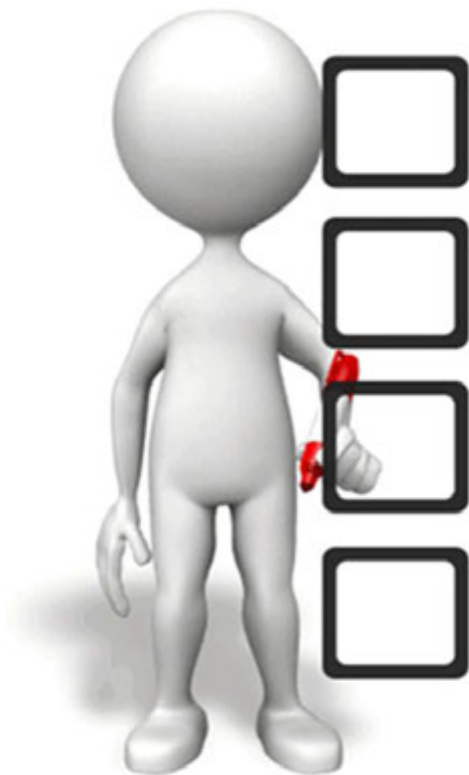
**1.1. Uloga preduzetnika i značaj
preduzetništva u razvoju društva iz
istorijske perspektive**

**1.2. Forme preduzetničkih poduhvata
1.3. Tipologija startapa**

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

1.5. Preduzetnici i preduzetni menadžeri

Ishodi učenja



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

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

Ko su preduzetnici?

➔ Definisanje preduzetnika i preduzetništva izazovan je poduhvat.

➔ Ekonomski teoretičari su pokušavali, i dalje to čine, da opišu, objasne i predvide načine na koji djeluju i ponašaju se preduzetnici.





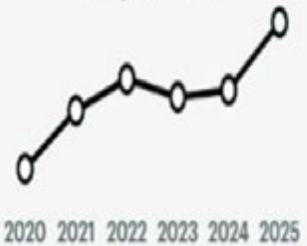
Kada bi to bilo moguće uraditi na jednostavan način, onda....

- ...bi bio olakšan posao rizičnim kapitalistima,
- anđelima investitorima, bakerima, bankarima
- investicionim fondovima
- kreatorima ekonomskih politika,
- preduzetnicima koji traže partnere

Na Forbsovoj listi milijardera, većinom su preduzetnici koji su pokrenuli svoj mikro biznis od nule i nekoliko nasljednika porodičnih korporacija (slika 1).

Slika 1

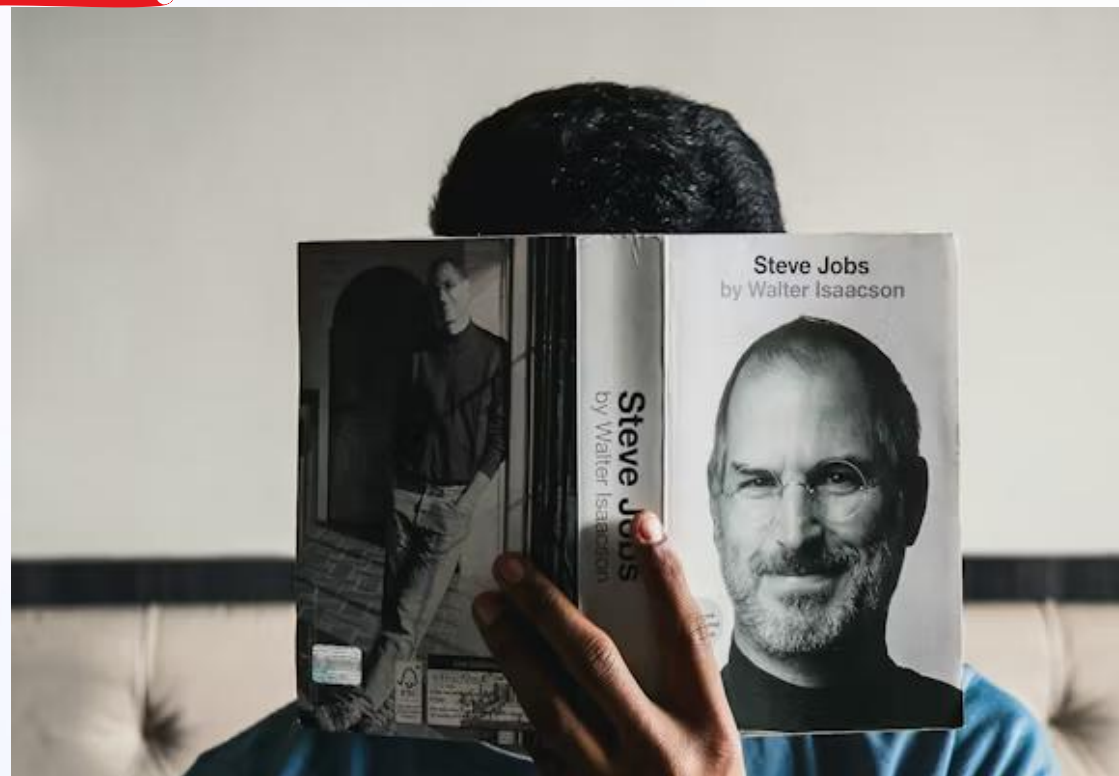
Forbsova lista milijardera

Rang	Ime i prezime	Neto vrijednost u milijardama US\$	Država	Kompanija	Industrija
1	Ilon Mask (Elon Musk)	\$342 ▲ 53 godine	Sjedinjene Američke Države	Tesla, SpaceX	Automobiliska industrija
 Ilon Mask je suosnivač sedam kompanija, uključujući proizvođača električnih automobila Teslu, proizvođača raketa SpaceX i startap za vještačku inteligenciju xAI Istorija bogatstva milijardera  2020 2021 2022 2023 2024 2025					
2	Mark Zuckerberg (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**, još uvijek nemamo preciznu i jedinstvenu definiciju preduzetnika i preduzetništva.

Definicija preduzetnika



Definicija preduzetnika

Definicija preduzetnika?

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

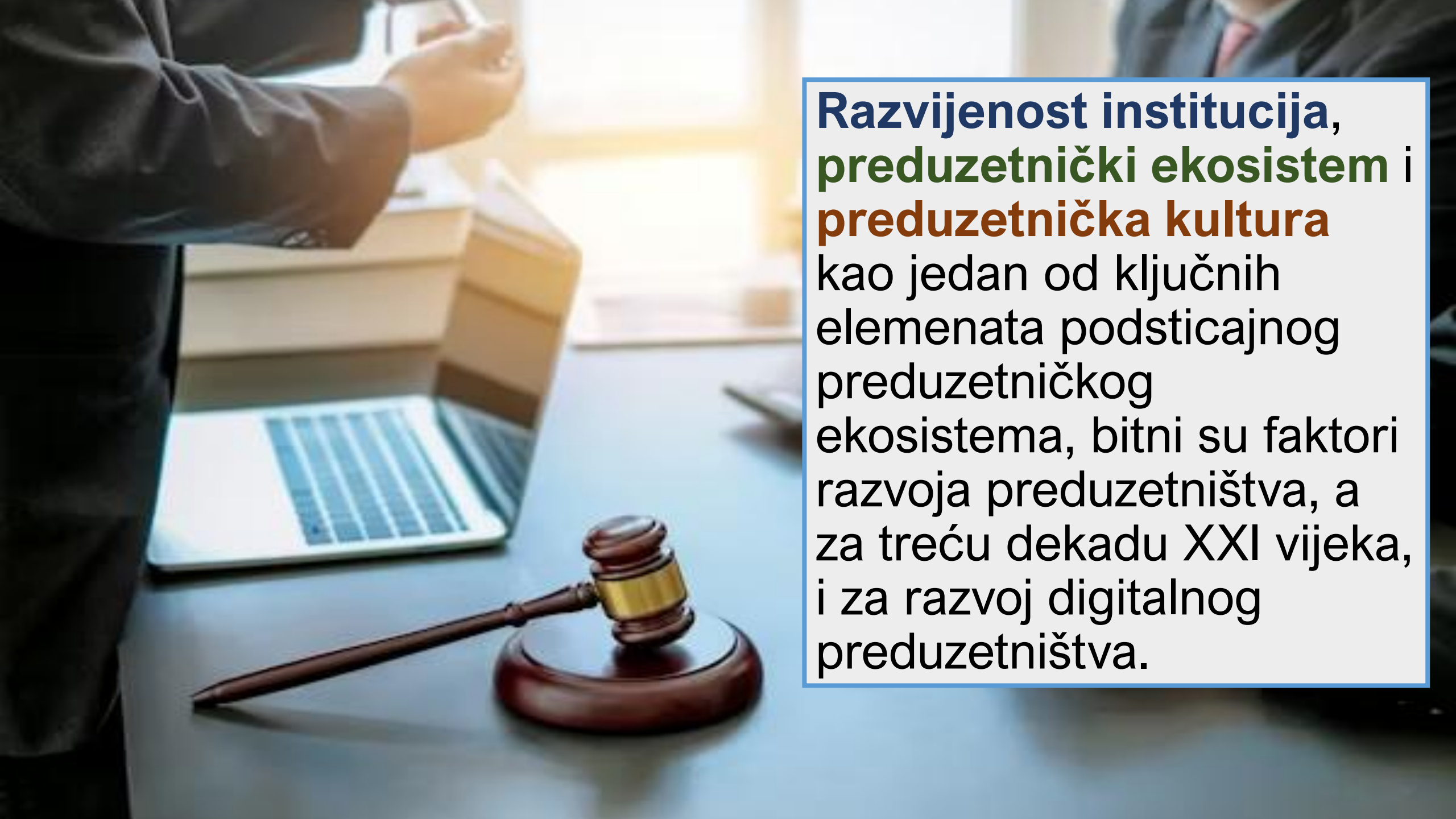
Liberalizam, fleksibilnost i individualizacija

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)



A person in a dark suit is seated at a desk, their hands positioned over a laptop. The laptop screen displays a grid of blue and white squares. In the foreground, a wooden gavel with a brass band rests on a circular wooden base. The background is softly blurred, showing a window with warm light and another person in a suit. The overall scene suggests a professional or legal environment.

