

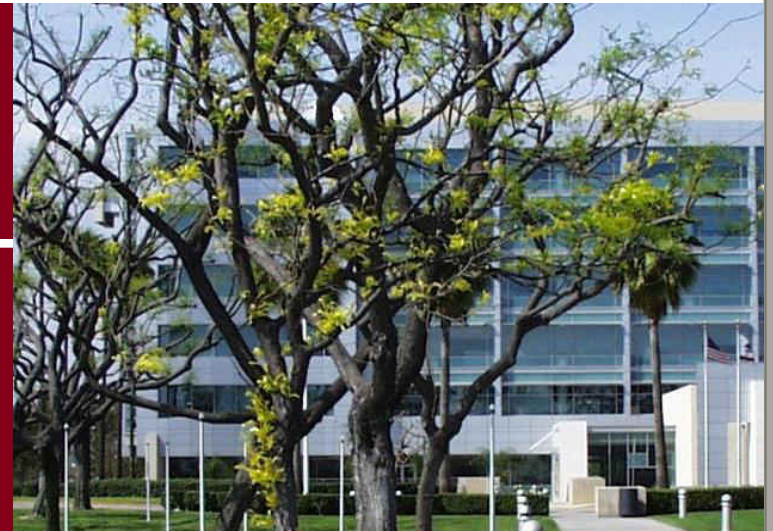


UNIVERZITET U TUZLI

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 i konkurentske prednosti



•Brzorastuća preduzeća u digitalnoj ekonomiji



•Informaciona tehnologija za menadžere u digitalnoj ekonomiji





Karakteristike menadžera brzorastućih preduzeća

■ Pet mentalnih sklopova menadžera

- Reflektivni mentalni sklop
- Analitički mentalni sklop
- Svjetski mentalni sklop
- Kolaborativni mentalni sklop
- Akcioni mentalni sklop
- Mentalni sklopovi i centri inteligencije

■ DNK inovatora

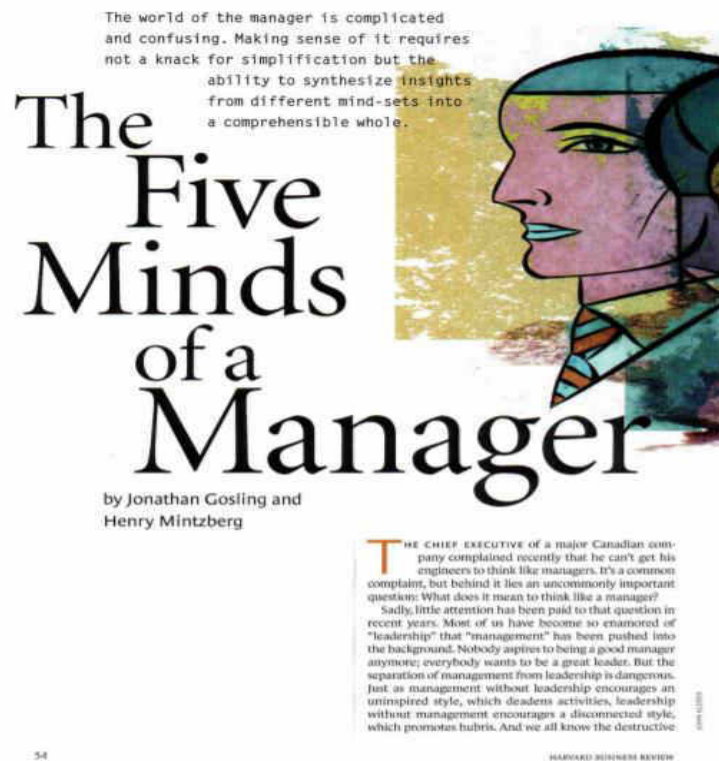
- Pet „vještina otkrivanja” odvaja istinske inovatore od nas ostalih
- vještina otkrivanja “povezivanje”
- vještina otkrivanja “ispitivanje”
- vještina otkrivanja “posmatranje”
- vještina otkrivanja “eksperimentisanje”
- vještina otkrivanja “umrežavanje”

■ Analiza sadržaja naučnih radova

- *Specifičnosti vodstva u brzorastućim poduzećima*, magistarski rad, EF Zenica, 2016.
- *Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine*, doktorska disertacija, EF Zenica, 2010.

Pet menadžerskih mentalnih sklopova

- **Mentalni sklop** označava pretežna razmišljanja i sklopove ponašanja jedne osobe ili jedne društvene grupe osoba.
- 2003. godine u Harvard Business Review-u je objavljen članak pod nazivom „Pet mentalnih sklopova menadžera“ koji je napisan od strane Jonathana Goslinga i Henrya Mintzberga.
- Svijet menadžera je opisan kao komplikovan i zbunjujući.
- Učiniti ga smislenim ne zahtijeva vještinu pojednostavljivanja već sposobnost sintetiziranja perspektiva različitih mentalnih sklopova u jednu razumljivu cjelinu.



Pet mentalnih sklopova menadžera

The Five Minds of a Manager

[Jonathan Gosling](#)

[Henry Mintzberg](#)

FROM THE NOVEMBER 2003 ISSUE

<https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>

https://www.asme.org.uk/images/pdfs/2013/2.the_five_minds_of_a_manager.pdf



The screenshot shows the homepage of Jonathan Gosling's website. At the top, the name "Jonathan Gosling" is written in a large, elegant font, with "PROFESSOR OF LEADERSHIP" underneath. Below this is a navigation menu with links for "Home", "About Me", "Publications", "Privacy Policy", and "Contact Me". A large portrait of Jonathan Gosling is on the left. To the right of the portrait, the text reads: "PROF. JONATHAN GOSLING", followed by a paragraph: "On this website you will find links to my articles and blogs, and some information on my background and interests, many of which don't feature in publications. If you would like more information that you can't find here, contact me using the form." Below that, it says: "My academic interests are represented on my Exeter University website - I am Emeritus Professor of Leadership at Exeter University Business School; and also hold visiting positions at the Renmin University of China (School of Philosophy); Ashridge College, UK; University of Auckland, NZ (The Leadership Institute)." The background is a dark blue gradient.

