

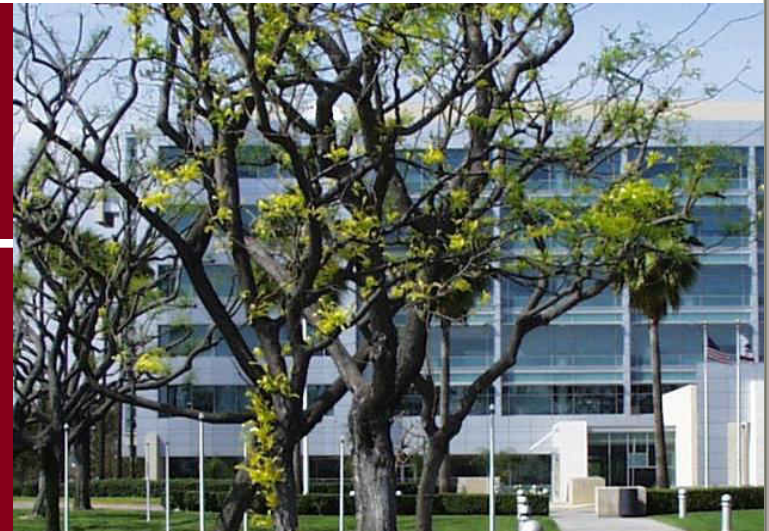


UNIVERZITET U TUZLI

Ekonomski fakultet

**II CIKLUS STUDIJA
SMJER: MENADŽMENT**

PODUZETNIČKI MENADŽMENT



Prof. dr. Bahrija Umihanić

bahrija.umihanic@untz.ba

• Izazovi poduzetništva i menadžmenta u 21. stoljeću



• Modeli rasta brzorastućih preduzeća



• Strategije rasta brzorastućih preduzeća



• Proces menadžmenta u brzorastućim preduzećima



• Karakteristike menadžera brzorastućih preduzeća



• Emocionalna inteligencija menadžera brzorastućih preduzeća



• Digitalna ekonomija ekonomija i konkurentske prednosti



• Brzorastuća preduzeća u digitalnoj ekonomiji



• Informaciona tehnologija za menadžere u digitalnoj ekonomiji

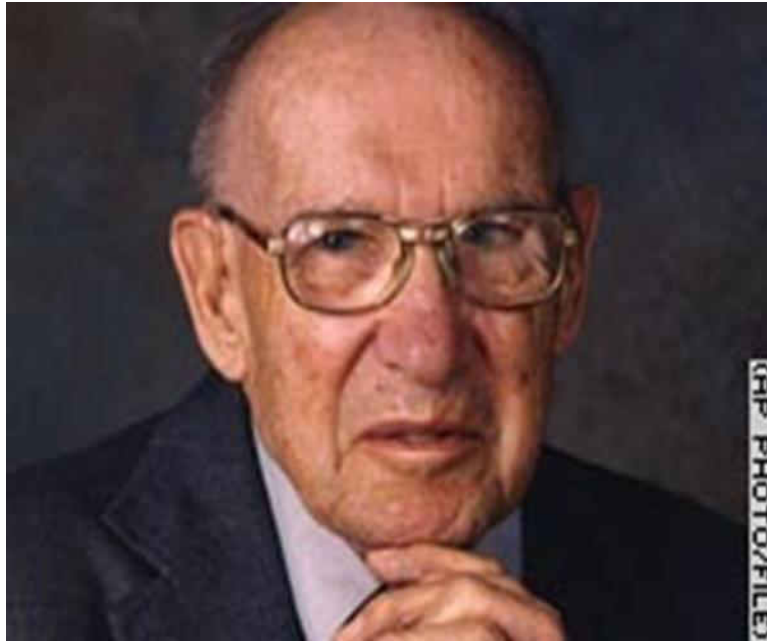




Izazovi poduzetništva i menadžmenta u 21. stoljeću



- Poduzetnička ekonomija razumijevanje konteksta nastanka
- Poduzetnički menadžment – odgovor na izazove poduzetničke ekonomije
- Predstavljanje procesa poduzetništva i procesa menadžmenta
- Karakteristike poslovnog ambijenta u 21.stoljeću
- Brzorastuća preduzeća/preduzeća visokog rasta/Gazele



- **Poduzetnička ekonomija**
razumijevanje konteksta
nastanka
- **Poduzetnički menadžment** –
odgovor na izazove
poduzetničke ekonomije

**Inovacije i poduzetništvo –
Praksa i principi (1984)**

Peter F. Drucker, po mnogima otac modernog menadžmenta zbog brojnih knjiga i članaka u kojima je naglašavao važnost inovacija, poduzetništva i strategije za uspjeh u svijetu naglih promjena; umro je u 95. godini, 11.11.2005. u Los Angelesu

- Parole kojima su ljudi opisivali stanje u SAD od sredine sedamdesetih godina 20. stoljeća
 - “Ekonomija bez rasta”
 - “Dezindustrializacija Amerike”
 - Kondratijevljeva “stagnacija privrede”,
 - “Periodi stagnacije”
 - “Periodi opadanja privredne aktivnosti”

Poduzetnička ekonomija – razumijevanje konteksta nastanka

- Od 1965-1985 godine broj Amerikanaca starijih od 60 godina porastao je sa 129 na 180 miliona
- Od 1974-1984 ukupan broj radnih mjesta u američkoj privredi porastao je za 24 miliona
- U periodu od 1970-1984 godine broj radnih mjesta se u Zapadnoj Europi smanjio za 3-4 miliona
- Godine 1970. Europa je imala više 20 miliona radnih mjesta nego SAD
- Godine 1984. Europa je imala manje 10 miliona radnih mjesta od SAD
- Amerika je uspjela naći odgovor za upošljavanje stanovništva rođenih u 1949 i 1950 “bum beba”. Kreiran je veliki broj radnih mjesta za žene.

- Gdje su nestala postojeća radna mjesta?
- Velike institucije i kompanije “500” najvećih iz magazina Fortune, umjesto da kreiraju nova radna mjesta postaju generatori nezaposlenosti. Oko 1984. godine tih 500 firmi je izgubilo najmanje 4-6 miliona radnih mjesta.
- Javne administracije svih nivoa, također postaju generatori nezaposlenosti. Sve manje ljudi dobiva priliku za zapošljavanja u ovim institucijama.
- Uzme li se naprijed spomenuto, proizlazi kako je u 20-togodišnjem periodu u SAD-e kreirano čak 40. miliona radnih mjesta.

- Ko je stvorio nova radna mjesta?
- Sva nova radna mjesta, morale su da stvore male i srednje organizacije, među kojima su većinu činile mala i srednja preduzeća.
- Prema časopisu “The Economist” od osamdesetih godina 20. stoljeća u SAD-u se svake godine pojavljuje oko 600.000 novih preduzeća – oko sedam puta više nego u godinama prvirivrednog buma iz pedesetih i šezdesetih godina

- Početak ere zalaska klasičnih tehnologija
- Započele negdje oko 1680. godine, kada je francuski fizičar Deni Papien predvidio pojavu parne mašine.
- Prema Druckeru, taj period je trajao oko 300 godina, i ima sličnosti sa zahtjevima mehaničkog procesa: veće brzine, više temperature, veći pritisci

- Pojava novih “visokih tehnologija”
- Pojavljuju se u obliku kompjutera, telekomunikacija, fabričkih robota, kancelarijske opreme, bioenergetike, bioinženjeringa, i kvalitativno poboljšavaju život ljudi.
- Međutim, u period do 1984. godine “visoke tehnologije” su stvorile samo 5-6 miliona novih radnih mjesta ili onoliko koliko je izgubljeno u sektoru “prljavih industrija”.
- Dakle svako OSMO novostvoreno radno mjesto je u sektoru “visokih tehnologija”. Drucker, previđa da do 2000-te da će to biti povećano i da će svako ŠESTO radno novostvoreno radno mjesto biti otvoreno u sektoru “visokih tehnologija”



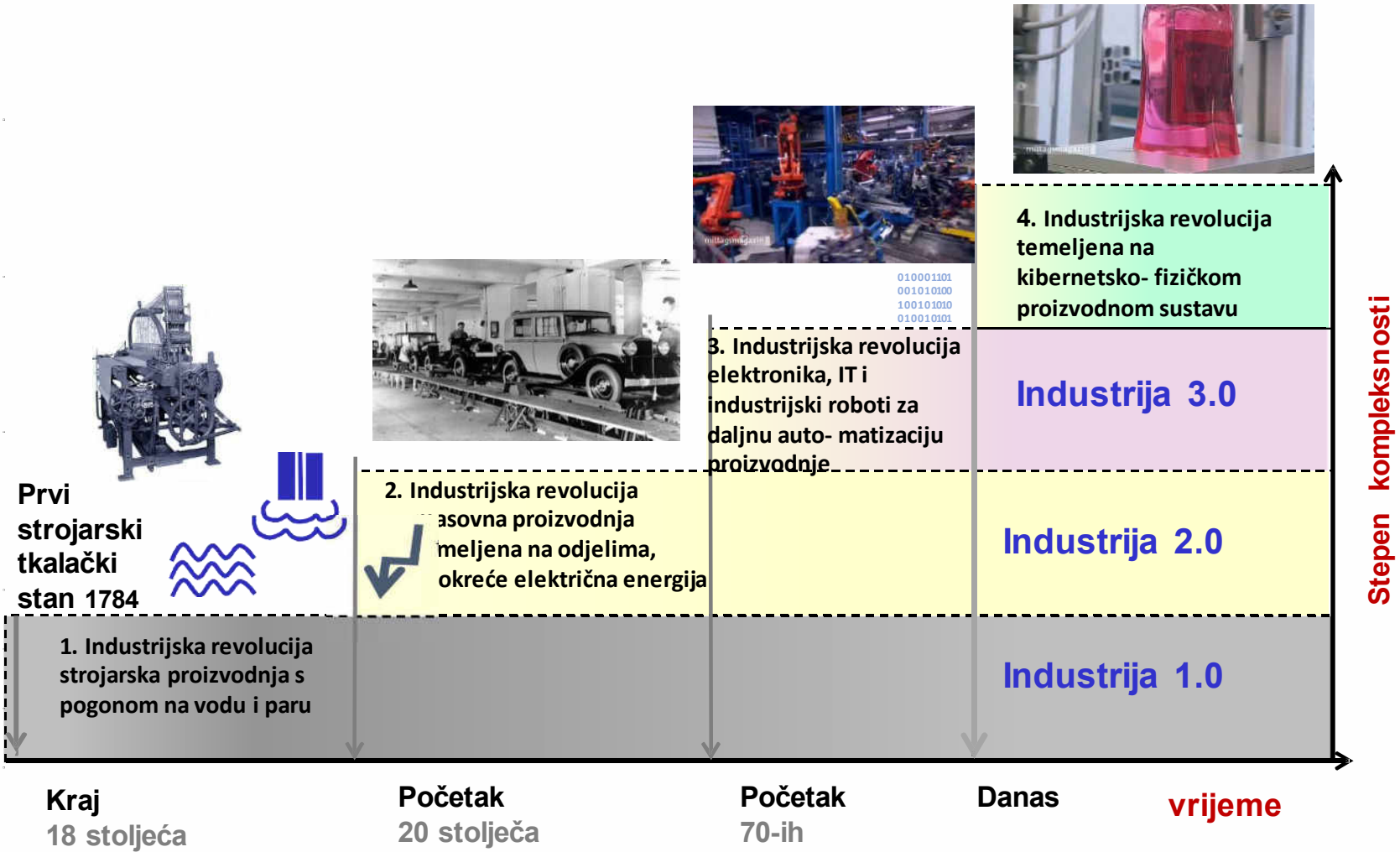
Nikolai Kondratiev
[1892-1938]

- **Kondradijevi ciklusi**
- Nikolaj Kondratiev, ruski ekonomista, pogubljen po Staljinovom naređenju, sredinom 1930-tih godina, zato što je njegov ekonometrijski model predviđao da će, kao što se i stvarno dogodilo, kolektivizacija ruske poljoprivrede dovesti do velikog pada u proizvodnji hrane.

- **“*Pedesetogodišnji ciklus Kondratieva*” bio je zasnovan na urođenoj tradicionalnoj tehnologiji.**
 - Svakih 50. godina dugi tehnološki talas dostiže svoj vrhunac.
 - U posljednjih 20 godina industrije sa visokim rastom postižu najbolje rezultate, poslije čega nastaje iznenadna kriza.
 - Poslije slijedi 20 godina stagnacije, period u kome nove tehnologije ne mogu da stvore toliko radnih mjesta, koliko bi bilo neophodno privredi da ponovo počne da ostvaruje rast.
 - Tu niko, pa ni vlada, ne može mnogo da učini.