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

O čemu ćemo diskutovati u nastavku?

- Vrat ćemo se u prošlost u pokušaju razumijevanja korijena preduzetništva!
- Objasnićemo razlike i sličnosti između obavljanja poslovnih aktivnosti u dostupnim formama biznisa.
- Definisaćemo samozapošljavanje i startape.



I. POKUŠAJ DEFINISANJA PREDUZETNIKA POKRETAČA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA



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

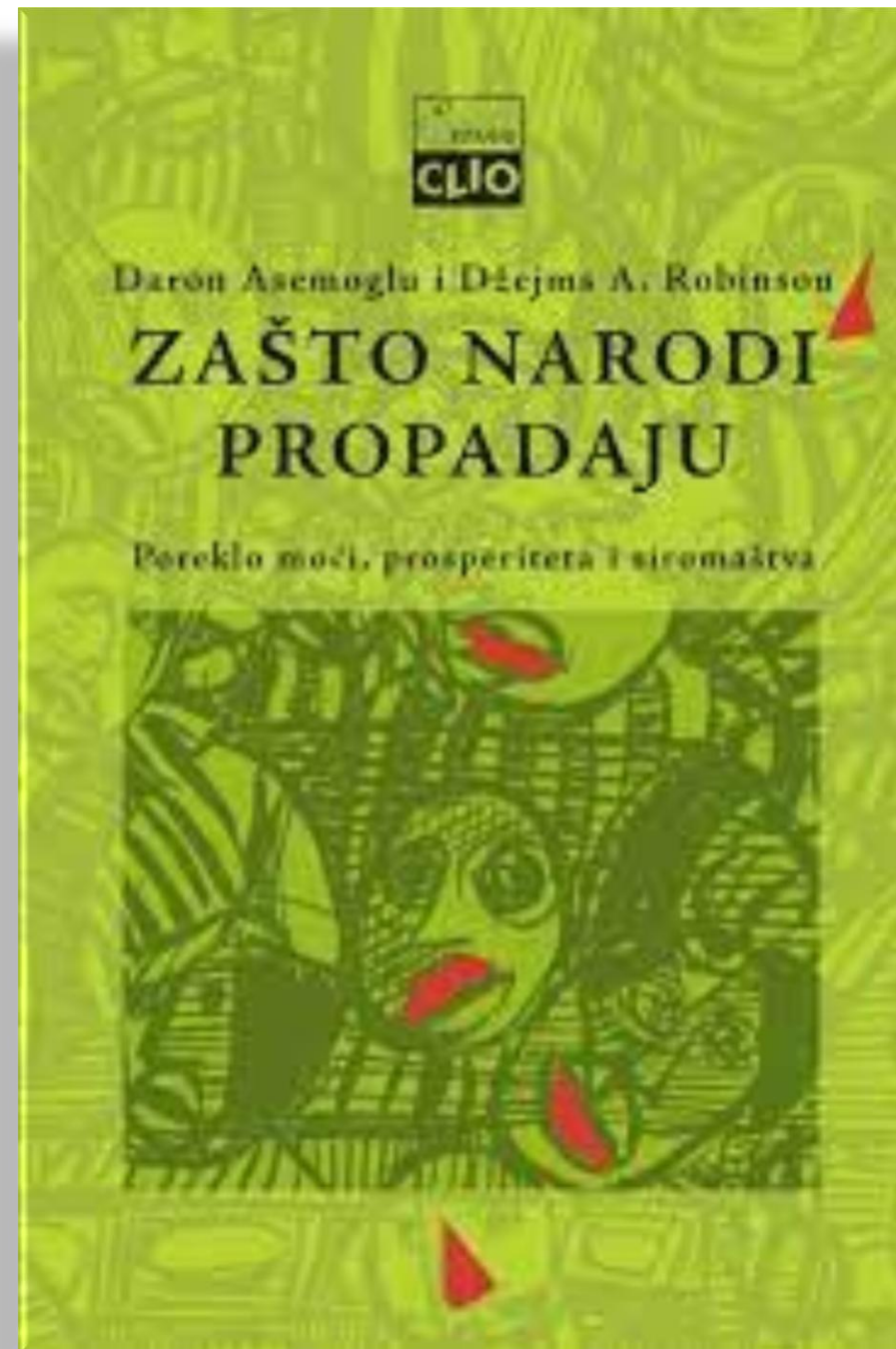
- Prije oko 4 000 godina postoje prvi pisani tragovi o malim preduzećima, opisujući kako su bankari pozajmljivali novac (Siropolis, 1990).
- Jedna od ključnih promjena u istoriji preduzetništva (i ljudske istorije) bio je **pronalazak novca** (Radović-Marković et al., 2021)



- 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.



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



Prvi preduzetnici na Bliskom istoku



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

← U poređenju sa svijetom koji im je prethodio, XVI i XVII vijek bili su više pogodni za preduzetništvo.

→ 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).

Industrijske revolucije



Prva industrijska revolucija
dovodi početkom XVIII vijeka
do radikalnih promjena u svim
sferama života.

Preduzetnici se pojavljuju
kao **lideri promjena**, i uz
kapitaliste koji finansiraju
preduzetničke poduhvate
(često su i kapitalisti
istovremeno i
preduzetnici) dovode do
ubrzane industrijalizacije i
društveno-ekonomskog
napretka u zemljama koje
su osjetile efekte
komercijalizacije inovacija.



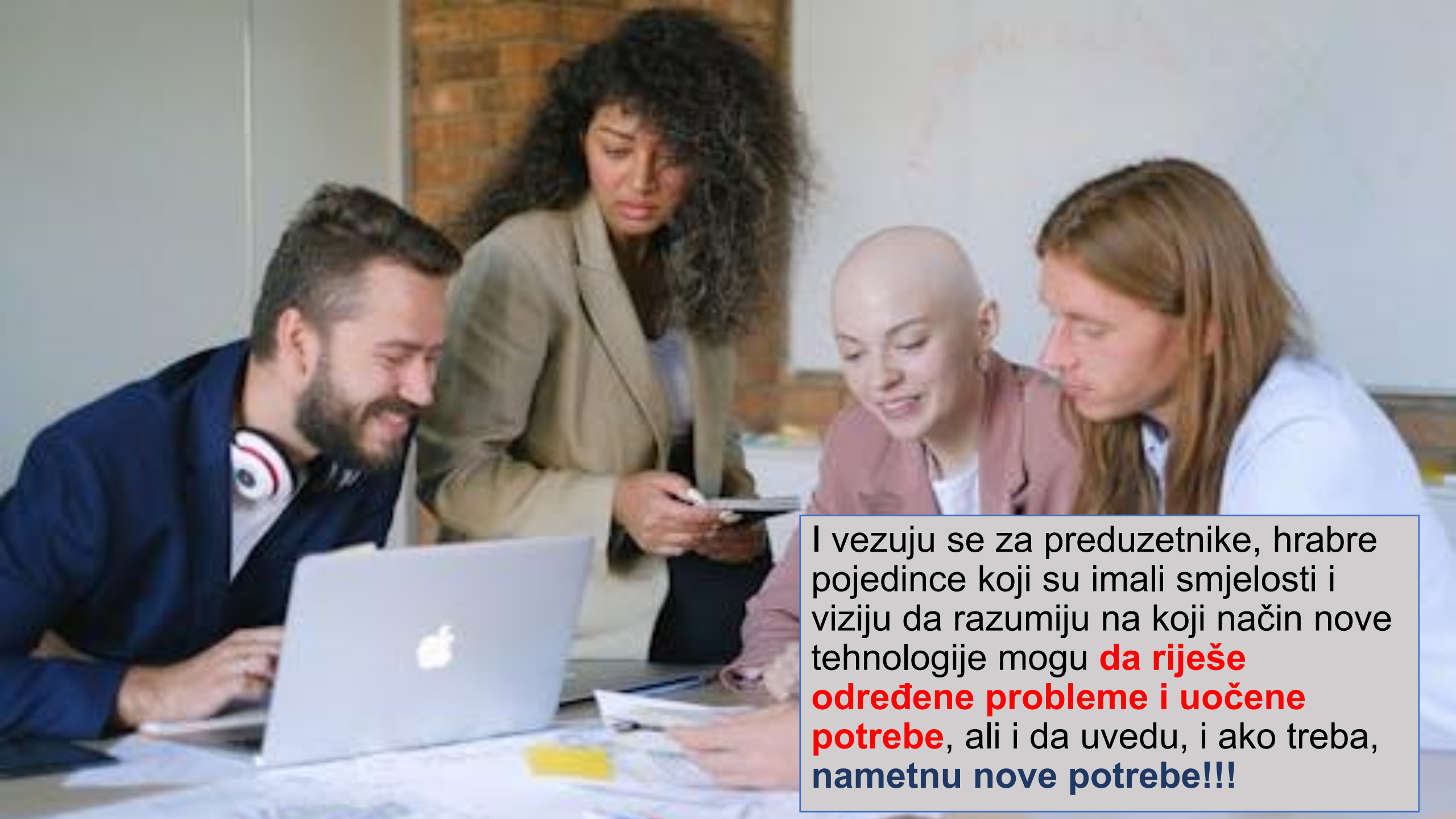
Tržište: Jedini verifikator ispravnosti preduzetničkog poduhvata