<https://www.jonathangosling.com/>

Henry Mintzberg

HOME RÉSUMÉ + CV BOOKS ARTICLES COMMENTARIES BLOG VIDEOS STORIES BEAVER SCULPTURES CONTACT SEARCH

The screenshot shows the homepage of Henry Mintzberg's website. It features a large portrait of Henry Mintzberg on the left. To the right of the portrait, there is a section titled "BEDTIME STORIES FOR MANAGERS" with a book cover image. Below the book cover, there are several "PRE-ORDER" buttons for different retailers: "PRE-ORDER: BERRETT-KOEHLER", "PRE-ORDER: AMAZON.COM", "PRE-ORDER: AMAZON.GA", "PRE-ORDER: PENGUIN RANDOM HOUSE", and "PRE-ORDER: INDIE BOUND". To the right of the "BEDTIME STORIES FOR MANAGERS" section, there is a section titled "OF INTEREST" with sub-sections for "ARTICLES", "VIDEOS", "STORIES", and "BEAVER SCULPTURES". Below these are links to "Worldly Strategy for the Global Climate", "2018 CBC interview on outrages in health care", "My new book: Bedtime Stories for Managers", "Power in and around Organizations, out of print but now available for free download", "The Plural Sector (video)", "Rescuing Capitalism from itself", and "The End of Thinking?". The background is a light blue gradient.

<http://www.mintzberg.org/>

- **Mentalni sklop** menadžera brzorastućih preduzeća obuhvata one osobine koje su ključne za upravljanje i koordiniranje ljudi i resursa.
- Pet mentalnih sklopova:
 1. Reflektivni mentalni sklop
 2. Analitički mentalni sklop
 3. Svjetski mentalni sklop
 4. Kolaborativni mentalni sklop
 5. Akcioni mentalni sklop

1. Reflektivni mentalni sklop

- Omogućava menadžerima da budu promišljeni i vide poznata iskustva u novom svjetlu.
- Mintzberg i Gosling (2003) ističu **dva tipa ljudi** i to tzv.
 1. „**ljudi ogledala**“, oni koji u svemu vide refleksiju njihovog vlastitog ponašanja, i
 2. „**ljudi prozori**“, oni koji nisu u stanju vidjeti iza slika koje se nalaze ispred njih.
- Organizacijama trebaju menadžeri koji vide u oba pravca.
- To znači gledati unutra da biste bolje vidjeli vani kako biste percipirali poznatu stvar na drukčiji način - proizvod kao uslugu, možda, ili klijenta kao partnera. **To je odlika uspješnih menadžera.**

2. Analitički mentalni sklop

- Ovaj mentalni sklop osigurava da menadžeri donose odluke na temelju kvantitativnih i kvalitativnih podataka.
- Ključno pitanje koje Mintzberg i Gosling postavljaju je: kako da ovaj menadžer istinski uđe unutar analitičkog mentalnog sklopa, iza površnosti očite analize, u suštinska značenja struktura i sistema? **Ključ za efektivno analiziranje, jeste izaći iz okvira konvencionalnih pristupa** kako biste ocijenili način na koji analiza djeluje i kakav efekat ona ima na organizaciju.
- Problem mnogih današnjih menadžera, nije nedostatak analize već previše konvencionalne analize.

3. Svjetski mentalni sklop

- Ovaj mentalni sklop pruža menadžerima kulturne i društvene spoznaje koje bi im pomogle da djeluju u multi-kulturnim sredinama.
- Ovaj svijet je sačinjen od različitih vrsta svjetova i iz tog razloga je **potrebno ohrabrivati menadžere da ulaze u svijetove izvan vlastitog** - u okolnosti, navike i kulture drugih ljudi - kako bi bolje poznavali svoj vlastiti svijet.
- **Menadžeri**, da bi doživjeli sva ta heterogena iskustva, moraju izaći iz svojih ureda, izvan tornjeva, kako bi proveli vrijeme tamo gdje se proizvodi proizvode, klijente uslužuje i gdje je okoliš ugrožen kako bi doživili prelaz od globalne ka „svjetskoj“ perspektivi.

4. Kolaborativni mentalni sklop

- Ovo je mentalni sklop koji omogućuje menadžerima da izgradi veze i odnose između timova i pojedinaca.
- Zahvaljujući ekonomskoj teoriji, na ljude gledamo kao na nezavisne glumce, mobilne ljudske „resurse“ ili „sredstva“ koje se može pomjerati uokolo, kupiti i prodati, kombinovati i „skresati“ po potrebi. **To nije kolaborativni mentalni sklop.**
- **John Kotter** je pratio karijere članova Harvard Business School generacije iz 1974. godine, o čemu je napisao knjigu „The New Rules“ i na pitanje da li su oni timski igrači, on je odgovorio: **„Smatram je pošteno reći da ovi ljudi žele kreirati tim i voditi ga ka nekoj slavi, a ne biti članovi tima koga vodi neko drugi.“**
- Da biste **proniknuli u kolaborativni mentalni sklop** to znači biti unutra, biti uključen, znači upravljati kroz mrežu.