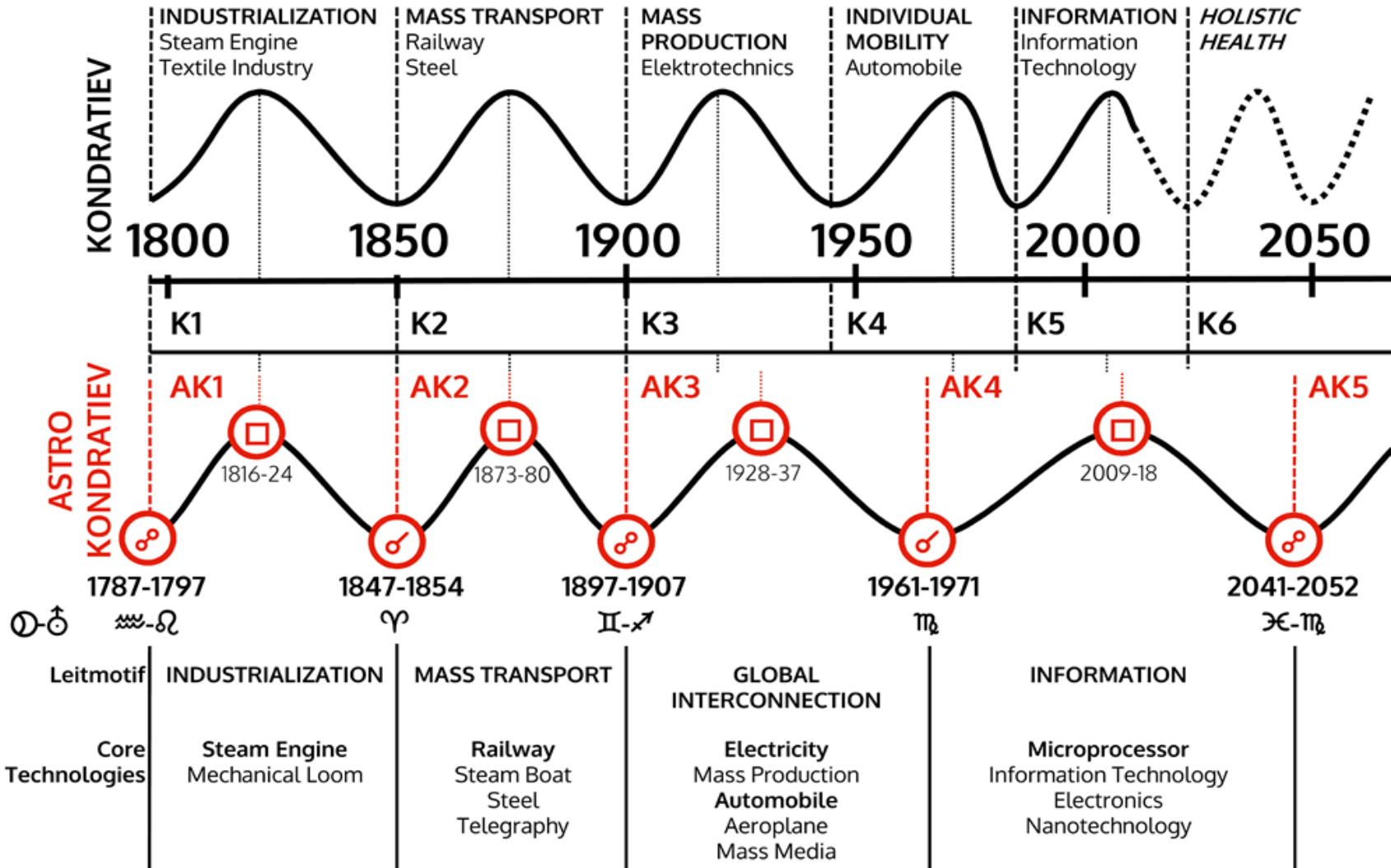


Od Industrije 1.0 prema Industriji 4.0: Prema četvrtoj industrijskoj revoluciji





Poduzetnička ekonomija – razumijevanje konteksta nastanka

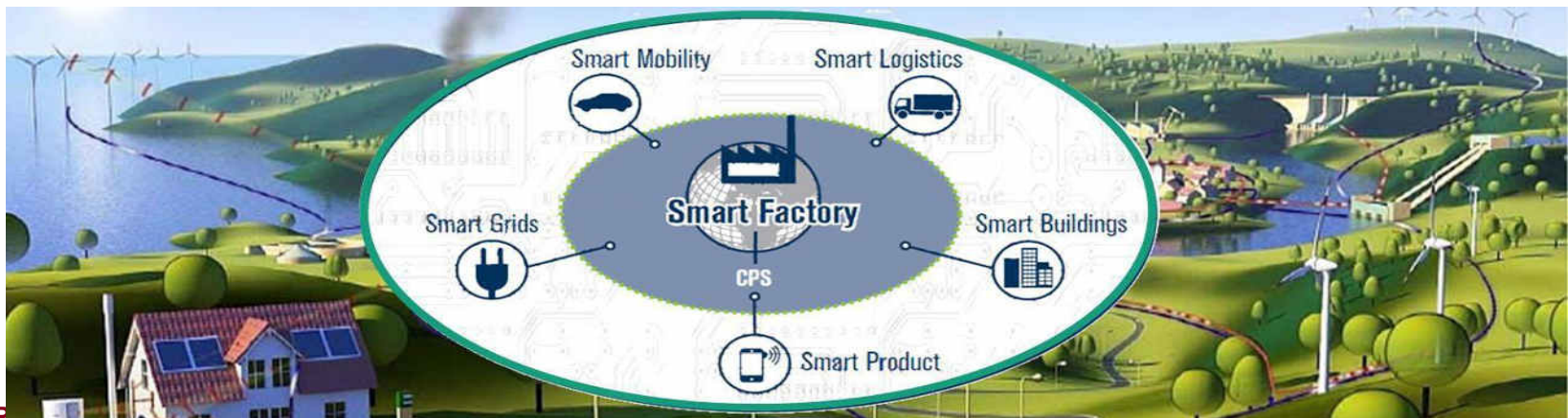


Poduzetnička ekonomija – razumijevanje konteksta nastanka

Kondratijevi ciklusi	Parni stroj, pamuk	Željeznica, brodski promet, čelik	Električna energija, kemija	Auto, nafta, elektronika	Informacija, znanje, ekologija
Početak-sredina -kraj ciklusa	1793-1825-1847	1847-1873-1893	1893-1913- 1939	1939-1956-1984	1984-2015-2035
Ciklus	1. Ciklus	2. Ciklus	3. Ciklus	4. Ciklus	5. Ciklus
Osnovne ljudske potrebe	Olakšati rad, omogućiti jeftino odijevanje	Općenito olakšati pristup materijalnim dobrima	Humanizirati gradske sredine	Poticati individualnost i pokretljivost	Lokalno i globalno rješavati probleme suživota
Internacionalne mreže	Trgovačke mreže	Prometne mreže	Energetske mreže	Komunikacijske mreže	Informatičke mreže
Težišta razvoja	Strojevi	Lokomotive, kolodvori	Rasvjeta, kino	Telefon, auto, televizor, računalo, rakete	Nematerijalne robe, informacije, baze podataka
Tehnologije	Para	Čelik	Električna energija	Elektronika	Mentalni mediji
Sinergija - primjene	Robe široke potrošnje	Brodski promet	Kemija, aluminij	Naftni proizvodi	Rješenja ekoloških problema, prometnih sustava
Tehnološke sinergije	Mehanika	Veliki (strojni) pogoni	Velike proizvodne jedinice	Sustavi oružja	Tehnologije sigurnosti i ekologije
Energetski izvor	Drvo	Ugljen	Nafta	Plin	Nuklearna energija

Mirko Brand 2006

- "Industrija 4.0" obuhvaća **integraciju savremenih informacijsko komunikacijskih tehnologija (ICT) s konvencionalnom fizičkom proizvodnjom i procesima**, što omogućuje **razvoj novih tržišta i poslovnih modela**.
- "Industrija 4.0" je time usmjerena na pitanje **kako ta integracija može pružiti individualnom kupcu korist**, koju je on spreman platiti.



Visoka razina -
zaključivanje (npr.
složene matematičke
proračune) zahtijeva vrlo
malo računanja

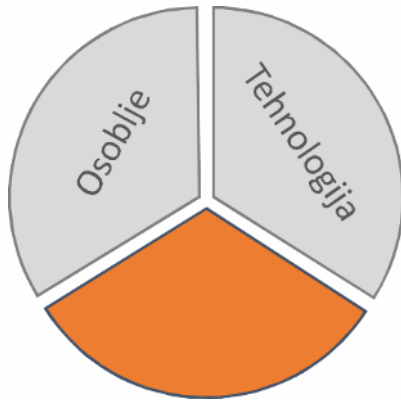


Niža razina ljudskih
vještina (npr. hodanje)
provode se nesvjesno
od strane ljudi, a oni
zahtijevaju ogromne
računalne resurse ako
ih obavljaju roboti

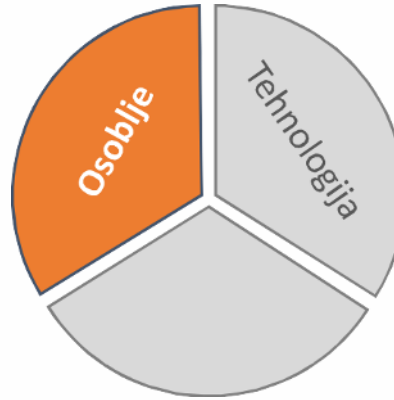
→ Moracev - Paradoks



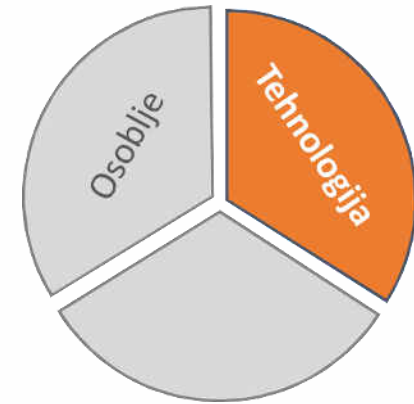
Fokus: Organizacija



Fokus: Osoblje



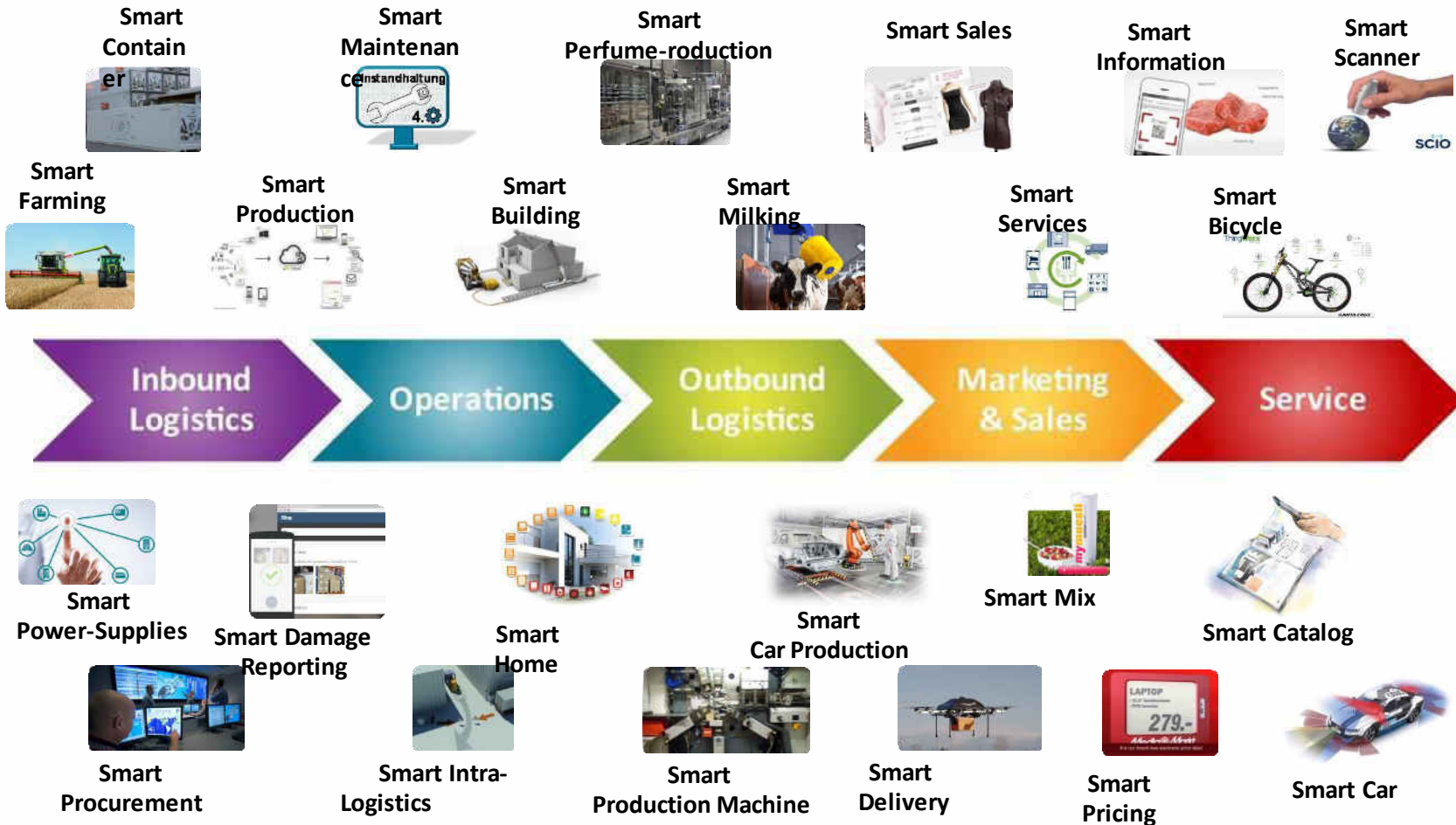
Fokus: Tehnologija



Implementacija osnovnih elemenata u Kibernetско-fizičkom proizvodnom sustavu
(Cyber-Physical Production Systems)