Tržište je jedini **verifikator ispravnosti odluka preduzetnika da se pokrene poslovna aktivnosti**, a preduzetnici koji samostalno ili u partnerstvu pokreću poslovnu aktivnost, kao i investitori u preduzetničke poduhvate, **nosioci su rizika, ali i pokretači društvenog progressa**, 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).



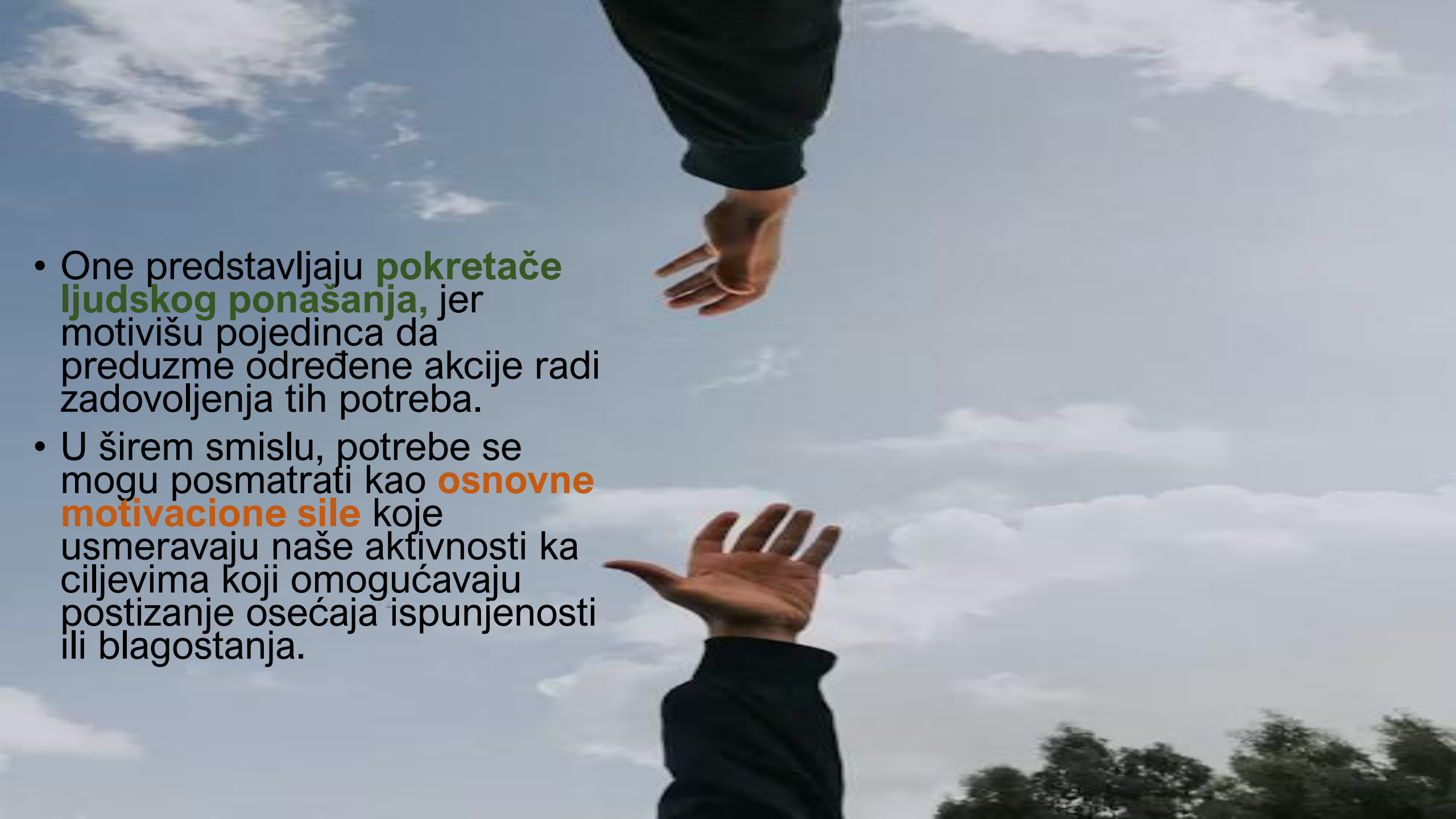


I vezuju se za preduzetnike, hrabre pojedince koji su imali smjelosti i viziju da razumiju na koji način nove tehnologije mogu **da riješe određene probleme i uočene potrebe**, ali i da uvedu, i ako treba, **nametnu nove potrebe!!!**

KAKO DEFINIŠEMO POTREBE?

- 🍎 Potrebe definišemo kao **stanje ili osećaj nedostatka nečega što je pojedincu ili grupi važno za funkcionisanje, razvoj ili zadovoljstvo.**
- 🍎 Potrebe mogu biti **biološke** (poput hrane, vode i vazduha), **psihološke** (kao što su ljubav, sigurnost, samopoštovanje), **društvene** (pripadnost grupi, status) ili **specifične za određeni kontekst** (kao što su obrazovne, radne ili kulturne potrebe).



- 
- A low-angle shot of two hands reaching towards each other against a bright, cloudy sky. The hands are positioned one above the other, with the top hand slightly further to the right. The person's arms are wearing dark clothing. The background is a vast sky filled with soft, white clouds, with the tops of green trees visible at the very bottom of the frame.
- One predstavljaju **pokretače ljudskog ponašanja**, jer motivišu pojedinca da preduzme određene akcije radi zadovoljenja tih potreba.
 - U širem smislu, potrebe se mogu posmatrati kao **osnovne motivacione sile** koje usmeravaju naše aktivnosti ka ciljevima koji omogućavaju postizanje osećaja ispunjenosti ili blagostanja.



**Da li nam trebaju ovi
proizvodi?**



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

BRAINWRITING





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

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

BRANKO **MILANOVIC** CAPITALISM, ALONE

*The Future of the System
That Rules the World*

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



BRANKO MILANOVIC CAPITALISM, ALONE

*The Future of the System
That Rules the World*



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

”Naše potrebe nemaju granica, **i to znaju preduzetnici**“.

Da li ste mogli da zamislite šta generativna AI može danas da kreira i radi?

Ko su preduzetnici?

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



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

Zadatak za vježbu: Ocijenite svoje preduzetničke sposobnosti

- Ispunite samoevaluacioni upitnik tako da ocjenjujete vlastite mogućnosti i karakteristike na način na koji sebe doživljavate. Upitnik možete da preuzmete sa [http://www.ef.unibl.org/literatura/160925I_Samoevaluacioni_upitnik - preduzetni0k.pdf](http://www.ef.unibl.org/literatura/160925I_Samoevaluacioni_upitnik_-_preduzetni0k.pdf).



Preduzetništvo

- Termin preduzetništvo „iskovan“ je početkom XX vijeka kao aktivnost koju sprovode preduzetnici (Drucker, 1991).
- Preduzetnici eksploatišu i koriste **inovacije kao oruđe promjena.**



Inovacija

→ Inovacija podrazumijeva **ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja**, već i **novi način korišćenja postojećih resursa**, davanje resursima „ekonomske“ vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju.



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

DA

NE

Preduzetništvo u XXI vijeku

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



Entrepreneur

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

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

➡ Nekada su to bila **mala preduzetnička preduzeća**.