5. Akcioni mentalni sklop

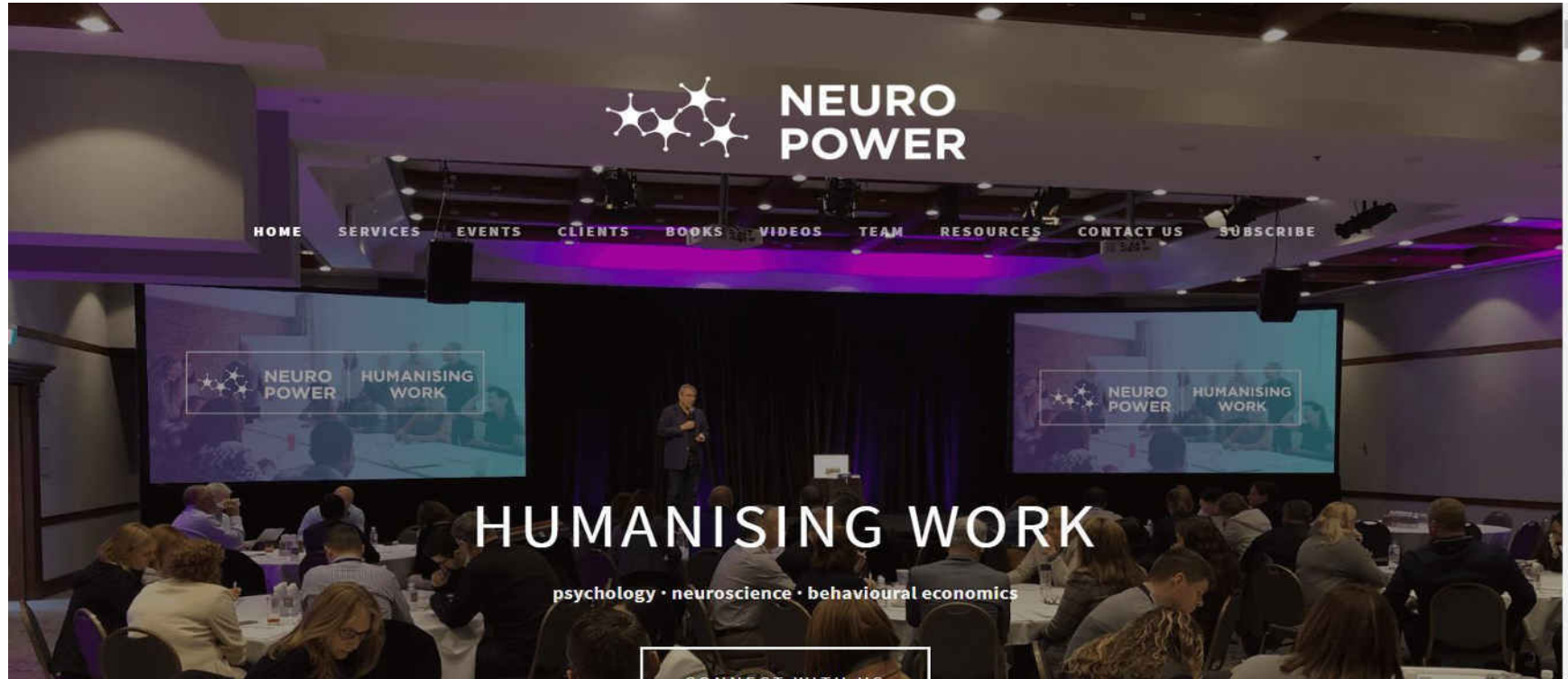
- Ova mentalni sklop podstiče menadžere na izradu i ubrzavanje najboljih planova za postizanje ciljeva.
- On se **odnosi na razvijanje senzitivne svjesnosti o terenu i o onome šta je tim u stanju učiniti na njemu**, te u tom smislu pomaganja da se uspostavi i održi pravac, inspirirajući ostale da učestvuju.
- Ovaj mentalni sklop je orijentisan na akcije i promjene, **kao i na potrebu za njima.**
- O biznisima se sudi na osnovu proizvoda koje prodaju i usluga koje pružaju, **a ne na osnovu promjena koje čine.**
- Prema tome, trik akcionog mentalnog sklopa jeste mobilizirati energiju oko stvari koje trebaju mijenjanje, uz istovremenu brižljivost u održavanju ostalih stvari

Povezivanje mentalnih sklopova

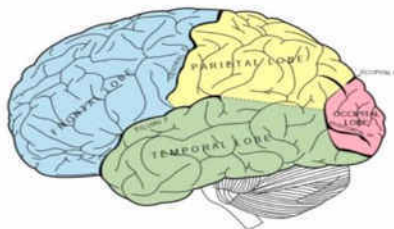
- Nakon objavljivanja članka o mentalnim sklopovima menadžera, drugi autori analizirali su ovu teoriju i dali svoj doprinos njenom razvoju. Jedan od njih je **Todd Montgomery**, specijalista u menadžment consultingu, koji je analizom Mintzbergovih pet mentalnih sklopova menadžera, uočio da se oni donekle poklapaju sa centrima inteligencije koji su opisani **NeuroPower okvirom**.
- **NeuroPower je bihevioralna strategija savjetovanja koja je specijalizovana za primjenu najnovijih spoznaja iz neuroznanosti u poboljšavanju individualnih, timskih i organizacijskih performansi.**

Mentalni sklopovi i centri inteligencije

- Ono što je istakao Montgomery je da se Mintzebergovih pet mentalnih sklopova poklapa sa pet od ukupno šest centara inteligencije, te na osnovu toga proširio je Mintzbergovu teoriju dodavajući i šesti mentalni sklop.
- **Reflektivni mentalni sklop** – dopušta menadžerima da budu promišljeni, da vide poznata iskustva u novom svjetlu, postavljajući pozornicu za uvide i inovativne proizvode i usluge. **Centar za osjećaje i prilagodljivost** – veliki izvor energije za lateralno razmišljanje, traganje za novitetima, prilagodljivost, spretnost i izražajnost.
- **Analitički mentalni sklop** – osigurava donošenje odluka baziranih na analiziranju podataka, kvantitativnih i kvalitativnih. **Centar za raspoznavanje uzorka** – objektivno interpretira podatke i identifikuje resurse potrebne za napredovanje.



Neuroscience 101



- **Svjetski mentalni sklop** – pruža menadžerima kulturne i društvene spoznaje neophodne za djelovanje u različitim regijama i opsluživanje različitih kupaca. „Modem“ mozga – centar za viziju, nove paradigme i koncepte.
- **Kolaborativni mentalni sklop** – omogućava menadžerima uspostavljanje odnosa između pojedinaca i timova za proizvodnju proizvoda i usluga. Centar za empatiju i autentičnost – omogućava nam povezivanje sa drugima, pomaže nam da osjetimo ono što osjećaju drugi, izražava autentičnost i strast.
- **Akcioni mentalni sklop** – pruža energiju za kreiranje i ispitivanje najboljih planova za postizanje strateških ciljeva. Centar za nagrađivanje – sjedište motivacije i pogona koji osigurava energiju za postizanje tačno onoga što želimo.