Osnovni elementi u Kibernetско-fizičkom proizvodnom sustemu
(Cyber-Physical Production Systems)

Industrija 4.0 | Obuhvaća cijeli lanac vrijednosti



Poduzetnička ekonomija – razumijevanje konteksta nastanka

- Šta je zajedničko kompanijama rasta, osim samog rasta i prkošenja stagnaciji Kondratijeva?
- NOVA TEHNOLOGIJA – Primjena novih znanja u domenu ljudskog rada. **Prema P. Druckeru “Nova tehnologija” je PODUZETNIČKI MENADŽMENT**
- Šta je poduzetništvo za ekonomiste?
- Za ekonomiste, poduzetništvo je “meta-ekonomski događaj” nešto što ima dubok utjecaj i zaista oblikuje privredu, iako samo nije i njen sastavi dio.
- To isto, za ekonomiste, je i tehnologija.

- Šta je izazvalo nagli interes za poduzetništvom u SAD-u?
- Promjena stavova, mjerila vrijednosti i ponašanja te ambicija mladih ljudi.
- Ko je pokušao predvidjeti trendove u ponašanju?
- Dejvid Risman u knjizi “Usamljena gomila”
- Vilijam Vajt – u knjizi “Čovjek organizacije”
- Čars Rajh – u knjizi “Amerika postaje zelena”
- Herbert Markuz u više svojih futurističkih knjiga i članaka

- U novim preduzećima, izloženim direktno tržištu ili ne, iako se smatralo da je menadžment primjenjiv jedino u postojećim preduzećima
- U malim preduzećima, napuštaju se rašireni stavovi da je menadžment namijenjen za “velike face”
- U vanpivrednim djelatnostima, iako većina ljudi još čuje izraz “biznis” kada se sretne sa riječju “menadžment”.
- U djelatnostima koje se jednostavno ne smatraju preduzećima, kao što su mali lokalni restorani i sl.

- Menadžment je nova tehnologija (prije nego bilo kakva nova nauka ili otkriće) koja je američku privredu dovela do poduzetničke ekonomije. To je također ona koja Ameriku može da pretvori u “poduzetničko društvo”.
- Uvođenje poduzetništva u društvo opet zahtijeva prije svega primjenu ovih osnovnih koncepta, osnovne “tehne”, odnosno osnovnih principa menadžmenta, u cilju rješavanja novih problema i iskorištavanja novih mogućnosti.



- Znači da je upravo sada došlo vrijeme da učinimo za poduzetništvo i za inovacije ono što smo prvo učinili za menadžment prije nekih trideset godina: da razvijemo njihove osnovne principe, praksu i njih kao disciplinu (P. Drucker 1984)



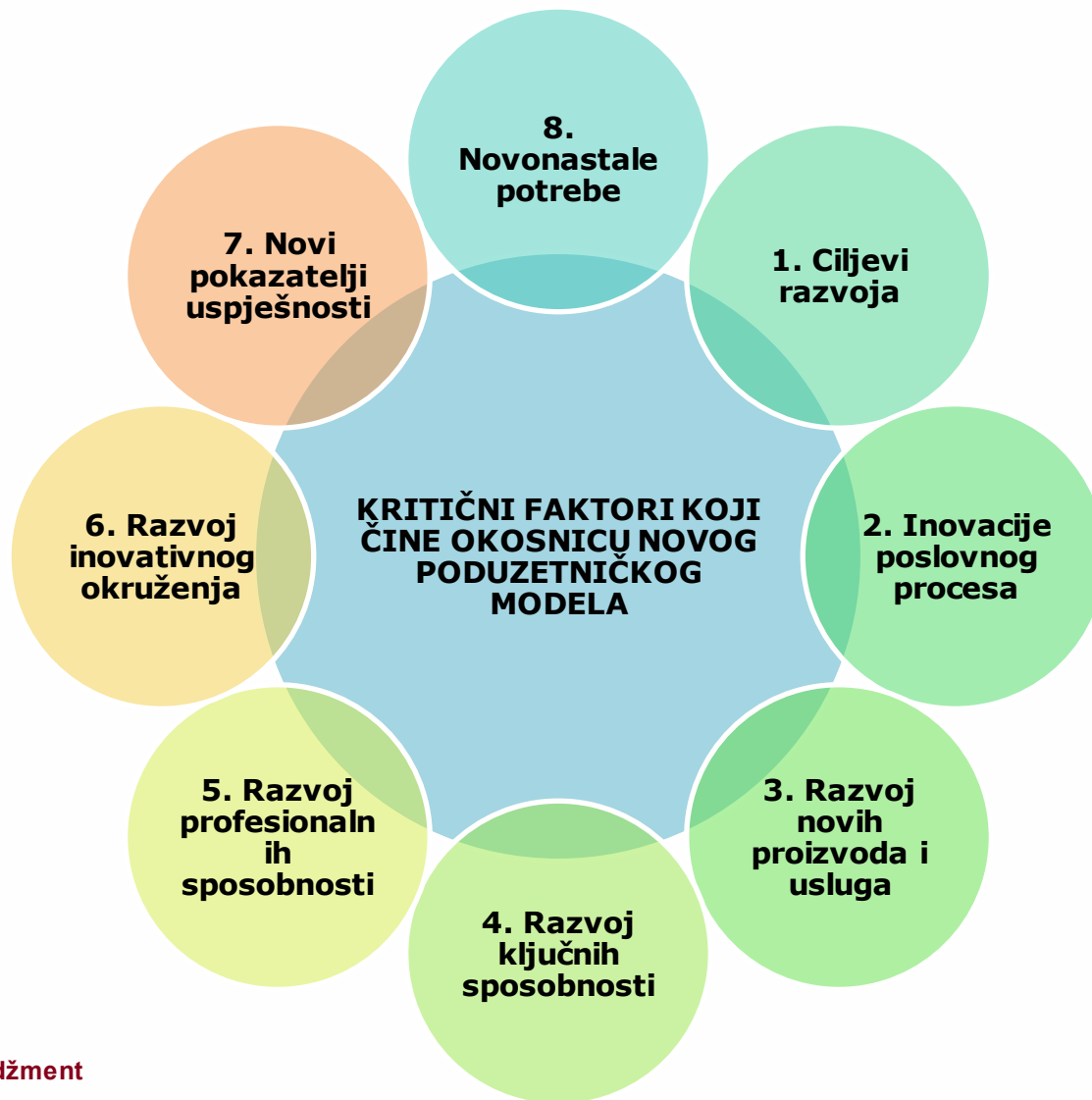
Paradigme nužne za konkurentnost u 21. stoljeću (1/2)

1. Kreiranje specijaliziranih timova
2. Umrežavanje i koordinacija timova pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije
3. Smanjenje hijerarhijskih razina i demokratizacija u poslovnom odlučivanju
4. Povećanje autonomije zaposlenih i samostalnosti u donošenju odluka
5. Koncentracija na sržno poslovanje (engl. *core core business business*) i ključne sposobnosti



6. *Outsourcing* poslovnih aktivnosti
7. Kontinuirano ulaganje u znanje i obrazovanje
8. Stvaranje partnerskih odnosa sa dobavljačima i klijentima (potrošačima)
9. Praćenje, vrednovanje i mjerenje nematerijalne imovine i intelektualnog kapitala
10. Poticanje daljnje inovativnosti i kreativnosti

Novi poduzetnički model – poslovni model suvremenih uspješnih kompanija





Tablica 1. - Revolucionarni razvoj znanosti

Znanstveno-tehnološka revolucija	I. - Industrijska -	II. - Mehanizacijska -	III. - Znanstvena -
Uloga čovjeka	 <p>Radnik</p>	 <p>Stručnjak</p>	 <p>Znanstvenik</p>
Ključni čimbenik razvoja	Iskustvo	Znanje	Znanost
Uloga znanosti	Analitička	Pokretačka	Predvodnička



Novi trendovi u menadžmentu

ODLAZI	DOLAZI
FINANCIJSKI KAPITAL	ČOVJEK - KREATIVAN, INOVATIVAN I PODUZETAN
	



ODLAZI	DOLAZI
IZVJESNOST, VJEROJATNOST	TURBULENCIJA, KAOS, NEIZVJESNOST
	


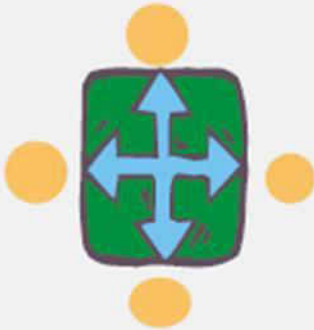
ODLAZI	DOLAZI
PREDVIDIVOST - PRODUŽENJE PROŠLOSTI	NEPREDVIDIVOST - ISTRAŽIVANJE BUDUĆNOSTI
	





ODLAZI	DOLAZI
KVANTITATIVAN RAST	KVALITATIVAN RAST
	

ODLAZI	DOLAZI
VELIKE RIBE JEDU MALE RIBE	BRZE RIBE JEDU SPORE RIBE
	

ODLAZI	DOLAZI
KONCENTRACIJA I CENTRALIZACIJA	DECENTRALIZACIJA (PROFITNI-CENTRI, STRATEŠKE POSLOVNE JEDINICE - KONFEDERACIJA PODUZETNIKA)
	

- **Intelektualni kapital** - relativno nova, složena ekonomska kategorija koja predstavlja sve faktore poslovanja koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim finansijskim izvještajima, međutim stvaraju dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utiču na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost preduzeća.



6% svih zaposlenih u korporaciji IBM radi u tvornicama, dok se **94%** bavi ostalim “neopipljivim“, intelektualnim poslovima.