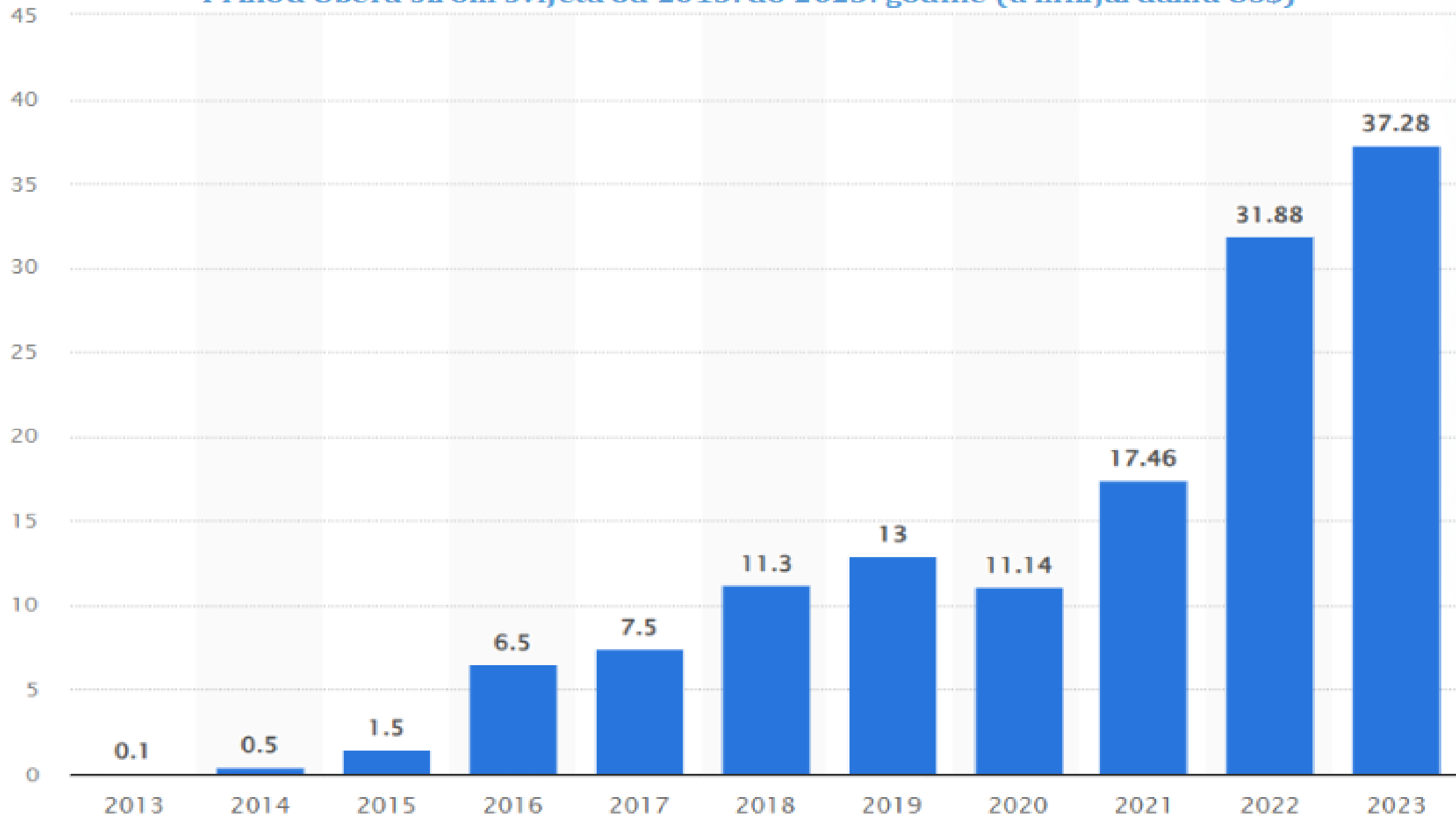
Preduzetničko malo preduzeće

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



Prihod Ubera širom svijeta od 2013. do 2023. godine (u milijardama US\$)

Neto prihod u milijardama US\$



Largest Companies by Marketcap

Companies: 10,442 total market cap: \$116.997 T  

Rank by

Market Cap

Earnings

Revenue

Employees

P/E ratio

Dividend %

Market Cap gain

More +

	Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
	1	 Apple AAPL	\$3.674 T	\$244.60	▲ 1.27%		 USA
	2	 NVIDIA NVDA	\$3.400 T	\$138.85	▲ 2.63%		 USA
	3	 Microsoft MSFT	\$3.036 T	\$408.43	▼ 0.51%		 USA
	4	 Amazon AMZN	\$2.423 T	\$228.68	▼ 0.73%		 USA
	5	 Alphabet (Google) GOOG	\$2.266 T	\$186.87	▼ 0.54%		 USA
	6	 Meta Platforms (Facebook) META	\$1.866 T	\$736.67	▲ 1.11%		 USA

23.02.2026.

Largest Companies by Marketcap

Companies: 10,644 total market cap: \$141.904 T ↻✎⬇

Rank by

Market Cap

Earnings

Revenue

Employees

P/E ratio

Dividend %

Market Cap gain

More +

Rank	◆	Name	◆	Market Cap	◆	Price	◆	Today	◆	Price (30 days)	Country	◆
☆	1	 NVIDIA NVDA		\$4.621 T		\$189.82		▲ 1.02%			 USA	
☆	2	 Apple AAPL		\$3.888 T		\$264.58		▲ 1.54%			 USA	
☆	3	 Alphabet (Google) GOOG		\$3.809 T		\$314.90		▲ 3.74%			 USA	
☆	4	 Microsoft MSFT		\$2.952 T		\$397.23		▼ 0.31%			 USA	
☆	5	 Amazon AMZN		\$2.255 T		\$210.11		▲ 2.56%			 USA	
☆	6	TSMC TSM		\$1.921 T		\$370.54		▲ 2.82%			Taiwan	
☆	▲1 7	Saudi Aramco 2222.SR		\$1.663 T		\$6.88		▲ 0.39%			S. Arabia	

Uloga vlade u podsticanju razvoja preduzetništva

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



- U „**Preduzetničkoj državi**“ Macukato (Mazzucato, 2015) tvrdi sljedeće:

....U zemljama koje duguju svoj rast inovacijama—i u regijama unutar tih zemalja, poput Silicijske 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)



1.2. Forme preduzetničkih poduhvata

Kako definišemo biznis?

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



Biznis može biti organizovan isključivo u formi preduzeća!!!

TAČNO **NETAČNO**

Biznis

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





To mogu biti aktivnosti:

- individualnih proizvođača,
- zanatlija,
- davanja u zakup objekata, zemljišta i drugih sredstava za rad,
- e-trgovina,
- bavljenje turističkom djelatnošću,
- plasman sredstava u akcionarska preduzeća,
- kulturne, sportske i mnoge druge djelatnosti,
- frilensinga (freelancer, engl., slobodne profesije) kao i drugih individualnih aktivnosti s ciljem ostvarivanja profita, ali i drugih ciljeva.

Tabela 1

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

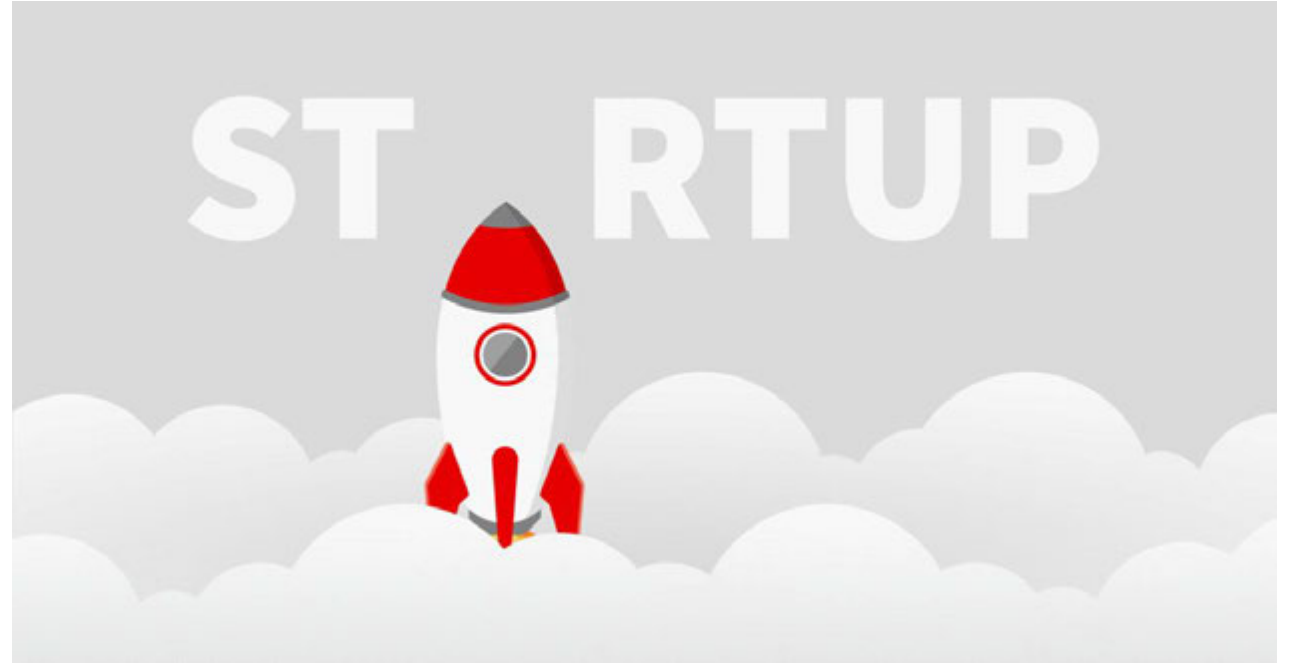
Veličina	Broj preduzeća		Broj zaposlenih		Dodata vrijednost	
	Broj	Udio	Broj	Udio	Milijardi €	Udio
Mikro	24,209,297	93.6%	40,803,210	30.0%	1,799	19.8%
Malo	1,387,888	5.4%	26,770,763	19.7%	1,527	16.8%
Srednje	210,551	0.8%	21,156,339	15.5%	1,512	16.6%
MSP	25,807,736	99.8%	88,730,412	65.2%	4,839	53.1%
Veliko	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%

Bilješke. 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).