Mentalni sklopovi i centri inteligencije

- **Bistri mentalni sklop** – omogućava menadžerima da postavе uloge, ciljeve i kontekst koji će osigurati stabilan i siguran temelj dogovorenim pravilima i razumijevanje grupe, te pokazati kako tim povećava vrijednost organizacije. **Motorni centar** – sjedište implicitno proceduralne memorije, izvor jasnih pravila i smjernica o tome kako se nositi sa tranzicijom i promjenama.
- **Mintzberg i Gosling pokušavaju istaći važnost kombinovanja ovih mentalnih sklopova**, poredeći ih sa nitima jedne tkanine.
- **Možemo zaključiti da su svi oni od podjednake važnosti za uspješnost menadžerskog posla.**

DVA MENTALNA SKLOPA

CAROL S. DWECK, Ph.D.

STATIČAN
(inteligencija)
je statična

potreba da se 'izgleda' pametno i ima tendenciju da...

SPREMAN ZA RAST
(inteligencija može da se razvija)

potreba da se uči i ima tendenciju da...

IZAZOVI

...izbegava izazove

...praktikuje izazove

PROBLEMI

...lako odustaje

...istraje u rešavanju

TRUD I NAPOR

...misli da se trud ne isplati

...vidi kao put do majstorstva

KRITIČNOST

...ignoriše korisne negativne kritike

...iz kritičnosti uči

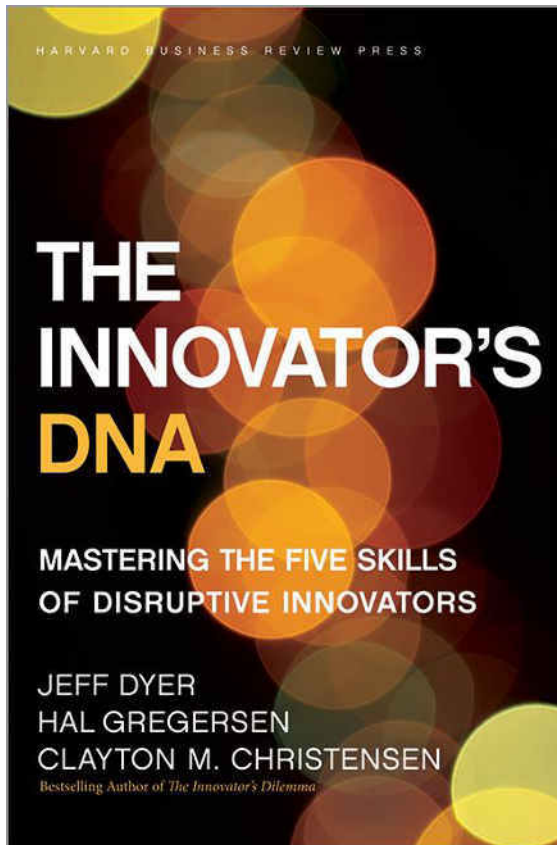
USPEH DRUGIH

...oseća da je uspeh drugih pretnja

...zna da je uspeh drugih lekcija i inspiracija

KAO REZULTAT, rano prestaju sa napredovanjem i postizu manje nego sto imaju potencijala. Sve ovo potvrđuje ograničen pogled na svet

KAO REZULTAT, odlikuju ih visoka dostignuća. Sve im to daje zavidan osećaj i svest o slobodnoj volji.



DNK INOVATORA

The Innovator's DNA

[Jeffrey H. Dyer](#)

[Hal Gregersen](#)

[Clayton M. Christensen](#)

FROM THE DECEMBER 2009 ISSUE

<https://hbr.org/product/the-innovators-dna-mastering-the-five-skills-of-disruptive-innovators/14946-HBK-ENG>

<https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>

- Tema je temeljena na rezultatima istraživanja objavljenim u članku „*The Innovator's DNA*“, autora *Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen i Clayton M. Christensen*, koji daje cjelovit prikaz vještina koje se trebaju usvojiti i razviti da bi se stekao status „inovativnog poduzetnika“.
 - Kako ću pronaći inovativne ljude za moju organizaciju?
 - Kako ću i sam postati inovativniji?
- Ovo su pitanja koja zbunjuju izvršne menadžere koji razumiju da je sposobnost inoviranja „**tajni sastojak**“ **poslovnog uspjeha**. Nažalost, većina nas zna veoma malo o tome šta čini jednu osobu kreativnijom od druge.

Cilj istraživanja DNK Inovatora

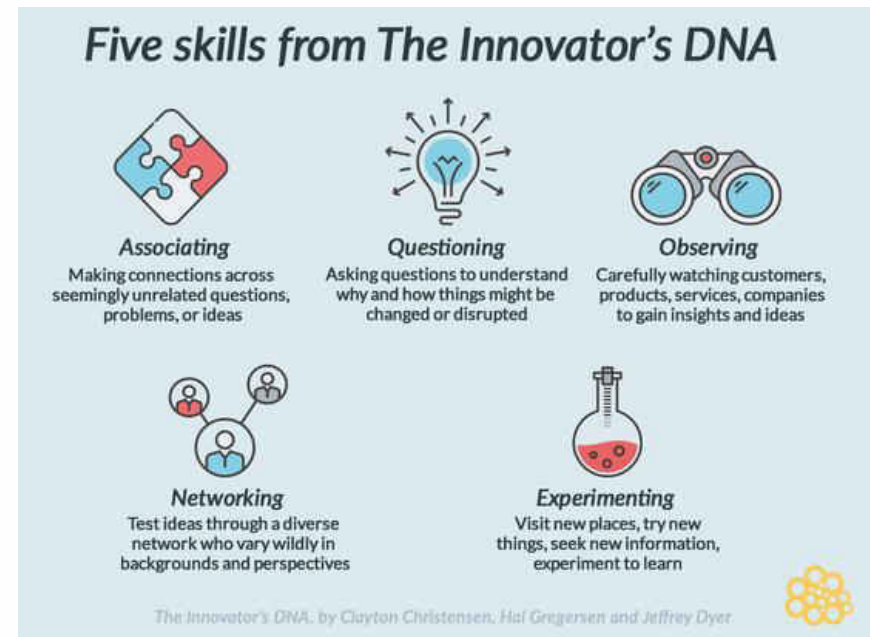
- **Cilj istraživanja**, prema autorima, bio je da stave inovativne preduzetnike pod mikroskop, ispitujući kada i kako su nadošli na ideje na kojima su izgrađeni njihovi biznisi.
- Posebno su željeli ispitati kako se oni razlikuju od drugih izvršnih menadžera i preduzetnika: neko ko kupi *McDonald's* franšizu možda jeste preduzetnik, ali izgradnja *Amazon-a* zahtijeva drugačije vještine.
- Proučavali su navike 25 inovativnih preduzetnika i **ispitali više od 3.000 izvršnih menadžera** i **500 pojedinaca** koji su pokrenuli inovativne kompanije ili izumili nove proizvode.