NOVI TRENDVI U MENADŽMENTU I PODUZETNIŠTVU

Intelektualni kapital

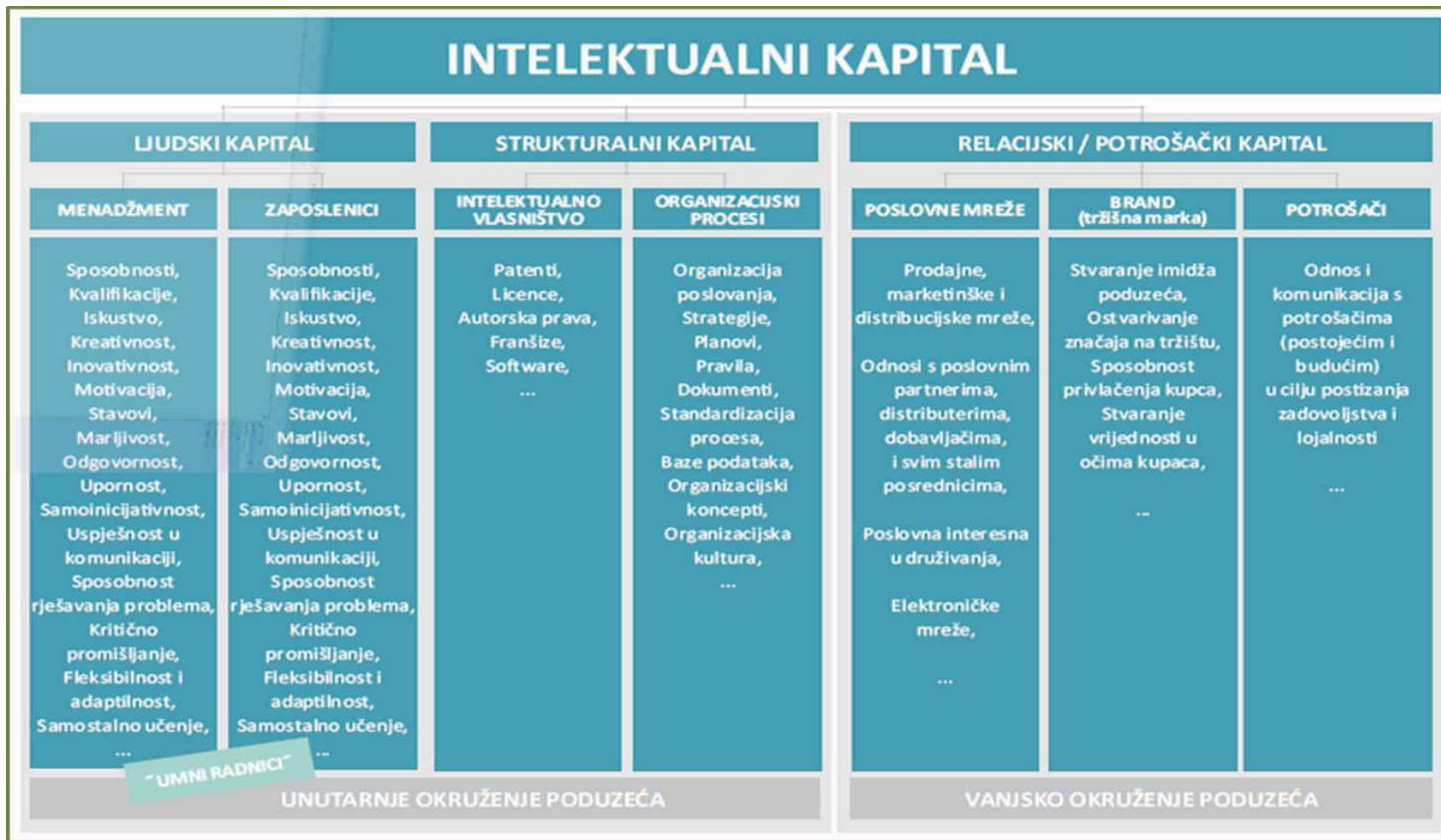
Brand	Vrijednost brand-a (milijardi US\$)	Tržišna vrijednost kompanije (milijardi US\$)	Udio brand-a u ukupnoj vrijednosti kompanije
1. Coca-Cola 	65.32	125.68	51.9%
2. Microsoft 	58.70	254.19	23.1%
3. IBM 	57.09	169.26	33.7%
4. General Electric 	51.56	289.69	17.8%
5. Nokia 	33.69	97.61	34.5%
6. Toyota 	32.07	139.92	22.9%
7. Intel 	30.95	132.06	23.4%
8. McDonald's 	29.39	71.33	41.2%
9. Disney 	29.21	60.42	48.3%
10. Mercedes  Mercedes-Benz	23.56	58.14	40.5%

Izvori podataka: http://www.interbrand.com/best_brands_2007.asp i <http://finance.yahoo.com/>

- Intelektualni kapital - ne može se materijalno odrediti, ali vas može učiniti bogatim i donijeti vam konkurentsku prednost.
- Pojam intelektualni kapital još nema potpunu, tačnu i jedinstvenu definiciju, ali mu je definirana struktura.

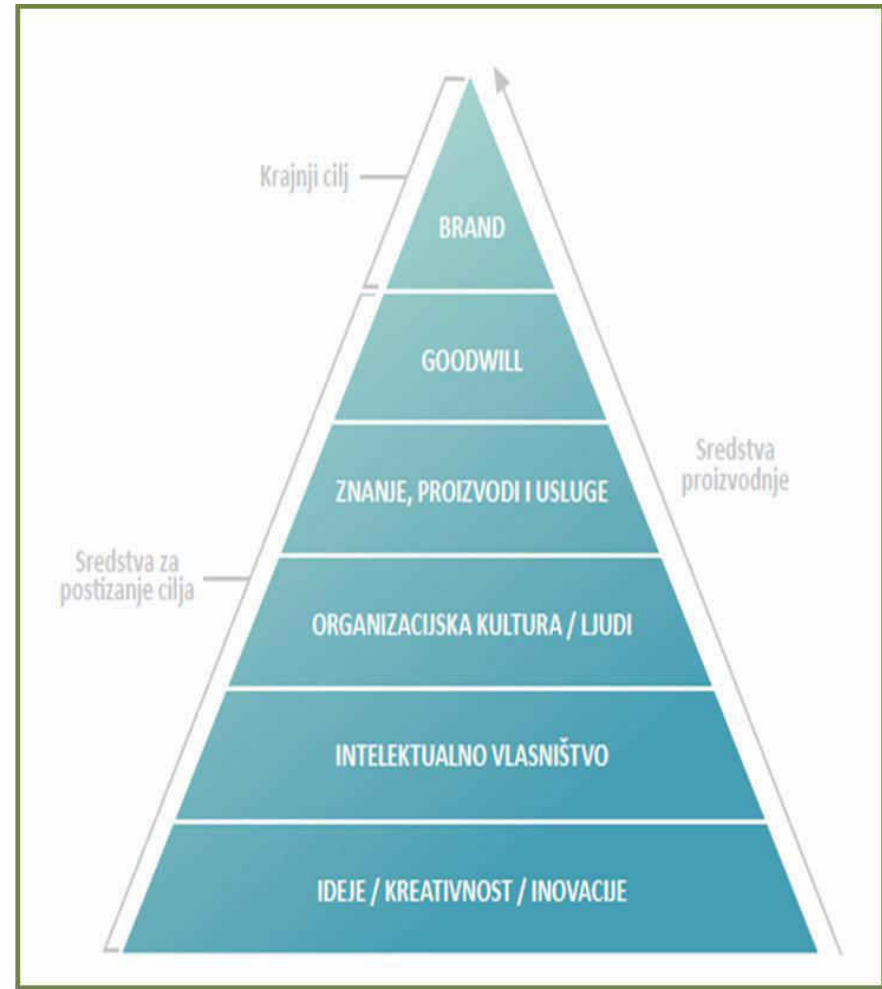
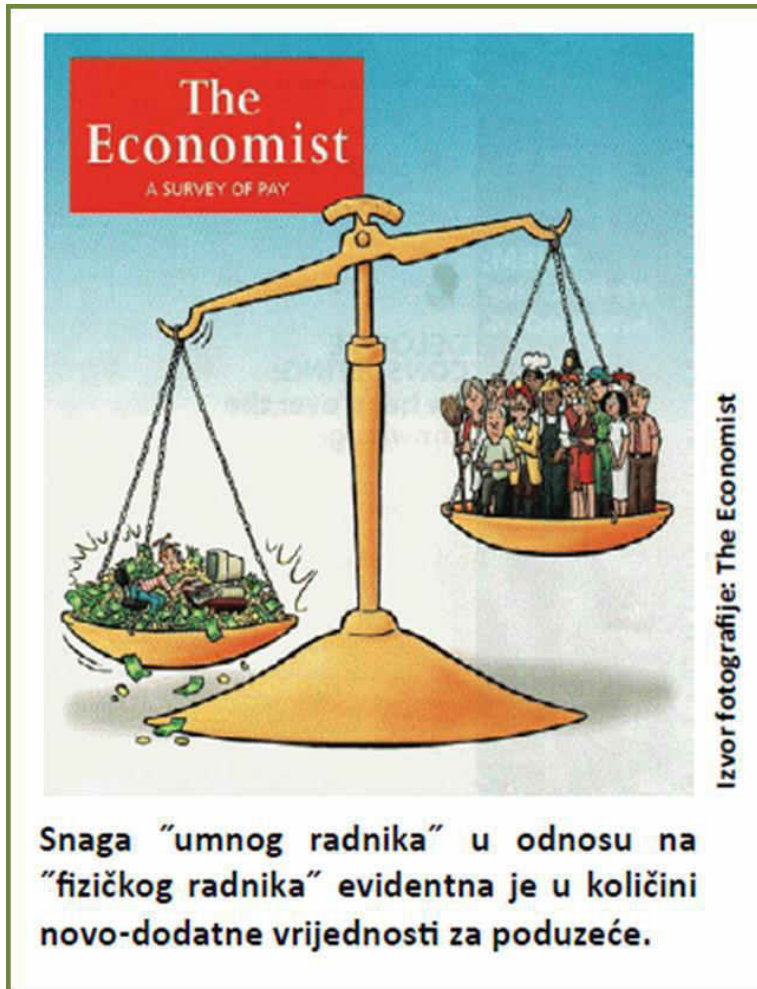
NOVI TRENDovi U MENADŽMENTU I PODUZETNIŠTVU

Intelektualni kapital



NOVI TRENDovi U MENADŽMENTU I PODUZETNIŠTVU

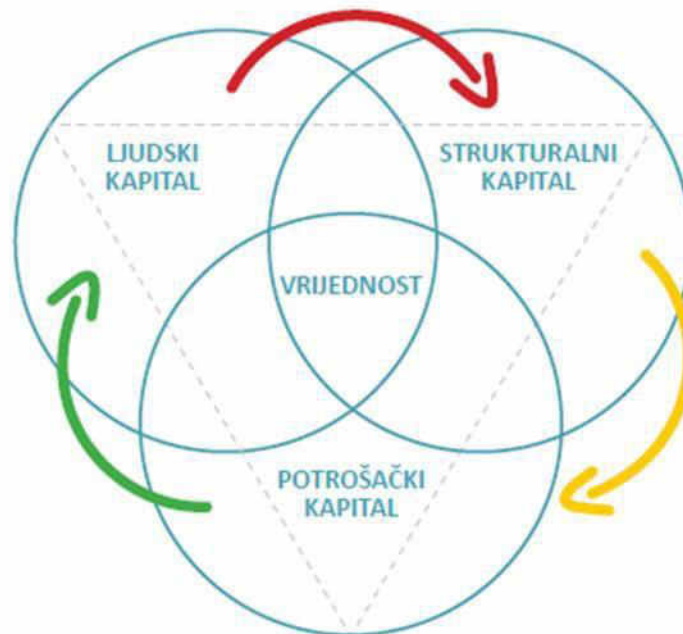
Intelektualni kapital



1. **Informacija** je neiscrpan resurs;
2. Trošenje ne uništava sadržaj informacije;
3. Informacija podnosi istodobno veliki broj konzumenata;
4. Tokom korištenja ne smanjuje se vrijednost informacije;
5. Upotrebna vrijednost povećava se korištenjem informacije;
6. Korištenje informacije ne troši mnogo energije;
7. Korištenje informacije ne djeluje štetno na okolinu;
8. Ljudska sposobnost kao jedino ograničenje u korištenju informacije

- Intelektualni kapital - temelj konkurentske prednosti savremenih preduzetnika.
- Uspješni preduzetnici ne ostvaruju svoj uspjeh zato što imaju više imovine.
- Cilj je savremenog preduzetnika imati nešto mnogo vrednije od fizičkih ili finansijskih sredstava, imati intelektualni kapital.

Konkurentna sposobnost postiže se sinergičkim funkcioniranjem sve tri komponente intelektualnog kapitala. To je moguće postići jedino upravljanjem znanjem i intelektualnim kapitalom.





- **Da bi intelektualni kapital mogao stvarati održivu konkurentsku prednost on mora biti u interaktivnom odnosu sa znanjem.**

NOVI TRENDovi U MENADŽEMENTU I PODUZETNIŠTVU

Konkurentska prednost



“Ukoliko nemate konkurentsku prednost, ne natječite se!”