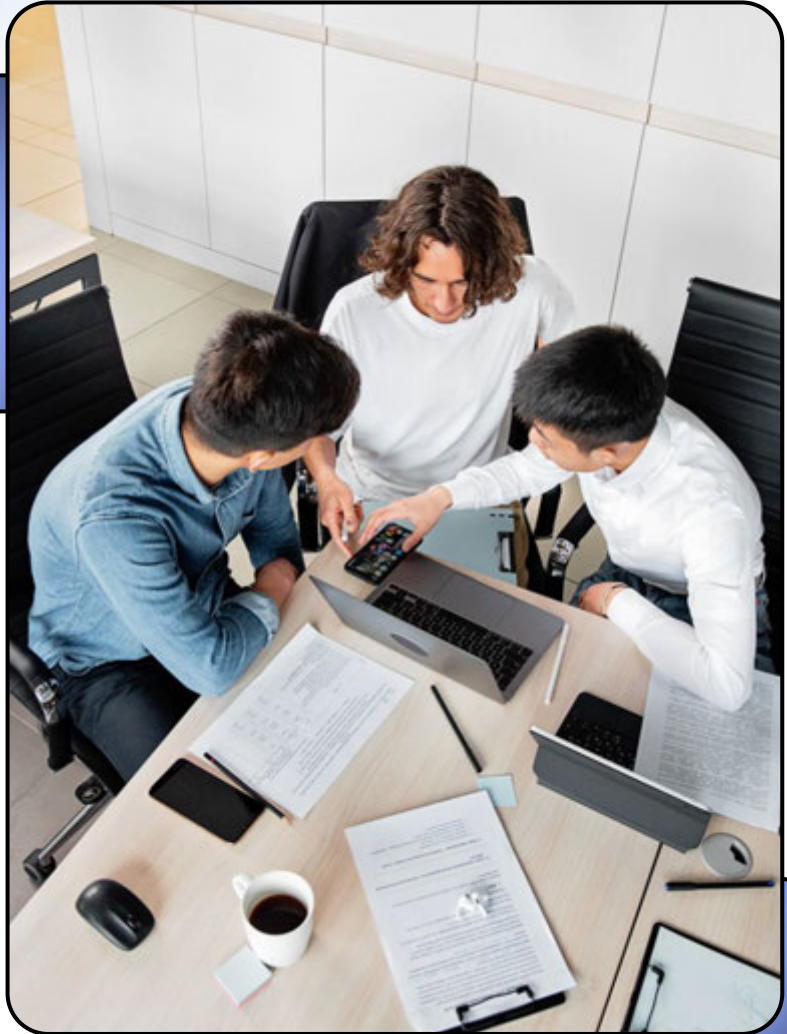
- ➡ male firme se lakše prilagođavaju zahtjevima tržišta;
- ➡ uspješnije prevazilaze nastale poremećaje u okruženju;
- ➡ mogu uspješno raditi i sa relativno malim obimom uloženog kapitala;
- ➡ fleksibilnije su od velikih preduzeća i relativno jednostavno ulaze i izlaze iz određenih privrednih grana;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

Samozapošljavanje vs pokretanja startapa

Razlika je u motivima, znanjima, željama i dugoročnim ciljevima osoba koje pokreću profitno orijentisanu aktivnost.



Preduzetnici zanatlije



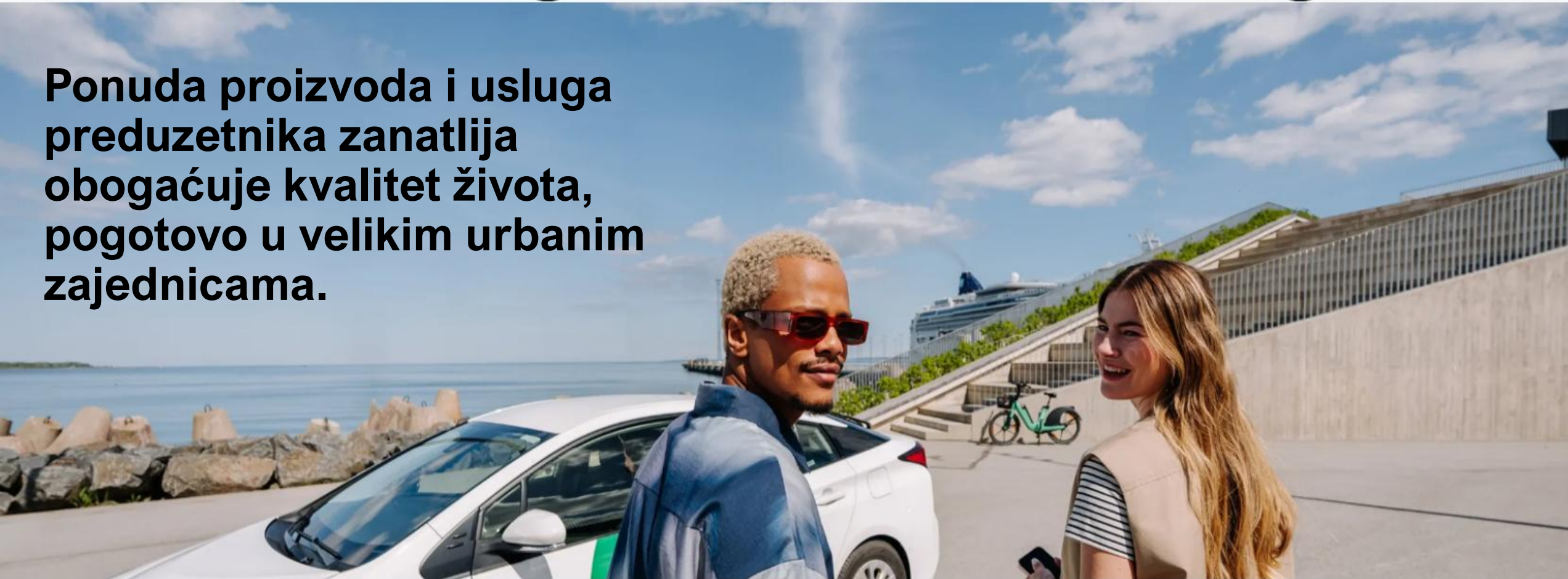
Osobe koje se samozapošljavaju a ne žele ili nemaju znanja i mogućnosti da vode biznise koji će da se razvijaju i rastu, već žele da obezbijede samostalno izvore prihoda koji će im obezbijediti određene nivoe životnog standarda, možemo nazvati *preduzetnicima zanatlijama ili preduzetnicima životnog stila*



Osnivači koji počinju sami, zbog toga što nemaju alternativu ili nemaju namjeru da zapošljavaju druge ljude, **smatraju se samozaposlenima** i nisu povezani sa pojmom startup