Zanimljiva zapažanja nakon provedenog istraživanja

- Aurori naovode kako je **bilo interesantno naučiti** da se u većini kompanija top-menadžeri ne osjećaju lično odgovornim za nadolaženje na inovacije od strateškog značaja.
- Umjesto toga, oni se osjećaju odgovornim za podsticanje inovacijskog procesa. Kao potpuni kontrast, izvršni menadžeri najinovativnijih kompanija – njih 15% u njihovoj studiji – ne delegiraju kreativni posao. **To upravo rade oni sami.**
- Inovativni preduzetnici (koji su takođe i top-menadžeri, CEOs) troše **50% više vremena** na aktivnosti “vještina otkrivanja” nego drugi top-menadžeri koji iza sebe nemaju inovacija.
- Dobre vijesti su da, **ukoliko niste rođeni sa tim, možete to razvijati, uzgajati.**

- Istraživanje ih je dovelo do identificiranja pet „vještina otkrivanja“ koje izdvajaju najkreativnije izvršne menadžere:

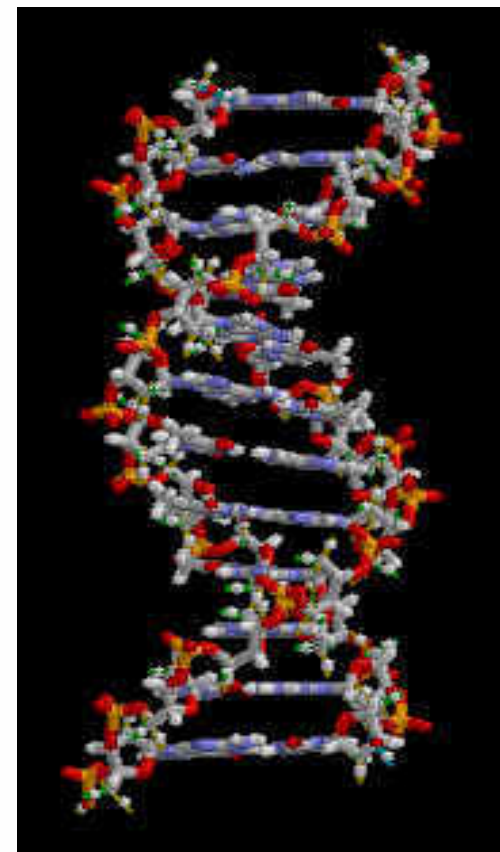
1. povezivanje
2. ispitivanje, postavljanje pitanja
3. posmatranje
4. eksperimentisanje i
5. umrežavanje



- **Inovativni preduzetnici** imaju nešto što se zove **kreativna inteligencija**, koja omogućava otkriće a razlikuje se od drugih vrsta inteligencije (kako to tvrdi teorija višestrukih inteligencija *Howard Gardner-a*).
- Biti skloniji korištenju desne strane mozga više je od kognitivne inteligencije. **Inovatori angažuju obje strane mozga kada koriste pet vještina otkrivanja kako bi artikulirali nove ideje.**