Jack Welch

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI

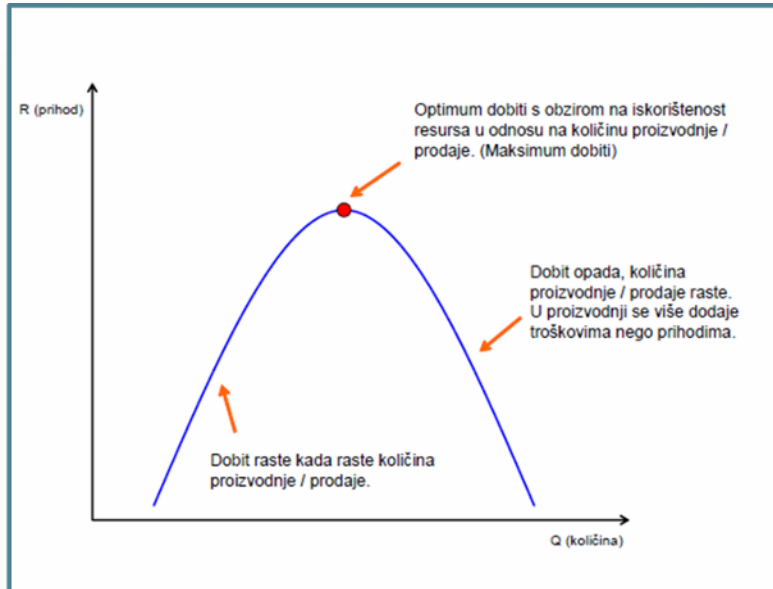
«STARA» EKONOMIJA

- Cijena
- Jednostavna diferencija
- Niži troškovi proizvodnje

«NOVA» EKONOMIJA

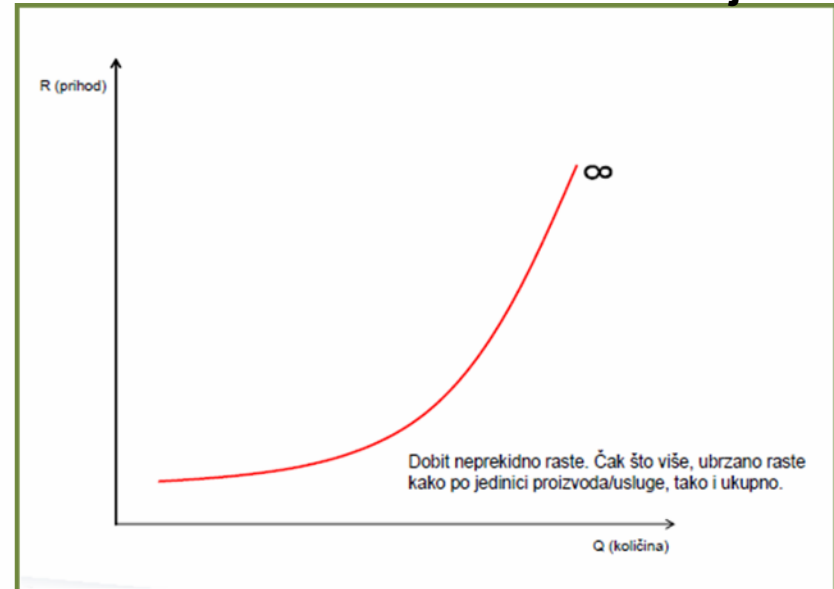
- Tržišne marke (brandovi)
- Imidž/identitet poduzeća
- Patenti
- Zaštitni znaci (TM)
- Standardi i dizajn (kao oblici intelektualnog kapitala)
- Odnosi sa zaposlenicima, kupcima/klijentima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima

FIZIČKI KAPITAL – kretanje dobiti



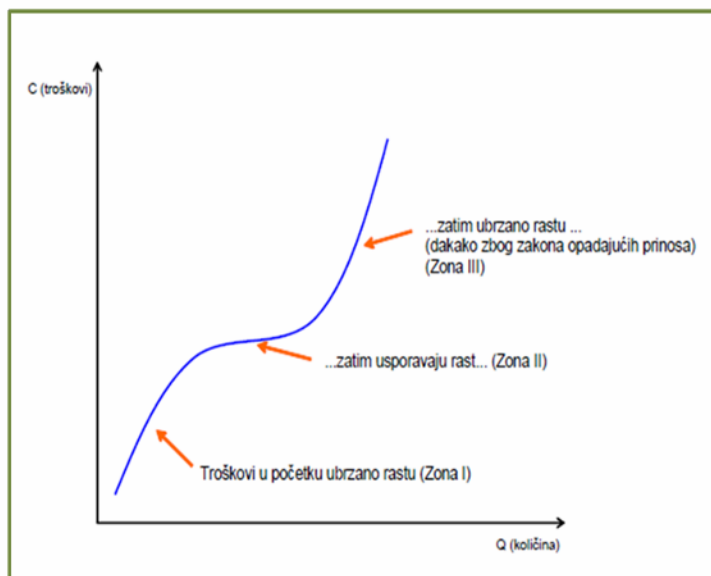
- Resursi: zemlja, rad i kapital su ograničeni, korištenjem tih resursa u proizvodnji dobit raste do optimalnog nivoa iskorištenosti resursa.
- Nakon optimuma dobit opada bez obzira što količina proizvodnje/prodaje raste.
- Dobit opada po jedinici proizvoda, pa tako i ukupna dobit.

INTELEKTUALNI KAPITAL – kretanje dobiti



- Intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i istovremeno ne može biti iscrpljen, zato korištenjem tog resursa u proizvodnji dobit raste neprekidno.

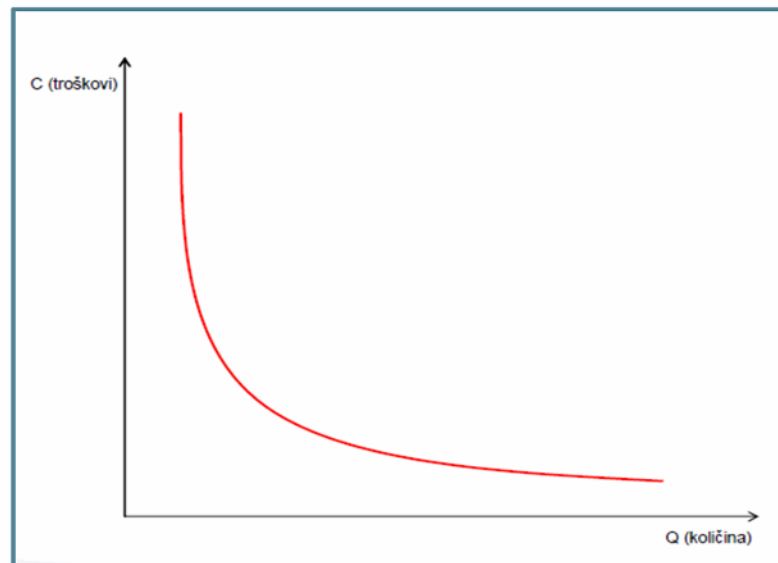
FIZIČKI KAPITAL – kretanje troškova



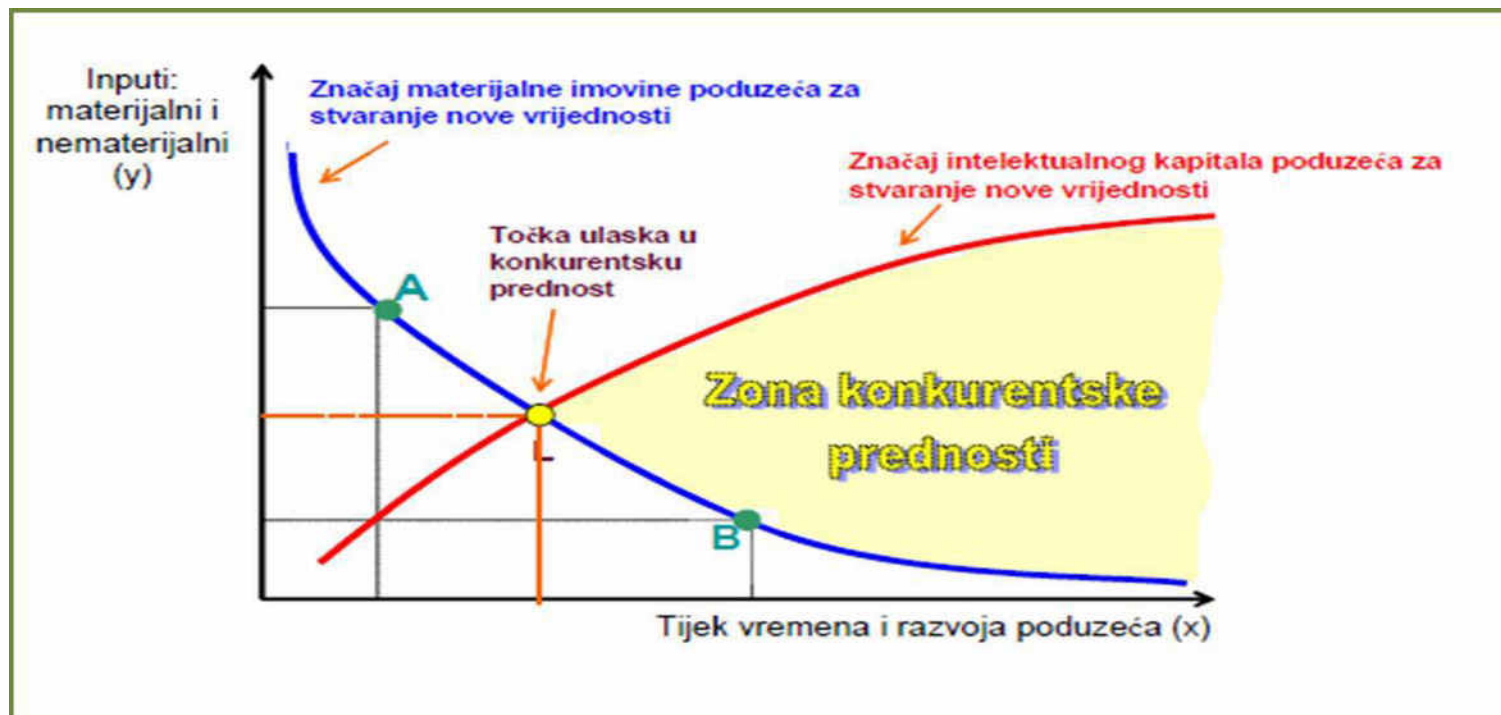
Proizvodnja zahvaćena djelovanjem zakona opadajućih prinosa pokazuje da nakon zone II u kojoj su troškovi minimalni u odnosu na količinu proizvodnje dolazi do velikog porasta troškova.

Kako se u proizvodnji ne može koristiti samo intelektualni kapital, već se on kombinira s resursima: zemlja, rad i kapital, to je veće korištenje intelektualnog kapitala za preduzeće povoljnije.

INTELEKTUALNI KAPITAL – kretanje troškova

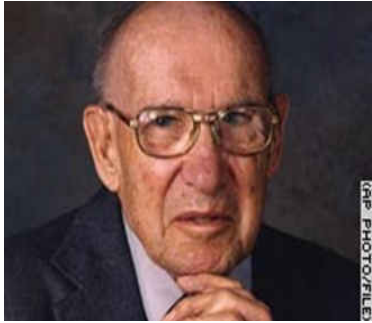


- Troškovi neprekidno opadaju, kako po jedinici proizvoda tako i ukupni.
- Situacija vrlo slična prirodnom monopolu, kada se u proizvodnji koristi intelektualni kapital.



- Troškovi neprekidno opadaju, kako po jedinici proizvoda tako i ukupni.
- Situacija vrlo slična prirodnom monopolu, kada se u proizvodnji koristi intelektualni kapital.
- Kako se u proizvodnji ne može koristiti samo intelektualni kapital, već se on kombinira s resursima: zemlja, rad i kapital, to je veće korištenje intelektualnog kapitala za preduzeće povoljnije.