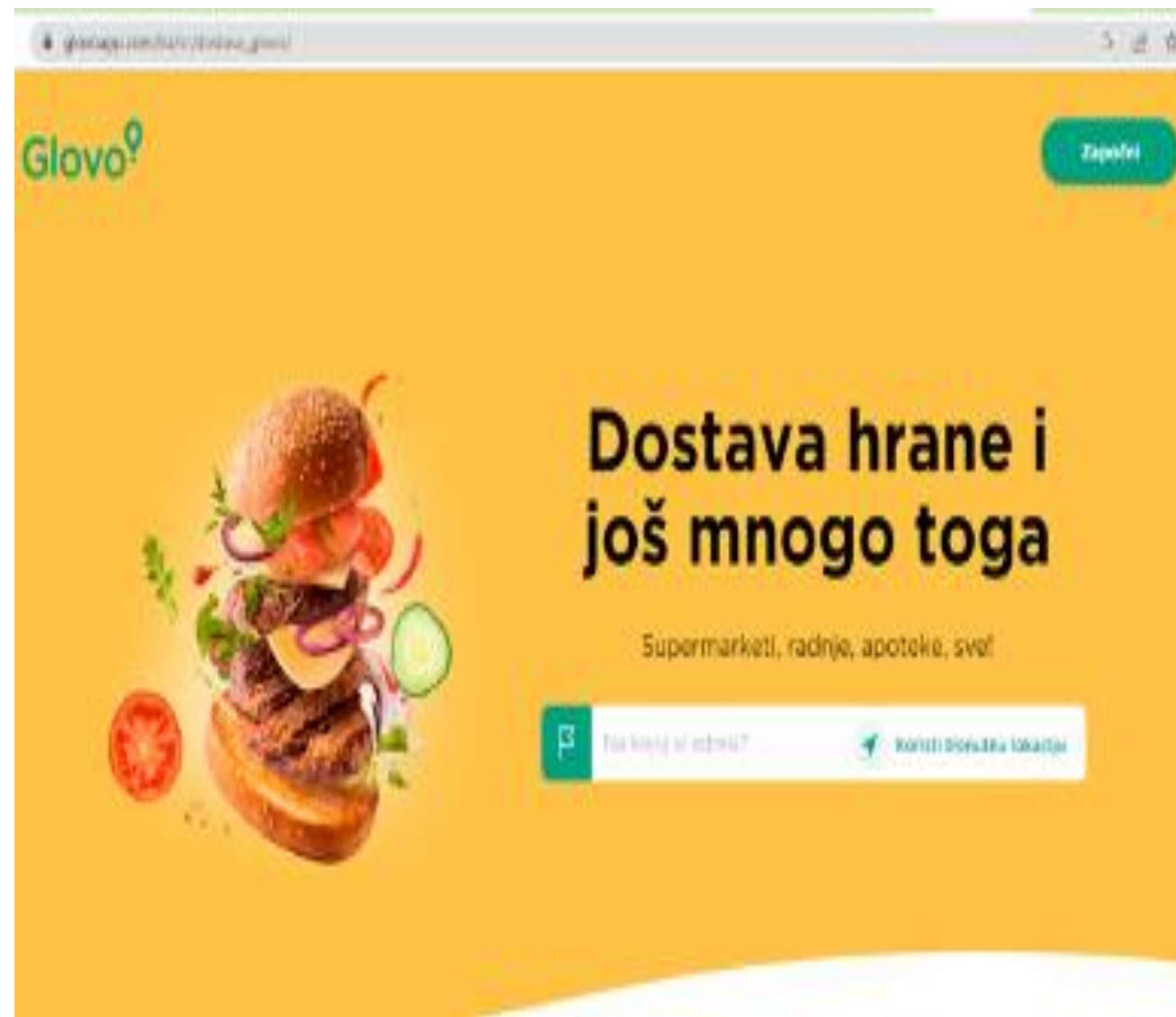
Riding is the new driving

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



Samozapošljavanja vs pokretanja startapa

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



Zadatak za istraživanje – rad u grupama

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



Definisanje startapa

 Startap podrazumijeva planiranje kreiranja novih poslovnih poduhvata, bez obzira da li postoji ili ne pravni entitet.

 Dok jedni autori (npr. Botazzi & Da Rin, 2002) smatraju da su **startapi novi rizični poduhvati u sektoru visoke tehnologije** (high-tech sector, engl.), analizom upotrebe toga termina, posebno u SAD, termin startap se **koristi u različitim industrijama** i opisuje **veoma mlada ili tek osnovana preduzeća**, od maloprodaje do visokotehnološkog poslovanja (Schwarzkoph, 2016).



Definisanje startapa

← Posebnu ulogu imaju inovativni preduzetnici koji kroz **disruptivne, odnosno remetilačke procese** „staju na crtu“ velikim preduzećima, uprkos ograničenim resursima.

← „Novi trend disruptivnih inovacija postoji u posljednje dvije decenije. Npr., Airbnb je dobar primjer disruptivne inovacije. Kompanija je počela 2008. godine remetivši čitavu hotelsku industriju širom svijeta svojim jedinstvenim poslovnim modelom i drugim procesima“ (Babu & Hisrich, 2023, str. 31).

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

Autori: Saša Petković i Jelica Rastoka

Izvori:

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

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

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

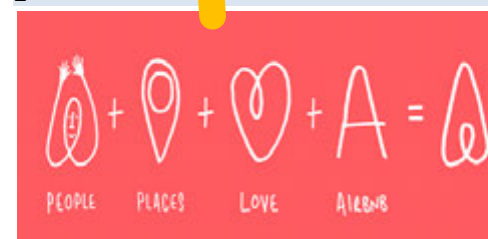
Griffith, E. (2020, 9. avgust). Airbnb, the Sharing Economy Pioneer, Files to Go Public. New York Times.

Preuzeto 3.11.2020. godine sa <https://www.nytimes.com/2020/08/19/technology/airbnb-ipo.html>.

Mackay, K. (2020, 27. avgust). Airbnb IPO is a \$40 billion valuation possible in 2020? Preuzeto 3.11.2020.

godine sa <https://www.valuethemarkets.com/2020/08/27/airbnb-ipo-is-a-40-billion-valuation-possible-in-2020/>.

2



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

2

Šta je Airbnb?

Airbnb (www.airbnb.com) je vodeća kompanija, koja posluje na principu zajedništva (eng. community-driven) u kojoj ljudi mogu objaviti i otkriti jedinstvene smještaje širom svijeta. Nevezano za to da li putnici žele stan za noć, divorac u medijelom ili vilu u nesecijana, Airbnb povezuje ljude sa jedinstvenim iskustvima putovanja, više od 4.000 gradova i čak 90 zemalja. Sa svojim primamljivim sajtom i servisom za klijente na svjetskom nivou, Airbnb je najlakši način za ljude da iskoriste "višak" svog prostora, tako što će ga prezentovati milionskoj publici. Krajem januara 2018. godine, zabilježen je rast rezervacija od 22.000% u odnosu na isti period prošle godine. Trenutno, Airbnb ima preko 4.000 različitih iskustava širom svijeta.

Kako je sve počelo?

2

Bila je to 2008. godina i u gradu je organizovana konferencija o dizajnu, a hotelski prostor je bio ograničen. Brajan i Džo su tako postavili web stranicu sa slikama i svom prostoru koji je u suštini predstavljao preuređeno potkrovlje sa tri kupaćica na podu i bečanjem domaćeg doručka ujutru. Ova lokacija im je donijela prva tri gosta, od kojih je svaki plaćao po 80 dolara, i nakon prvog vikenda počeli su primati poštne od ljudi širom svijeta pitajući se kada će ova web stranica biti dostupna za destinacije poput Buenos Airesa, Londona i Japana. Već sljedećeg proljeća, angažovali su bivšeg kameru i inženjera Natana (Nathan Blecharczik) kako bi im pomogao daansiraju Airbnb & Breakfast u poslovnom prevodu i računarskim uslugama i doručak. Ansiranje stranice su planirali i u demokratske nacionalne konvencije kako bi iskoristili nedostatak hotelskog prostora. Nakon sedam godina, Airbnb & Breakfast je postao Airbnb, ime domaćinstva koje je prevazišlo legendarni hotel Hilton Hotels po broju rezervisanih noći. Od proljeća 2014. godine, platforma je imala 10 miliona posjeti i 550.000 objekata na isti širom svijeta, zajedno sa vrijednošću od 10 milijardi US\$. Kompanija je dobila 7,64 miliona US\$ od investitora kao što su Y Combinator, Sequoia Capital, Keith Rabois, Andreessen Horowitz, Ashton Kutcher, Founders Fund i TPG Growth i u rundi prikupljanja finansija, od kojih su u svakoj pojedinačno prikupili po 100 miliona dolara.