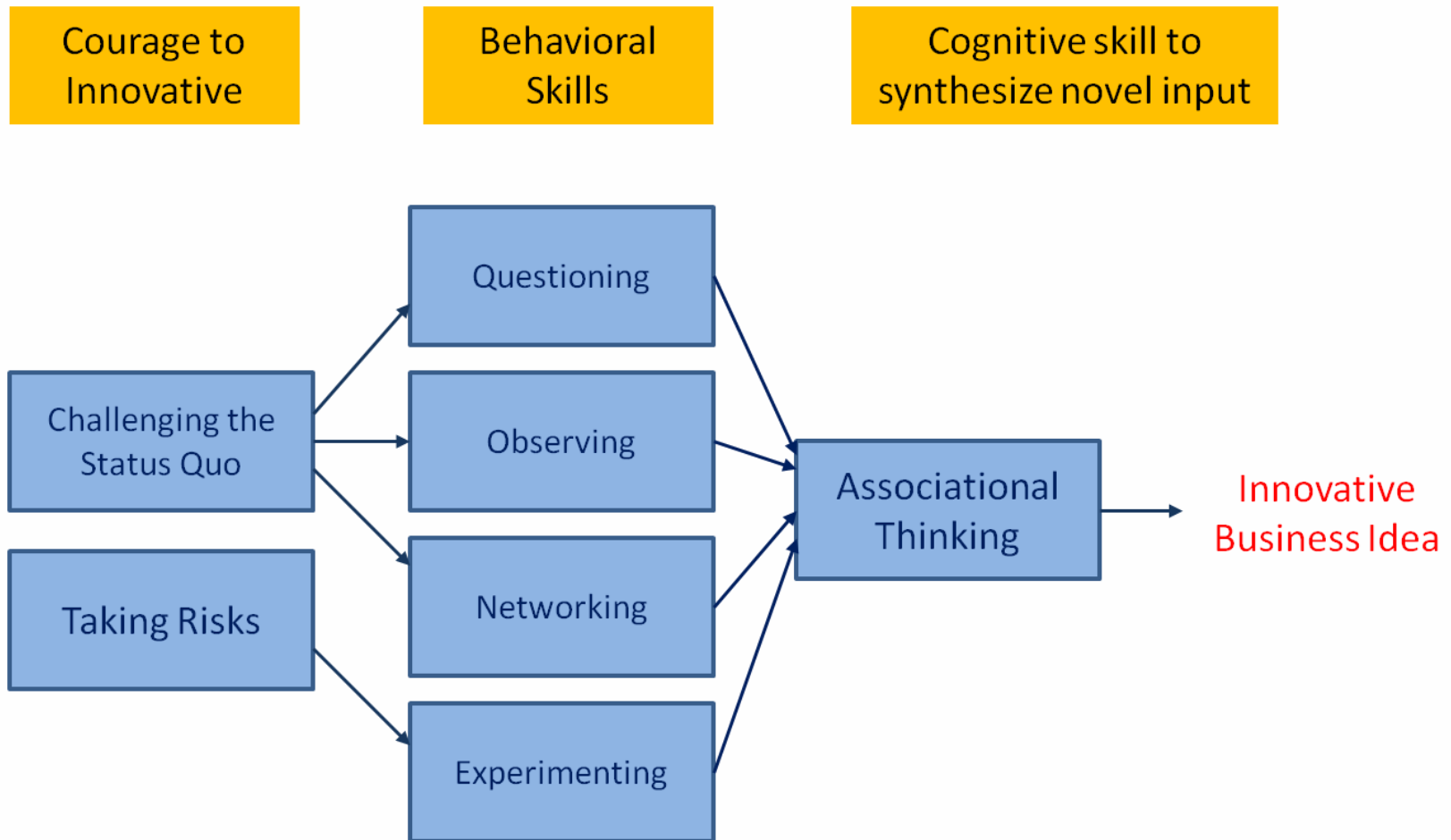
DNK inovatora - pet vještina otkrivanja

- Razmišljajući o tome kako ove vještine djeluju skupno, otkrili smo da bi moglo biti korisno primjeniti metaforu DNK.
- **Povezivanje** je poput **strukturne osnove** dvostruke spirale DNK; **četiri obrasca djelovanja** (ispitivanje, posmatranje, eksperimentisanje i umrežavanje) obavijaju se oko ove osnove, pomažući razvoj novih ideja.
- I baš kao što je fizički DNK **svake osobe jedinstven**, tako je i svaki pojedinac kojeg su proučavali **imao jedinstveni inovatorski DNK** za generisanje novih biznis ideja.



- Zamislite da imate identičnog blizanca, obdarenog istim umom i prirodnim talentima koje i vi imate. Oboje dobijete na raspolaganje jednu sedmicu kako biste nadošli na kreativnu novu ideju o poslovnom poduhvatu.
- Tokom te sedmice vi nadolazite na ideje sami u svojoj sobi.
- Potpuno suprotno vama, vaš bliznac (1) razgovara sa 10 ljudi – uključujući jednog inženjera, jednog muzičara, jednog oca koji ne radi već brine o djeci, i jednog dizajnera – o tom poduhvatu, (2) posjeti tri inovativna *start-up* biznisa kako bi posmatrao šta oni rade, (3) pravi uzorke za pet proizvoda „potpuno novih na tržištu“, (4) pokazuje prototip kojeg je napravilo petero ljudi, i (5) postavlja pitanja „Šta ako pokušam sa ovim?“ i „Zašto to radiš?“ barem 10 puta svakoga dana tokom ovih aktivnosti umrežavanja, posmatranja i eksperimentisanja.
- Na koga biste se kladili da će nadoći na inovativniju (i izvodljiviju) ideju?

- Studije identičnih blizanaca odvojenih po rođenju pokazuju da je **spособnost da razmišljamo kreativno samo jednom trećinom genetski predoodređena; dok dvije trećine seta vještina inoviranja dolaze kroz učenje** – prvo je na redu razumijevanje date vještine, zatim njeno praktikovanje, eksperimentisanje, i konačno sticanje uvjerenja u kapacitete jedne osobe da stvara.



Vještina otkrivanja 1: Povezivanje

- Povezivanje, ili sposobnost uspješnog povezivanja nepovezanih pitanja, problema ili ideja iz različitih područja, ima centralnu ulogu za inovatorski DNK.
- **Mediči (*Medici*) efekat**, kreativna eksploziju u Firenci – početak Renesanse
- Kako bi se „uhvatila“ suština načina na koji povezivanje djeluje, važno je razumjeti način na koji djeluje mozak. Mozak ne skladišti informacije poput rječnika, gdje riječ „pozorište“ možete pronaći pod slovom „P“. Umjesto toga, mozak povezuje riječ „pozorište“ sa svim iskustvima iz naših života.

- Što su raznovrsnija naša iskustva i znanje, naš mozak može načiniti više poveznica. Svježiji *input*-i pokreću nova povezivanja; neke ovo vodi ka novim idejama.
- Kao što je **Steve Jobs** mnogo puta ustanovio: „Kreativnost je povezivanje stvari.“.
- Najinovativnije svjetske kompanije napreduju iskorištavajući različita povezivanja svojih osnivača, izvršnih menadžera i uposlenika.
- **Povezivanje je poput mentalnog mišića** koji može da se jača korištenjem ostalih vještina otkrivanja. **Kako su inovatori aktivniji u ovim načinima ponašanja, to sve više jačaju svoju sposobnost generisanja ideja koje mogu biti iznova kombinirane na nove načine**

Vještina otkrivanja 2: Ispitivanje

- *Peter Drucker* je doavno opisao je moć provokativnih pitanja. „*Važan i težak posao nikada nije pronaći prave odgovore, već pronaći prava pitanja.*“, napisao je *Drucker*.
- Većina inovativnih preduzetnika koji su sudjelovali u studiji mogla se sjetiti specifičnih pitanja koja su postavljali u vrijeme kada su bili inspirisani za novi poduhvat
- *Michael Dell* nam je, naprimjer, rekao da je njegova ideja za osnivanje *Dell Computer* proizašla iz pitanja zašto jedan računar košta pet puta više od sume njegovih dijelova. „*Rastavio bih računar na dijelove... i primjetio da se dijelovi ukupne vrijednosti 600\$ prodaju za 3.000\$.*“ Razmatrajući ovo pitanje, došao je do svog revolucionarnog biznis modela.

- Kako bi njihovo ispitivanje bilo učinkovito, inovativni preduzetnici rade sljedeće:
 1. Pitaju „Zašto?“ i „Zašto ne?“ i „Šta ako?“
 2. Zamišljaju suprotno
 3. Prihvataju ograničenja

- Izvršni menadžeri vođeni otkrićima proizvode neuobičajene poslovne ideje pažljivim proučavanjem ponašanja potencijalnih kupaca. U posmatranju drugih, oni djeluju poput antropologa i društvenih naučnika.
- Osnivač *Intuit-a*, **Scott Cook** nadošao je na ideju za finansijski *software Quicken* nakon dvije ključne opservacije.
 - Prvo je posmatrao frustraciju svoje supruge nakon što nije uspijevala da vodi evidenciju o njihovim finansijama.
 - Drugo, jedan prijatelj mu je omogućio mali pogled na *Apple Lisa* prije nego je lansirana na tržište
- **Ratan Tata** dobio je inspiraciju koja je dovela do svjetskog najjeftinijeg automobila posmatrajući stanje jedne četveročlane porodice smještene na jedan jedini skuter na motorni pogon.