Poruke gurua menadžmenta



- **Današnja preduzeća, naročito ona velika, jednostavno neće moći da prežive ovaj period brzih promjena i inovacija, ukoliko ne pribave poduzetničke kompetencije i sposobnost.**
- **Poduzetnički menadžment mora svakog menadžera u postojećem preduzeću da napravi pohlepnim za promjenama i inovacijama.**

Peter F. Drucker (1984) „Inovacije i poduzetništvo”

Brzorastuća preduzeća GAZELE



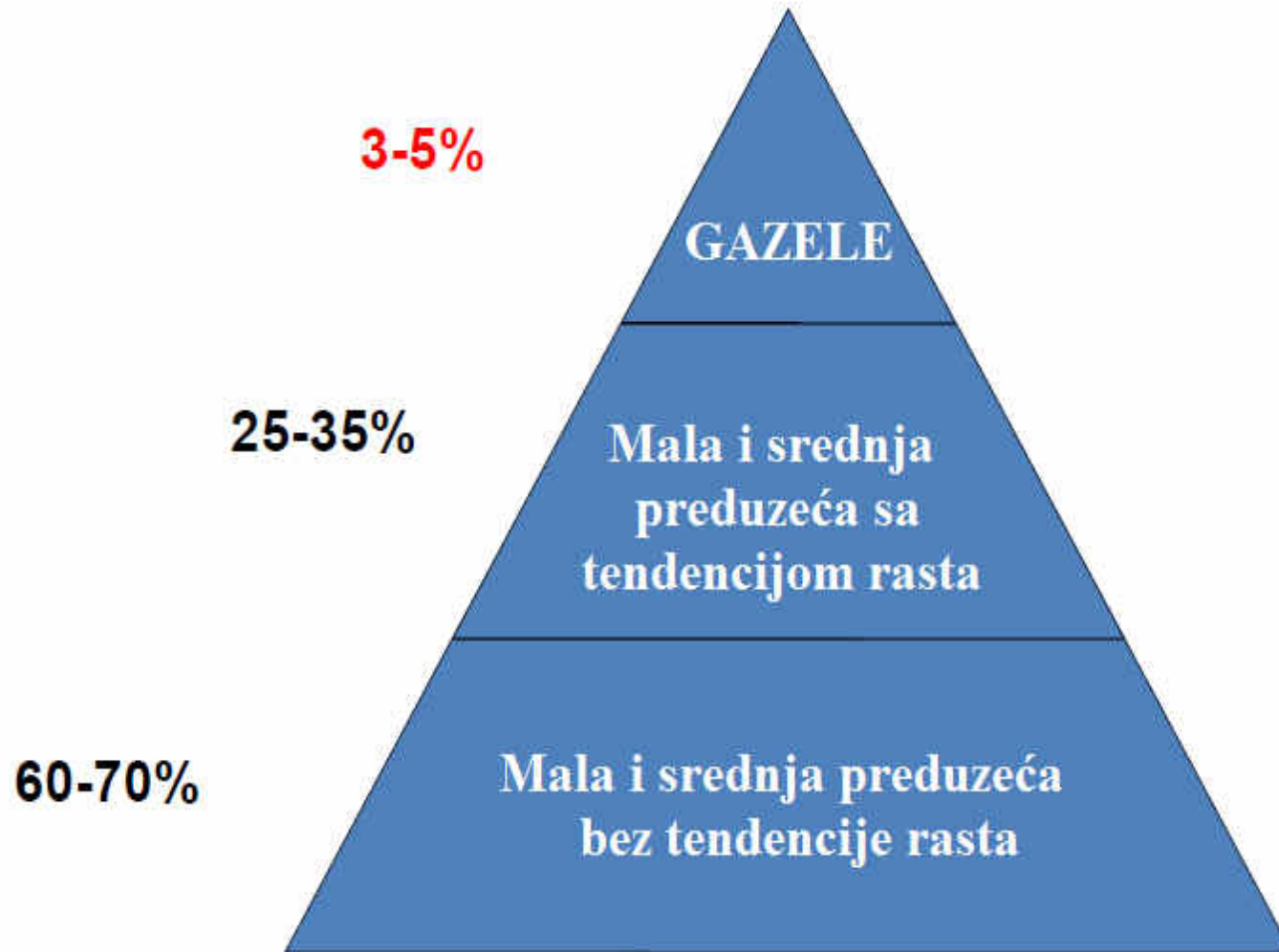
David L. Birch

Article:

The Job Generation Process, January 1979.

- Prije pedeset godina dr. David L. Birch objavio je čuveni znanstveni rad “**Proces stvaranja radnih mjesta**”, istinski temeljni rad koji postavlja nova istraživačka pitanja zajedno s potrebnim metodama za pronalaženje odgovora koji su utjecali na cijelu generaciju istraživača.
 - **Dr. Birch je najpoznatiji po tome što je identificirao ključnu ulogu novih i malih preduzeća u stvaranju novih radnih mjesta, a to je ogromno pridonijelo priznavanju sektora malih i srednjih preduzeća.**
- Njegov doprinos još je dalekosežniji, značajno utječući na mišljenje istraživačke zajednice o preduzećima s visokim rastom, razlozima regionalnih razlika u privrednom razvoju i temeljnoj ulozi bruto dinamike uprivrede u cjelini.
- Dr. Birchov pionirski rad potaknuo je opsežna međunarodna istraživanja koja su potvrdila mnoga njegova otkrića. Njegov znanstveni rad nije samo značajno utjecao na istraživanja u mnogim zemljama, već i oblikovao javnu politiku.

Brzorastuća preduzeća GAZELE



Brzorastuća preduzeća GAZELE

- Prema jednom od prvih istraživača malih i srednjih preduzeća **Davidu Bircha**, rast i otvaranje novih radnih mjesta u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) značajno zasnovan na jednom dijelu malih i srednjih preduzeća (MSP) koje naziva „poslovnim „Gazelama“, koji bi prema njegovoj definiciji trebali da imaju godišnji porast u zaposlenosti od 20% (Birch, 1979).
- U kasnijim radovima on definiše „Gazele“ kao „preduzeća koja ostvaruju minimalan rast prodaje od 20% svake godine u toku određenog intervala, počevši od prihoda u baznoj godini od najmanje 100.000 USD“ (Birch, 1994).

Brzorastuća preduzeća GAZELE

- Istraživanja o „Gazelama“ u razvijenim zemljama dolaze uglavnom do istih zaključaka.
 - Birch, a kasnije i Medoff zaključuju da je **4% kompanija proizvelo 70% novih poslova u SAD** u periodu 1988-1992.
 - Trinaest studija u **Velikoj Britaniji** je došlo do istog zaključka **4% kompanija je otvorilo 50% novih poslova** (Storey, 1994).
 - Analizom većeg broja zemalja poput **Kanade, Finske, Njemačke, Švedske i Španije** ti **procenti variraju od 5-10% kompanija koje ostvaruje 50-80% zapošljavanja** (Hölzl, 2008, Picot, Dupuy, 1998; Bruderl & Preisendorfer, 2000; Schreyer, 2000).
 - Ipak, **Evropa u poređenju sa SAD ima jako mali broj „Gazela“**, evropske firme su od uspostave manje po veličini, rastu sporije, a gase se brže od onih u **SAD** (World Economic Forum, 2009).

Brzorastuća preduzeća GAZELE

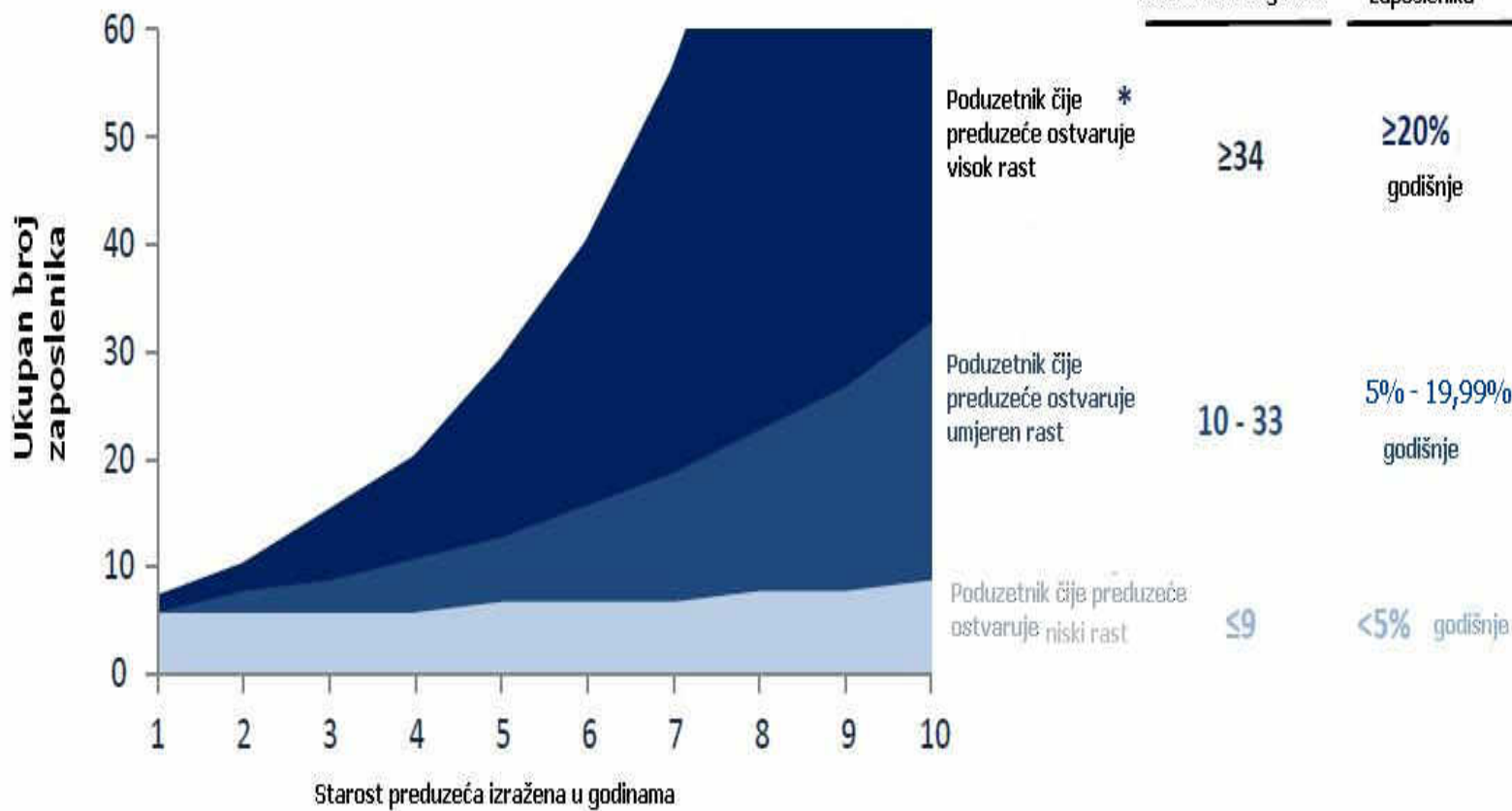
- Iako mala podgrupa unutar grupe malih preduzeća, to je i njihov najznačajniji dio, a kao takav **zahtijeva specijalnu pažnju istraživača i akademske zajednice**, posebno u zemljama u razvoju (Stone & Badawy, 2011; Henrekson, Johansson, 2010).
- I pored toga, **jako mala istraživačka pažnja se posvećuje „Gazelama“ u manje razvijenim zemljama, a pouzdani statistički podaci o njihovom broju su značajno ograničeni, što onemogućava daljnja istraživanja ovoga pitanja (Henrekson, Johansson, 2010).**

Brzorastuća preduzeća GAZELE

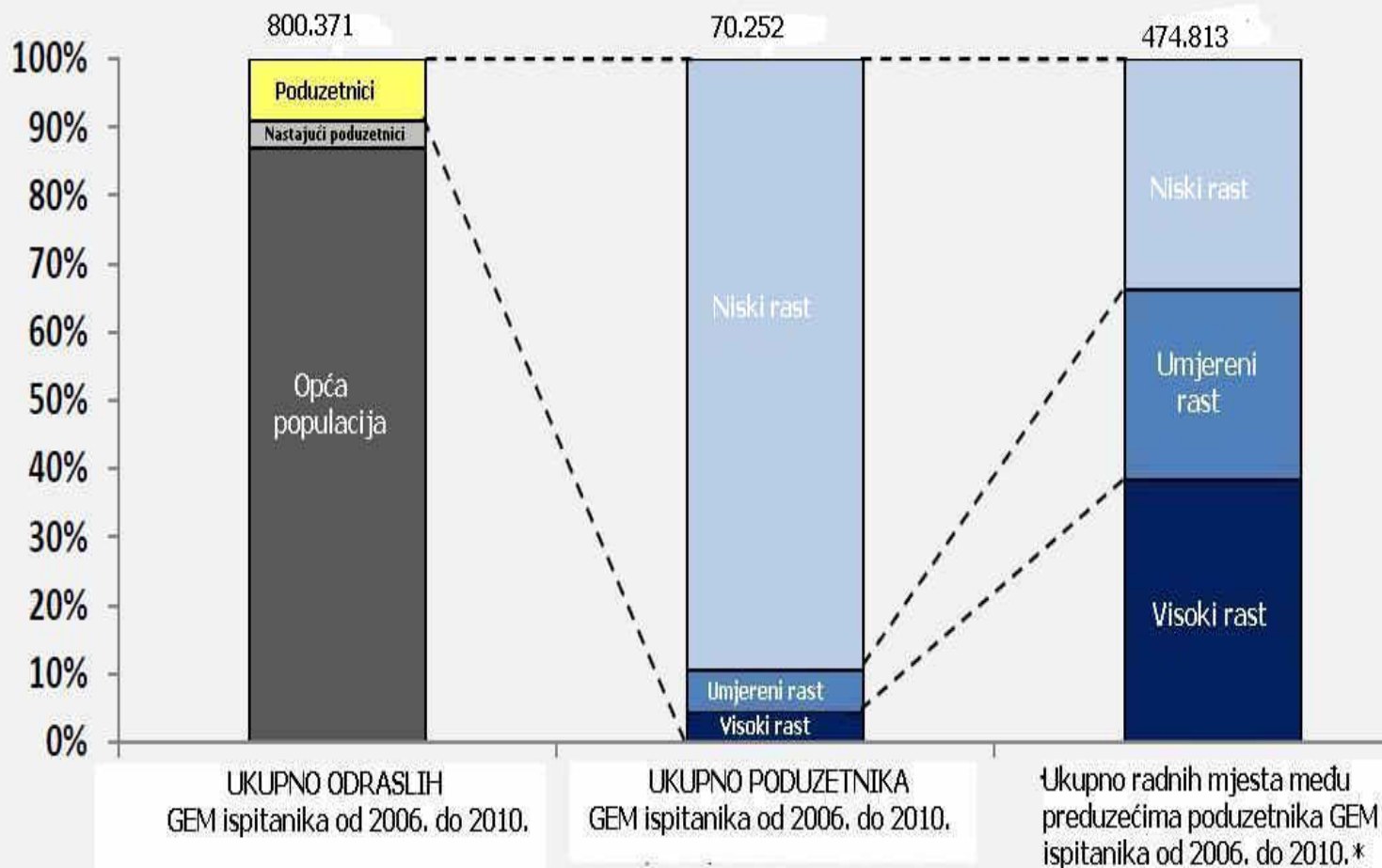
Izvor	Definicija
Birch (1979)	Godišnji rast zaposlenosti najmanje 20%
Eisenhardt, Schoonhoven (1990)	Godišnji porast obrta od najmanje 20%
Siegel, Siegel; MacMillan (1993)	Porast obrta od po 25% u toku tri godine u nizu
Eisenhardt; Schoonhoven (1990)	Porast zaposlenih od 15% godišnje u toku 5 godina ili 20 zaposlenih nakon 5 godina od osnivanja
Barringer; Neubaum; Jones (2005)	Godišnji porast obrta od namanje 80% u toku tri godine u nizu