2

Content Menu

[Airbnb Key Statistics](#)

[Airbnb Overview](#)

[Airbnb Revenue](#)

[Airbnb Profit](#)

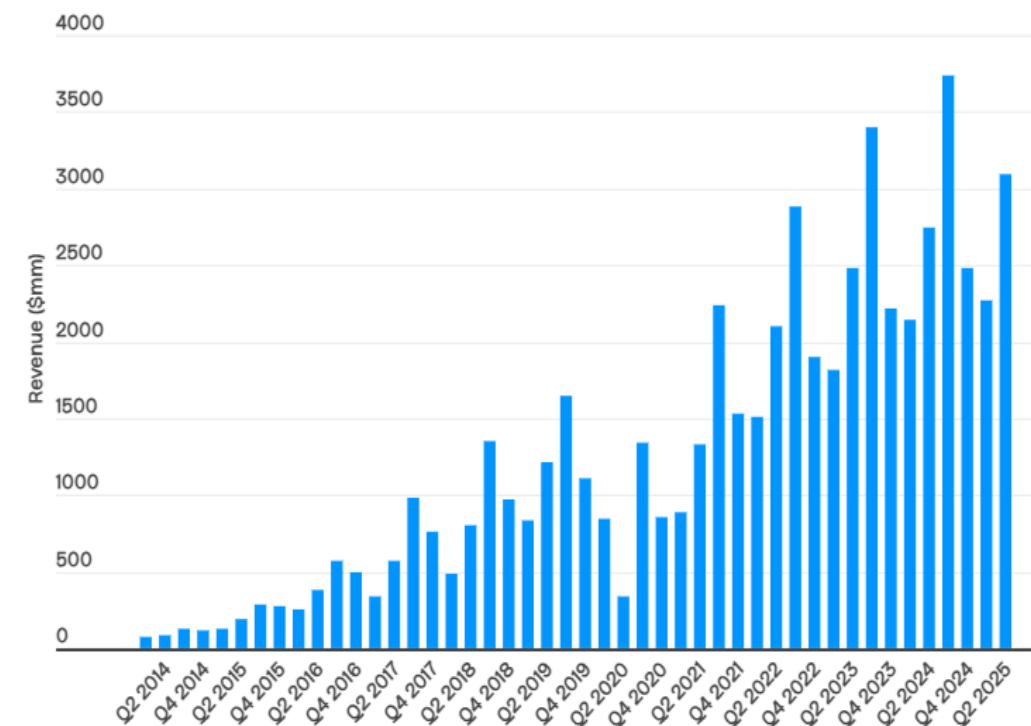
[Airbnb Gross Bookings Value](#)

People	Brian Chesky (CEO), Joe Gebbia (Chairman), Nathan Blecharczyk (CSO)
Business type	Public (NASDAQ: ABNB)
Industry	Travel

Airbnb Revenue

Airbnb saw its revenues increase by 12.1% in 2024 to \$11.1 billion.

Airbnb revenue 2019 to 2024 (\$mm)



Source: Company data

[Download Chart](#)

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Airbnb net income / loss 2017 to 2024 (\$mm)

Ne možemo svaki novi poslovni poduhvat smatrati
preduzetničkim poduhvatom!!!

🌱🌱🌱 Preduzetnički startup,
odnosno preduzetnička
firma je **novi preduzetnički
poduhvat** formalizovan u
nekoj od dostupnih pravnih
formi vođenja biznisa i od
koje se očekuje brzi, po
pravilu, eksponencijalni rast.

🌱🌱🌱 Ne moraju takvi startapi biti
isključivo novoformirane
tehnološke kompanije.

startup

Definicija preduzetničkog startup preduzeća

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



Sistemska podrška preduzetnicima rasta

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



**Studija slučaja 2 (domaća zadaća):
Jednorog iz Hrvatske za 48 sati privukao
2.000 ulagača i prikupio je milion EUR-a -
javna ponuda digitalnog tokena**

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



1.3. Startapi – različitost pristupa definisanja

- ➔ Zašto je bitno pravilno definisati veličinu preduzeća?
- ➔ Startapi koji su na početku uglavnom mikro i mala preduzeća, relativno brzo se rastu i razvijaju, 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 produkovano rastom i razvojem.

▲ S druge strane, startapi kao rastući mali biznisi **nemaju jednake mogućnosti u odnosu na velika preduzeća**, i donosioci političkih odluka, 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.

▲ Nerazumijevanje termina startup i poistovjećivanje startapa sa preduzetnicima životnog stila, odnosno zanatlijama, može dovesti do „iskrivljivanja slike“ efikasne podrške razvoja preduzetništva, od strane zakonodavne vlasti.



Report of the Expert Group

Think Small First –

Considering SME interests in policy-making
including the application of an 'SME Test'

March 2009

1.3.1 Tipologija startapa

- 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.

startup

Skalabini startapi

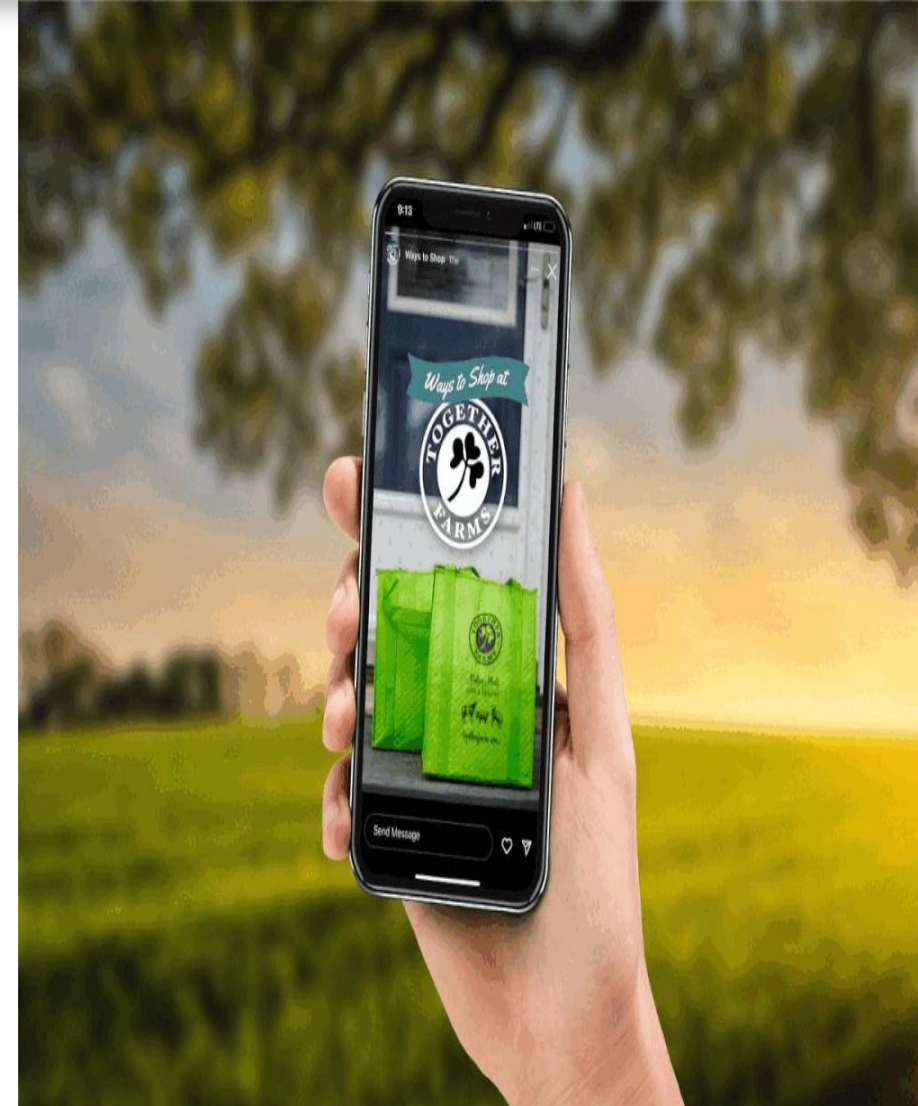
- *Skalabilni startapi* su **inovacijama vođeni**, teže brzom rastu i velikom tržišnom potencijalu, često u tehnološkim ili visoko inovativnim sektorima.
- Obično privlače rizični kapital zbog potencijalno visokih nagrada.



Entrepreneur

Mali biznisi, startapi vođeni životnim stilom i društveni startapi

- **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.



Druga perspektiva klasifikuje startape prema *industrijskom fokusu* i *intenzitetu tehnologije*

Tis (Teece, 2010) naglašava razliku između **visokotehnoških startapa**, poput onih u razvoju softvera, biotehnologiji ili tehnologijama u finansijama, i **niskotehnoških startapa**, koji mogu uključivati tradicionalne djelatnosti poput poljoprivrede ili proizvodnje.



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

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



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



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

U digitalnoj eri, **zahvaljući 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, kruadfanding (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.





↑ *Ekonomski rast* je **povećanje proizvodnje ekonomskih dobara i usluga u jednom vremenskom periodu u odnosu na prethodni period** (Potters & Munichello, 2021). Najčešće se mjeri stopom rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP).



*Inovativno preduzetništvo zasnovano na intenzivnom znanju, odnosno ukrštanju i interakciji između tri koncepta, i to između inovacija, preduzetništva i znanja, sve više se smatraju **kritičnom tačkom za ekonomski rast.***

Interesantno je objašnjenje Džefrija Saksa (Jeffrey Sachs) „**pravilo 70**“

... Ideja je sljedeća. Razmotrimo stopu rasta svjetske privrede, recimo povećanje svjetskog BDP 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% udvostručiće se svakih 35 godina***; ako se globalni rast ubrza i dostigne 4% godišnje, vrijeme potrebno da bi se privreda udvostručila prepolaće se i iznosiće 17,5 godina ($70:4 = 17,5$). (Saks, 2014, str. 16-17)



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

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





 *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”.



€ 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.

€ U oba slučaja, za ekonomski rast i razvoj bitan agens promjene **je preduzetnik sa svojim inovacijama.**

Preduzetničko društvo i digitalna era

U nekim aspektima, preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin **preduzetničko društvo** (Audretschi, 2007; Sanders et al., 2020).

Za razliku od menadžerske ekonomije, preduzetnička ekonomija, immanentna digitalnoj eri, je **ekonomija znanja**.