Vještina otkrivanja 4: Eksperimentisanje

- Inovativni preduzetnici aktivno isprobavaju nove ideje kreirajući prototipe i lansirajući pilot projekte (kao što je *Edison* rekao: „*Ja nisam doživio neuspjeh. Ja sam samo pronašao 10.000 načina koji ne funkcionišu.*“).
- Svi inovativni preduzetnici su angažovani u nekoj formi aktivnog eksperimentisanja,
 - bilo da je riječ o intelektualnom istraživanju (*Michael Lazaridis* promišlja o teoriji relativnosti u srednjoj školi),
 - nevještom fizičkom rasklapanju i popravljanju (*Jeff Bezos* rastavlja svoj krevetac još kao malo dijete ili *Steve Jobs* koji rastavlja *Sony Walkman*), ili
 - angažmanu u novom okruženju (osnivač *Starbucks-a*, *Howard Schultz* obilazi Italiju posjećujući kafe barove).

- **Jeff Bezos** vidi eksperimentisanje toliko kritičnim za inovaciju da ga je institucionalizirao u Amazon-u. „*Ohrabrujem uposlenike da pođu slijepim ulicama i eksperimentišu.*“, kaže Bezos. „*Ako budemo u stanju decentralizirati procese na način da možemo mnogo eksperimentisati bez da to bude veoma skupo, imaćemo mnogo više inovacija.*“



Jeff Bezos

CEO and Founder, Amazon.com

REAL TIME NET WORTH — as of 1/3/18

\$101 B ↑

- Amazon's chief Jeff Bezos briefly topped Forbes' ranks of the world's richest in July 2017, as his online retailer's stock surged.
- He owns nearly 17% of Amazon, which he founded in a garage in Seattle in 1994.
- Bezos attended Princeton and worked at a hedge fund before quitting to sell books online.
- His other passion is space travel: His aerospace company, Blue Origin, is developing a reusable rocket that Bezos says will carry passengers.
- Bezos purchased The Washington Post in 2013 for \$250 million.

STATS

AGE
53

SOURCE OF WEALTH
Amazon.com, Self Made

SELF-MADE SCORE
8

RESIDENCE
Seattle, Washington

CITIZENSHIP
United States

MARITAL STATUS
Married

CHILDREN
4

EDUCATION
Bachelor of Arts / Science, Princeton University

ON FORBES LISTS

#2 **Forbes 400**
2017

#2 **Richest In Tech**
2017

#3 **Billionaires**
2017

#3 **United States**

#14 **Powerful People**
2016

Global Game Changers
2016

<https://www.forbes.com/profile/jeff-bezos/>

- **Scott Cook**, takođe, ističe važnost kreiranja kulture koja podstiče eksperimentisanje. *“Naša kultura dozvoljava mnogo neuspjeha uz učenje.”*, *„To je ono što odvaja inovativnu kulturu od jedne normalne korporativne kulture.“*



Scott Cook

REAL TIME NET WORTH — as of 1/3/18

\$3.2 B ↑

- Scott Cook cofounded financial software giant Intuit, known for its products like QuickBooks, TurboTax and web-based personal finance tool Mint.
- After getting an MBA from Harvard, Cook worked for Procter & Gamble and Bain & Company before launching Intuit in 1983.
- He owns 5% of the Mountain View, Calif.-based company, which had \$4.7 billion in revenue in 2016. He also owns shares in Facebook.
- Cook served on eBay's board of directors between 1998 and 2015 when PayPal spun off from eBay. He declined a seat on PayPal's board.
- In June 2016, Cook and his wife signed the Giving Pledge, vowing to give away the majority of their wealth to "driving social progress in the world."

STATS

AGE
65

SOURCE OF WEALTH
software, Self Made

SELF-MADE SCORE
8

RESIDENCE
Woodside, California

CITIZENSHIP
United States

MARITAL STATUS
Married

CHILDREN
3

EDUCATION
Bachelor of Arts / Science, University of Southern California; Master of Business Administration, Harvard Business School

ON FORBES LISTS

#264 **Forbes 400**
2017

#93 **Richest In Tech**
2017

#896 **Billionaires**
2017

#325 **United States**

Vještina otkrivanja 5: Umrežavanje

- Za razliku od većine izvršnih menadžera – koji se umrežavaju kako bi osigurali pristup resursima, prodali sebe ili svoje kompanije, ili podstakli svoje karijere – **inovativni preduzetnici** skreću sa svog puta **kako bi upoznavali ljude sa različitim vrstama ideja i perspektiva radi proširenja domena svog vlastitog znanja.**
- Oni takođe posjećuju konferencije ideja poput ***Technology, Entertainment, and Design (TED) u Davos-u***, i ***Aspen Ideas Festival***. Takve konferencije okupljaju umjetnike, preduzetnike, akademike, političare, avanturiste, naučnike i mislioce iz svih krajeva svijeta, koji dolaze kako bi prezentovali svoje najnovije ideje, svoje strasti i svoje projekte.



The screenshot shows the TED website interface. The main video player features Lana Mazahreh's talk, "3 thoughtful ways to conserve water". The video title is "3 thoughtful ways to conserve water" and the speaker is identified as "Lana Mazahreh / Water conservation activist". The video player includes a "NEWEST TALKS" section with a row of six video thumbnails. To the right of the main video, there are two recommended content cards: "New words to describe obscure emotions" and "Talks for when you're starting a new job". The website navigation bar includes "WATCH", "DISCOVER", "ATTEND", "PARTICIPATE", "ABOUT", and "LOG IN". The browser's address bar shows "https://www.ted.com".