Brzorastuća preduzeća GAZELE

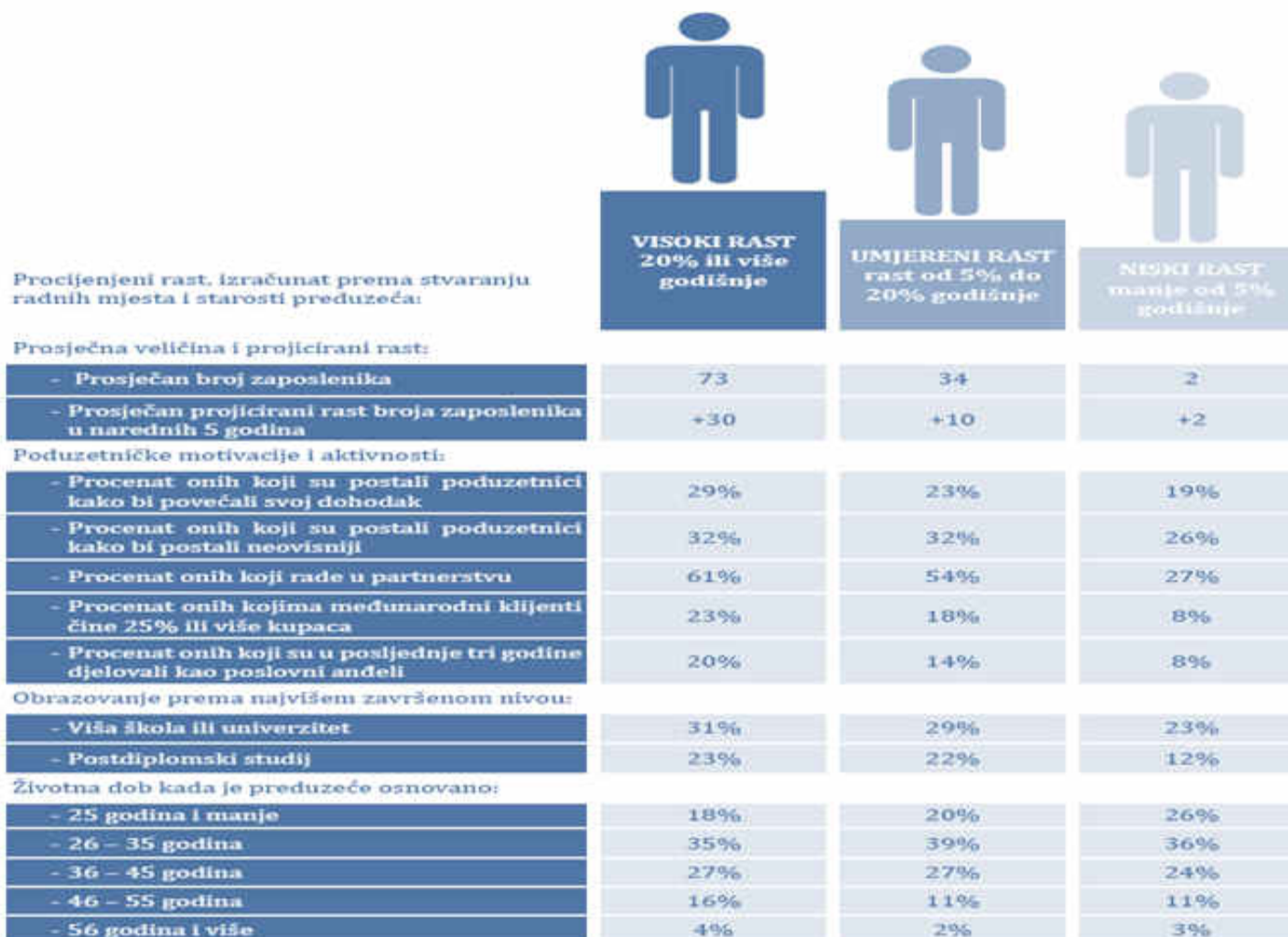
Otvaranje novih radnih mjesta prema kategoriji poduzetnika, od prve do desete godine



Brzorastuća preduzeća GAZELE



Brzorastuća preduzeća GAZELE



Izvor: 2011 High-Impact Entrepreneurship Global Report, str. 5



The screenshot shows a web browser displaying the website poslovnenovine.ba/brzorastuce/. The page features a dark blue header with the 'Poslovne novine' logo on the left and navigation links for 'MAGAZIN', 'KO NAJVEĆIH', 'POUZDANOST', 'BRZORASTUĆE', and 'PROFILI KOMPANIJA' on the right. The main content area has a dark blue background with the 'BRZORASTUĆE KOMPANIJE' logo on the left, which includes a stylized yellow and blue graphic. To the right of the logo, the text reads 'Projekat Poslovnih novina' followed by 'BRZORASTUĆE KOMPANIJE' in large white letters, and 'BOSNE I HERCEGOVINE' in smaller white letters below it. To the right of this, it says 'u partnerstvu sa:' followed by the 'NLB Banka' logo and name. On the far left of the browser window, there is a vertical sidebar with social media icons for Facebook, LinkedIn, Twitter, and Google+. At the bottom left of the browser window, there are icons for a search engine, a magnifying glass, a share icon, a grid icon, a heart icon, a calendar icon, and a clock icon.



Vizija orijentirana rastu

Poslovati, kontinuirano rasti i razvijati se, izazove pretvoriti u prednost, viziju pretočiti u ostvarenje, izazov je koji su uspješno savladale 659 brzorastućih kompanija u Bosni i Hercegovini. To su lideri koji svoje kompanije vode ka stalnom rastu iz godine u godinu.

Izuzetan i kontinuiran poslovni uspjeh ovih privrednih pobjednika, zaslužuje da budu prepoznati i priznati kao vrlo važan faktor u razvoju ekonomije jedne zemlje. To su kompanije čiji su poslovni procesi u savršenom skladu i stvarne su poduzetničke zvijezde. Uprkos tome, ove kompanije često nisu prepoznate od šire javnosti u BiH, iako njihova iskustva i modeli poslovanja mogu biti višestruko korisni za cjelokupnu privredu.

Brzorastuće kompanije Bosne i Hercegovine

Poslovne novine su uradile sveobuhvatnu analizu brzorastućih kompanija u BiH i regiji na osnovu pokazatelja iz LRC BIS baze poslovnih informacija te regionalnih bonitetnih agencija.



Kriteriji za rangiranje

- Rangiraju se kompanije koje su predale završne finansijske izvještaje u posljednje tri godine
- Kompanije sa rastom prihoda u posljednje tri godine
- Rangiraju se kompanije po rastu uposlenih u posljednje tri godine
- Pozitivna dobit kompanije u posljednje dvije izvještajne godine
- Bez blokada transakcijskih računa na dan rangiranja
- Bonitetna ocjena 3, 4 ili 5
- Prihod 2016. god. preko 300.000 KM

Metodologija

Metodologija

Podatke za rangiranja brzorastućih kompanija, kao i podršku projektu, pružit će kompanija LRC BIS. Parametri koji će biti primjenjivani su u skladu sa onima koji se koriste u Evropi i svijetu, a prilagođeni su specifičnostima tržišta BiH i regije. Također, u metodologiju je uključena i LRC BIS bonitetna ocjena kompanija čime su kriteriji praktično pooštreni. Pri rangiranju brzorastućih kompanija, pored kriterija, korištena je i „Složena godišnja stopa rasta“ (Compound Annual Growth Rate – CAGR) za period 2014-2016. godina.

ID	NAZIV	DJELATNOST	PRIHOD 2016 (KM)	CAGR %	POUZDANOST	100 NAJVEĆIH
4201952400002	DOMOD DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU	Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavnicama	23.649.378	3339		
4272361030006	DRAMAR METALI D.O.O. ŠIROKI BRIJEG	Trgovina na veliko metalnom robom, instalacijskim materijalom, uređajima i opremom za vodovod i grijanje	2.226.226	1097	✓	
4227840480002	B.M.T. ENGINEERING D.O.O.	Mašinska obrada metala	659.927	1062		
4218858780004	NAPREDAK TRANSPROMET D.O.O. ŽEPČE	Cestovni prijevoz robe	1.062.212	838		
4227838580008	LOGISTIKA D.O.O.	Nespecijalizirana trgovina na veliko	2.380.798	733		
4227546610003	HOTEL MOSTAR D.O.O. MOSTAR	Hoteli i sličan smještaj	1.969.973	568		
4210168370007	PORTMATIK D.O.O. SREBRENİK	Proizvodnja vrata i prozora od metala	1.955.718	535	✓	
4210134550006	FORTOB D.O.O. GRAČANICA	Proizvodnja obuće	1.809.724	535	✓	
4218857620003	ALUMONT D.O.O. USORA	Proizvodnja vrata i prozora od metala	469.125	498		

Dobro došli

Gazela 2011

Gazela 2012

Photo

Press

Video

gazele /ga-zěh/ imenica: male i srednje kompanije koje odlikuje sposobnost brze reakcije i prilagođavanja na tržišne promjene. One prihvataju naprednu poslovnu filozofiju a lagano preuzimaju korištenje i usvajanje novih znanja, kao i poslovnu inovativnost. Osnovna karakteristika je rast što je ujedno i sastavni dio svih globalno svjetskih privrednih strategija.

DOBITNICI BH BIZNIS NAGRADE 2011

MIKRO GAZELE

SREDNJE-BOSANSKI KANTON
NEVRA d.o.o. KREŠEVO
Proizvodnja bezalkoholnih pica

ZENIČKO-DOBOJSKI KANTON
HAS SA d.o.o. ŽEPČE
Trg. na veliko parfemima i kozmetikom

ZAPADNO-HERCEGOVAČKI KANTON
BOJKA D.O.O. LJUBUŠKI
Gajenje povrća, cvijeća i ukrasnog bilja

TUZLANSKI KANTON
AKTIVA d.o.o. SREBRENİK
Računovodstveni i kontrolni poslovi

HERCEGOVAČKI-BOSANSKI KANTON
ČEKO d.o.o. BOSANSKO GRAHOVO
Trgovina na malo odjevnim predm.

KANTON SARAJEVO
SELES d.o.o. VOGOŠĆA
Ostala trgovina na veliko

UNSKO-SANSKI KANTON
LISOVAČKI KAMEN d.o.o. CAZIN
Vađenje kamena za građevinarstvo

POSAVSKI KANTON
DUBRIĆ d.o.o. ODŽAK
Trg. na malo mesnim proizvodima

BOSANSKO-PODRINJSKI KANTON
WAND D.O.O. GORAŽDE
Računovodstveni i kontrolni poslovi

MALE GAZELE

UNSKO-SANSKI KANTON
DOMOINVEST d.o.o. BIHAĆ
Visokogradnja

ZENIČKO-DOBOJSKI KANTON
B&M COMERC d.o.o. TEŠANJ
Proizvodnja kožne odjeće

KANTON SARAJEVO
DEVLOGIC d.o.o. SARAJEVO
Ostale konsultantske usluge izrada soft.