← Kontekst u kojem posluju današnja preduzeća, u eri koju nazivamo ***digitalnom ili erom četvrte (I 4.0) industrijske revolucije*** veoma je kompleksan, i **mijenja paradigme poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća**, koja bez obzira na svoju veličinu, postaju i globalni igrači.

← Digitalna transformacija ekonomija i na makro i na mikro nivou doprinijela je ubrzanoj internacionalizaciji MSP i primjeni koncepta međunarodne preduzetničke orijentacije.

Međunarodna preduzetnička orijentacija

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



Navedite primjere bivših startapa koji su danas veliki globalni igrači, a posluju isključivo digitalno ili u hibridnoj formi!

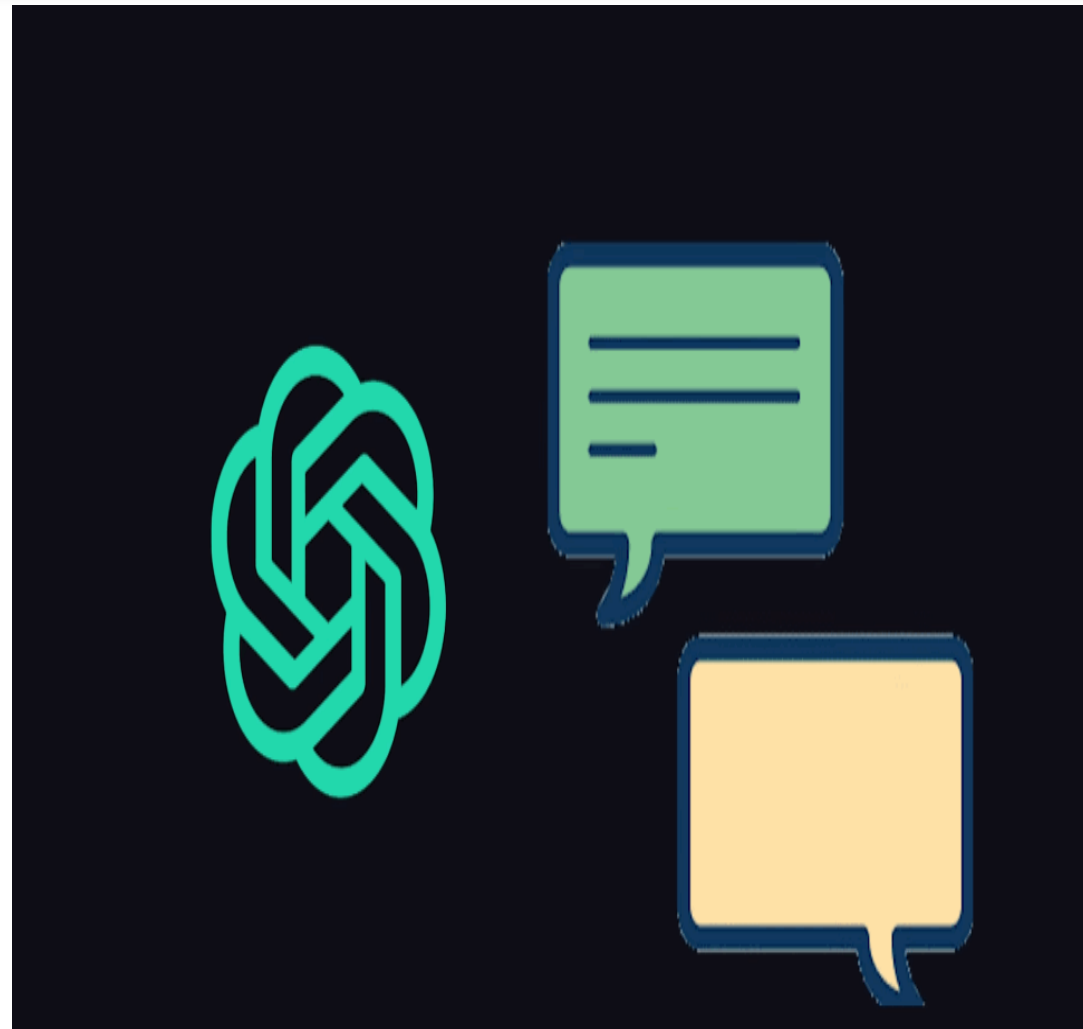


Booking.com



Šta nam donosi upotreba vještačke inteligencije (AI)?

- Rad u grupama – 15 minuta
- Istražite i diskutujte u grupi kakve nam promjene na tržištu rada, organizaciji posla i životima uopšte donosi generička AI? Koji će poslovi nestati, a koji će nastati.
- Koristite u tu svrhu chatbotove kao što su ChatGPT, Gemini, DeepSeek, Copilot, Grok3.



1.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri i menadžeri poslovnog razvoja



- Strateški i operativni pristup rastu i razvoju inovativnih preduzetničkih poduhavata zahtijeva i raspolaganje rijetkim resursima, kao što su **preduzetni menadžeri**.
- Preduzetni menadžeri, ali i **menadžeri poslovnog razvoja** (business developer, engl.) odgovorni su za razvoj i rast biznisa.
- Međutim, “klasični” menadžeri su takođe nezamjenjivi u timu menadžera, inženjera, proizvodno-uslužnih i administrativnih radnika sa komplemetarnim znanjima.



RISK

HIGH



- Razlika između preduzetnih menadžera, koji su najčešće u MSP vlasnici biznisa, i menadžera poslovnog razvoja, je **pristup poslovnim rizicima**.
- Dok preduzetnici, vlasnici MSP snose finansijske i emotivne rizike, menadžeri rade za preduzetnike, i ne snose finansijske rizike.

Menadžeri poslovnog razvoja (business developer, engl.)

- Biznis diveloperi su takođe poznati kao menadžeri poslovnog razvoja.
- Generalno, ova osoba se obično fokusira na tri ključne funkcije u malom biznisu:



- 1) Identifikovanje novih poslovnih prilika;**
- 2) Održavanje odnosa sa postojećim klijentima;**
- 3) Bliska saradnja sa vlasnikom preduzeća na strategiji rasta poslovanja,** a zatim osmišljavanje akcionog plana sa strateškim i operativnim ciljevima (Wroblewski, 2020).

1.5. Preduzetnici i preduzetni menadžeri



Rastom i razvojem preduzeća, usložnjavaju se problemi menadžmenta preduzeća. Naime, preduzetnici koji su pokrenuli preduzetnički poduhvat, najčešće u formi malog biznisa, usložnjavanjem svakodnevnih operativnih aktivnosti i povećanjem broja zaposlenih, postepeno počinju da gube upravljačke konce iz vlastitih ruku.



- Povećanjem broj narudžbi i sa povećanim obimom tražnje, povećanjem broja zaposlenih, preduzetnici se **suočavaju sa nekontrolisanim rastom preduzeća** koji žudi za uvođenjem profesionalnog menadžmenta (Petković, 2021).

Rast i razvoj - potreba delegiranja

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



Šta je posao menadžera?

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

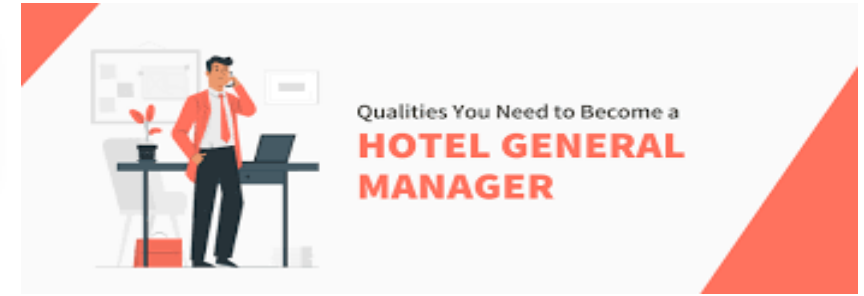


Ograničeni resursi!



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

Suština i obuhvat menadžerskog odlučivanja



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

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



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

- **Kako proizvoditi, odnosno pružati usluge?** Da bi ostvarila dati nivo proizvodnje, firma trguje inputima, odlučujući da li će koristiti više jednog, a manje drugog inputa. Npr. proizvođači automobila biraju između metala i plastike za mnoge dijelove, što utiče na težinu, cijenu i sigurnost automobila.
- **Koje cijene treba formirati?** Neke firme, poput farmi, imaju malu ili nikakvu kontrolu nad cijenama po kojima se njihova roba prodaje i moraju da prodaju robu po cijeni određenoj na tržištu.
- Međutim, mnoge druge firme samostalno određuju svoje cijene.
- Kada menadžer takvih firmi određuje cijenu proizvoda ili usluge, mora razmotriti **da li povećanje cijene za jednu jedinicu povećava profitnu maržu svake prodate jedinice toliko da nadoknadi gubitak od prodaje manjeg broja jedinica.**



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



Ograničenja poslovanja preduzeća

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



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



Tim menadžera – klasični i preduzetni

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



HVALA NA PAŽNJI