BOSANSKO-PODRINJSKI KANTON
EKOPROM d.o.o. GORAŽDE
Proizv. metalne građevinske stolarije

HERCEG.NERETVANSKI KANTON
ADRIA HISHITIL RASADNIK ČAPLJINA
Gajenje povrća, cvijeća i ukrasnog bilja

POSAVSKI KANTON
MLIN MAJIĆ d.o.o. PRUD
Proizvodnja mlinskih proizvoda

TUZLANSKI KANTON
PLASTEX d.o.o. GRAČANICA
Proizv. proizvoda od plastičnih masa

SREDNJE-BOSANSKI KANTON
THERMO FLUX A d.o.o.
Proizv. kotlova i radijatora za centr. gr.

ZAPADNO-HERCEGOVAČKI KANTON
MODRA STIJENA d.o.o. Š. BRIJEG
Ostali završni radovi

HERCEGOVAČKI-BOSANSKI KANTON
REGI-COMMERCE d.o.o. LJVNO
Prevoz robe u drumskom saobraćaju

SREDNJE GAZELE

TUZLANSKI KANTON
MONTINGENERGETIKA d.o.o. ŽIVINICE
Proizv. metalnih konstrukcija i dijelova

HERCEGOVAČKI-BOSANSKI KANTON
COMPANY PRODEX TOMISLAVGRAD
Trg. na malo u nespec. prod. namirnica

ZENIČKO-DOBOJSKI KANTON
H-M PROMET D.O.O. MAGLAJ
Proizvodnja radnih odjela

KANTON SARAJEVO
BROJLER D.O.O. SARAJEVO
Proizv. prerada i konz. mesa peradi

POSAVSKI KANTON
BRKIĆ TRADE D.O.O.
Serijska proizvodnja obuće

ZAPADNO-HERCEGOVAČKI KANTON
AGENCIJA TOMIĆ D.O.O. LJUBUŠKI
Računovodstveni i kontrolni poslovi

BOSANSKO-PODRINJSKI KANTON
ONIPROM D.O.O. GORAŽDE
Trg. na vel. hranom, pićem i duhanom

UNSKO-SANSKI KANTON
MEGGLE MLJEKARA d.o.o. BIHAĆ
Prerada mlijeka i mliječnih proizvoda

SREDNJE-BOSANSKI KANTON
NOBIL D.O.O. NOVA BILA
Proizvodnja madraca

HERCEG.NERETVANSKI KANTON
HTD "ZENTT-BRO" d.o.o. NEUM
Hoteli

SPECIJALNE NAGRADE

NAČELNIK GODINE
Načelnik Općine Centar Sarajevo
Dževad Bećević

ŽENA MENADŽER GODINE
Emina Kadrić
direktor
PI Consulting Sarajeva

TOP NAGRADE

Žiri je odlučio da je u kategoriji malih preduzeća dobitnik prve BH Biznis nagrade 2011 na nivou Federacije firma

DEVLOGIC DOO
SARAJEVO.

Prvu BH Biznis nagradu 2011 u kategoriji srednjih preduzeća na nivou Federacije BiH žiri je dodjelio firmi

MONTINGENERGETIKA DOO
ŽIVINICE.

METODOLOGIJA IZBORA

a) Definisane malih i srednjih preduzeća/Defining small and medium sized enterprise

Vrsta MSP/SME	Broj zaposlenih/Employees	Prihod (mln KM)/Revenue (million BAM)	ili/or	Aktiva (mln KM)/Assets (million BAM)
srednje/medium	50-249	< 95		< 86
malo/small	10-49	<20		<20
mikro/micro	0-9	<4		<4

b) Isključiti djelatnosti: Finansijsko posredovanje, Državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje, Zdravstveni i socijalni rad i Ostale javne komunalne djelatnosti./Disregard the following business activities: financial institutions, state governance and defence, social security, health and other public and government sector.

c) 10% rast firme tokom tri uzastopne godine u poslednjih 5 godina./10 percent growth during three consecutive years in the past five year period.

Ekonomski pokazatelji/Economic parameters	60 bodova/points
Društvena odgovornost prema lokalnoj zajednici/Social responsibility in the local community	10 bodova/points
Društvena odgovornost prema zaposlenicima/Social responsibility toward employees	10 bodova/points
Ulaganja u nove tehnologije/New technology investments	10 bodova/points
Izvozna orijentacija/Export	10 bodova/points

TOP 500 LAUREATA

FEDERACIJA BIH
10 KANTONA

TOP 10 MALIH
TOP 10 SREDNJIH

REPUBLIKA SRPSKA
5 REGIJA

TOP 10 MALIH
TOP 10 SREDNJIH

BRČKO DISTRIKT

TOP 5 MALIH
TOP 5 SREDNJIH

TOP 25 MALIH
TOP 25 SREDNJIH

NAJBOLJA MALA GAZELA BIH

THE BEST SMALL GAZELLE COMPANY IN B&H

NAJBOLJA SREDNJA GAZELA BIH

THE BEST MEDIUM SIZE GAZELLE COMPANY IN B&H

HVALA NA PAŽNJI

UPUTE STUDENTIMA ZA PISANJE AKADEMSKOG ESEJA¹

Eseji koji se pišu u akademske svrhe razlikuju se od drugih po svojoj strukturi, kao i po stilu pisanja (tzv. akademskom stilu) i svrsi.

Svrha eseja je da pokaže da njegov autor (ili autorica):

- može formulirati i "obraniti" argument kojeg iznosi,
- poznaje relevantnu literaturu i ima sposobnost kritičkog korištenja literature u svrhu formuliranja svog argumenta (uključujući i sposobnost razlikovanja relevantnog od irelevantnog u postojećoj literaturi),
- da je uspješno naučio (ili naučila) pisati akademskim stilom,
- da može dovršiti esej na vrijeme (s obzirom na rok za predaju eseja), te u okviru zadatih ograničenja (broja riječi, pridržavanja okvirne teme i dr.).

Odličan esej je onaj koji:

- Predstavlja jasan argument – i to jedan, a ne više njih;
- Taj argument povezuje s literaturom – i to na način kako je uobičajeno u akademskom pisanju: citiranjem, navođenjem izvora, korektnim označavanjem fusnota i sl;
- Ima jasan fokus i jasno kaže čime se točno esej bavi (a time istodobno: i čime se ne bavi, odnosno kojih podtema se neće dotaći);
- Odgovori na esejsko pitanje – dakle, osvrne se na ono što se pita, a ne okoliša i ne skače s teme na temu, zaobilazeći stvarno esejsko pitanje;
- Pokaže sposobnost studenta (ili studentice) da ili:
 - a) bude kritičan prema drugim mogućim argumentima (onima s kojima se ne slaže) ili
 - b) da predstavi neki dodatak argumentu s kojim se u načelu slaže, ali misli da drugi autori koji su pisali o istoj temi, nisu dosad "vidjeli" (ili nisu uzeli ozbiljno) neki poseban slučaj na koji ovaj esej upozorava, i
- Pokazuje sposobnost studenta da se aktivno uključi u akademsku raspravu i to na način koji je primjeren takvoj raspravi – pristojno, uz puno poštovanje svih koji u toj raspravi sudjeluju, a naročito onda kad ti drugi iznose argument drukčiji od njegovog (ili njezinog).

Odličan esej ima jasnu i logičnu strukturu, koja se sastoji od:

- Naslova
- Esejskog pitanja
- Sažetka u kome se jasno kaže koji argument autor iznosi
- Uvoda

¹ Jovanović Dejan (2009) Kako napisati dobar esej? (<http://prethodni.fazg.hr/studiji/2010/politolozija/kako%20napisati%20dobar%20esej.pdf> 24.1.2013.)

Napisati akademski esej na temu: Brzorastuće kompanije

- Dosljedno slijediti Upute za pisanje akademskog eseja
- Odličan esej ima jasnu i logičnu strukturu, koja se sastoji od:
 - Naslova
 - Esejskog pitanja
 - Sažetka u kome se jasno kaže koji argument autor iznosi
 - Uvoda
 - Tri ili četiri sekcije (manje cjeline)
 - Zaključka
 - Popisa literature i odgovarajućih referenci
 - Ispisa tačnog broja riječi u eseju

<https://www.ft.com/content/1f29dc5a-b4e6-11e8-bbc3-ccd7de085ffe>

The screenshot shows the Financial Times website interface. At the top, the navigation bar includes the FT logo, a search icon, and the 'myFT' logo. Below this, a horizontal menu lists various sections: HOME, WORLD, US, BUSINESS, TECH, MARKETS, GRAPHICS, OPINION, WORK & CAREERS, LIFE & ARTS, and HOW TO SPEND IT. A 'Sign In' link and a 'Subscribe' button are also visible. A teal banner with the text 'Get a fresh start.' and 'Choose your FT trial' is positioned below the navigation. A maroon banner below that reads 'Special Report FT 1000: Europe's Fastest Growing Companies' with a 'Show articles' dropdown. The main content area features the article title 'Call for entries FT 1000: Europe's Fastest Growing Companies 2020' and a sub-headline 'Apply for a place in the fourth annual ranking with data provider Statista'. To the left of the article is a vertical sidebar with social media icons for Twitter, Facebook, and LinkedIn, and a 'Save' button. The article content includes a collage of images: a data dashboard, a map of Europe, and a man in a suit. A dark grey call-to-action box on the right contains the text 'Diversity is the law of tomorrow' and 'Discover the companies rewriting tomorrow, today', with a 'Find out more' button.

<https://www.ft.com/content/238174d2-3139-11e9-8744-e7016697f225>

Special Report FT 1000: Europe's Fastest Growing Companies Show articles

headquarters at 230, while London remains the top city, with 63 businesses based there — down from last year's 74.

Scroll below the interactive table for a full methodology.

Rank	Company	In 2018 list?	In 2017 list?	Country	Sector	Absolute revenue growth	Revenue CAGR 2014-17	Revenue 2017 (€m)	Employee growth 2014-17	Employees 2017	Founded
1	Blue Motor Finance	yes	no	United Kingdom	Financial Services	51,364%	701.4%	61.4	143	155	1992
2	Deliveroo	yes	no	United Kingdom	Food & Beverage	15,749%	441.2%	316.1	1636	1664	2013
3	Taxify	no	no	Estonia	Technology	12,231%	397.7%	17.8	336	350	2013
4	Solectric	no	no	Germany	Technology	7,772%	328.6%	40.9	27	30	2012
5	Psioxus Therapeutics	no	no	United Kingdom	Pharmaceuticals	7,126%	316.5%	64.4	41	69	2006
6	Housekeep	no	no	United Kingdom	Technology	6,100%	295.8%	7.3	19	25	2013
7	Crep Protect	no	no	United Kingdom	Fashion	5,933%	292.2%	28.7	26	29	2014
8	Viajes Libratur (iTravex)	yes	no	Spain	Travel & Leisure	5,741%	288.0%	43.7	51	62	2007

No new notifications



The screenshot shows a web browser displaying the website poslovnenovine.ba/brzorastuce/. The page features a dark blue header with the 'Poslovne novine' logo on the left and navigation links for 'MAGAZIN', 'KO NAJVEĆIH', 'POUZDANOST', 'BRZORASTUĆE', and 'PROFILI KOMPANIJA' on the right. The main content area has a dark blue background with a large graphic. On the left is a square logo with a blue and yellow spiral pattern and the text 'BRZORASTUĆE KOMPANIJE'. To its right, the text reads 'Projekat Poslovnih novina' above the large white text 'BRZORASTUĆE KOMPANIJE'. Below this, it says 'BOSNE I HERCEGOVINE'. To the right of this text is the NLB Bank logo, which includes a stylized '100' in a circle and the text 'NLB Banka'. Above the NLB logo is the phrase 'u partnerstvu sa:'. At the bottom left of the main content area, there are four social media icons: Facebook (f), LinkedIn (in), Twitter (bird), and Google+ (G+).



ZA DONOSITELJE POLITIKA

STR. 8

Postotak brzorastućih poduzeća prema kriteriju broja zaposlenih u Hrvatskoj svega 0.73%...

STR. 25

Ključne preporuke podrazumijevaju jačanje inovacijskog kapaciteta gospodarstva, pojednostavljenje regulatornog okvira, razvijanje profesionalne infrastrukture ...



RAZVOJ I PRIMJENA MODELA PREDIKCIJE RASTA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ

PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA I PREPORUKE ZA DONOSITELJE POLITIKA

Autori: Nataša Šarlija, Slavica Singer, Sanja Pfeifer, Ana Bilandžić

Esejsko pitanje:
Ko je ključni akter u razvoju brzorastućeg preduzeća: vlasnik/top menadžer/menadžerski tim, preduzeće, država?