PRIJEDLOG: Poslušajmo nekoliko video klipova – elaboracija ideja koje će promijeniti sadašnjost



HOME ABOUT ATTEND SPOTLIGHT HEALTH 2018 TRACKS WATCH & LISTEN PODCAST 2017 SPEAKERS UPDATES THE ASPEN INSTITUTE

ASPEN IDEAS FESTIVAL

ASPEN IDEAS TOGO

ON THE PODCAST
**THE NEXT BIG CHALLENGE
IN YOUR LIFE**
DAVID BROOKS

BLOG

FEATURED SESSIONS

HIGHLIGHTS

SPOTLIGHT HEALTH OVERVIEW

How to Reach Life's Second Mountain

Asking the Right Questions: (Before It's Too Late)

Deep Dive: Lying, Bullshitting, and the Meaning of Truth

Discover Spotlight Health...

UPDATES

22:24
03.01.2018

PRIJEDLOG: Poslušajmo nekoliko video klipova – elaboracija ideja koje će promijeniti sadašnjost

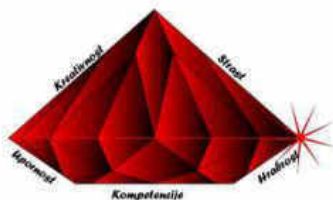
- **Ali šta ako vi – kao većina izvršnih menadžera – ne vidite sebe ili one iz vašeg tima posebno inovativnim?**
- Mada **inovativno razmišljanje** može nekima biti prirođeno, ono **takođe može biti razvijeno i ojačano vježbom.**
- Ne možemo u dovoljnoj mjeri naglasiti važnost stalnog uanpređenja, **stalnog vježbanja opisanih (pet) vještina do tačke u kojoj ona postaju automatska.** Ovo zahtijeva odvajanje vremena za vas i vaš tim kako biste aktivno iznjedrili više kreativnih ideja.

UNIVERZITET U ZENICI
EKONOMSKI FAKULTET U ZENICI

Mr.sc. Suvad Isaković

UTICAJ KOMPETENCIJA MENADŽERA NA
RAST PROIZVODNIH MALIH I SREDNJIH
PREDUZEĆA U FEDERACIJI BOSNE I
HERCEGOVINE

DOKTORSKA DISERTACIJA



Zenica, februar 2010.



Univerzitet u Zenici
Ekonomski Fakultet

Dr. sc. Suvad Isaković

**Menadžment
malih i srednjih preduzeća**



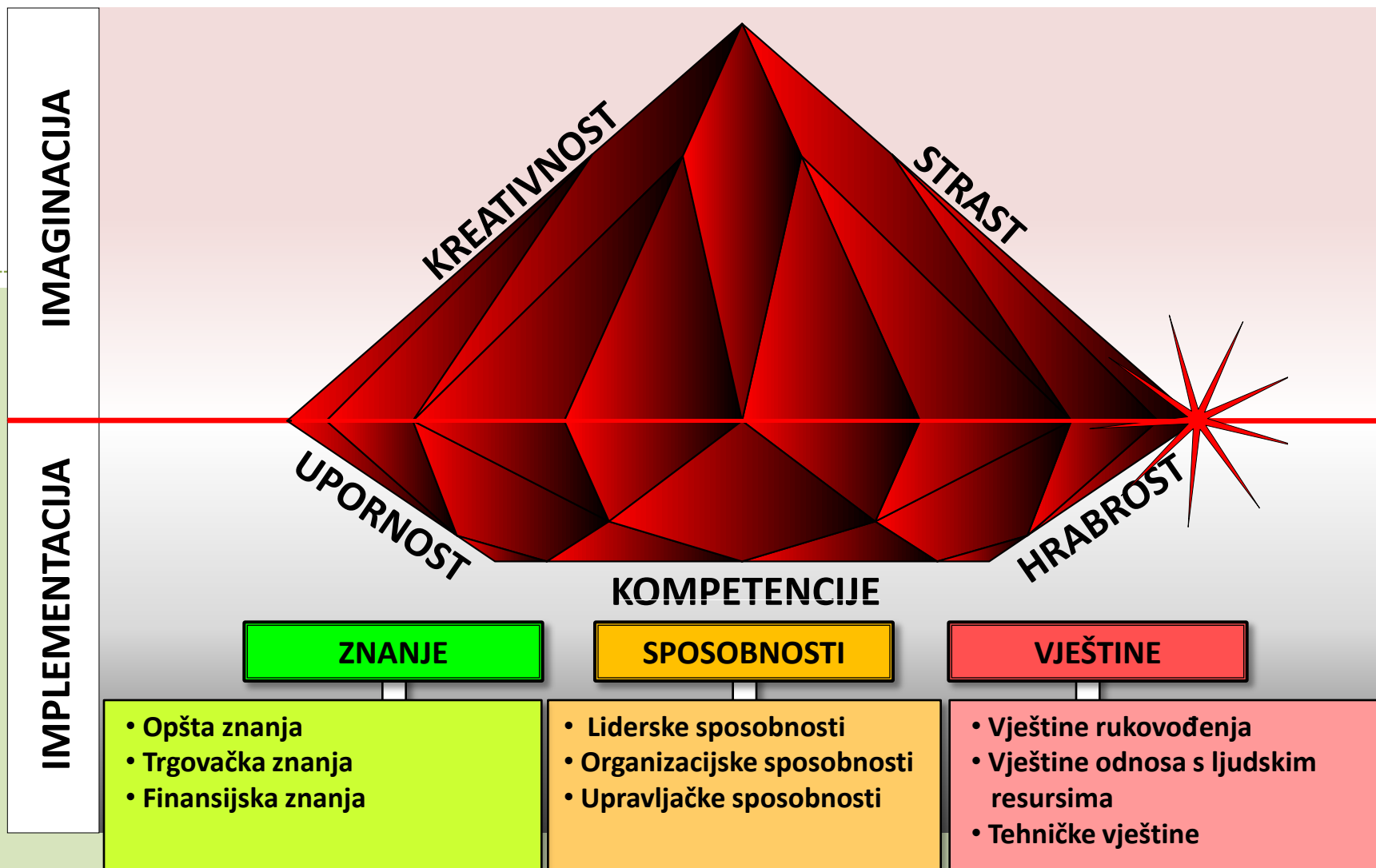
Zenica, 2015

Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, doktorska disertacija, EF Zenica, 2010. **Mentor: prof.dr. Bahrija Umihanić**

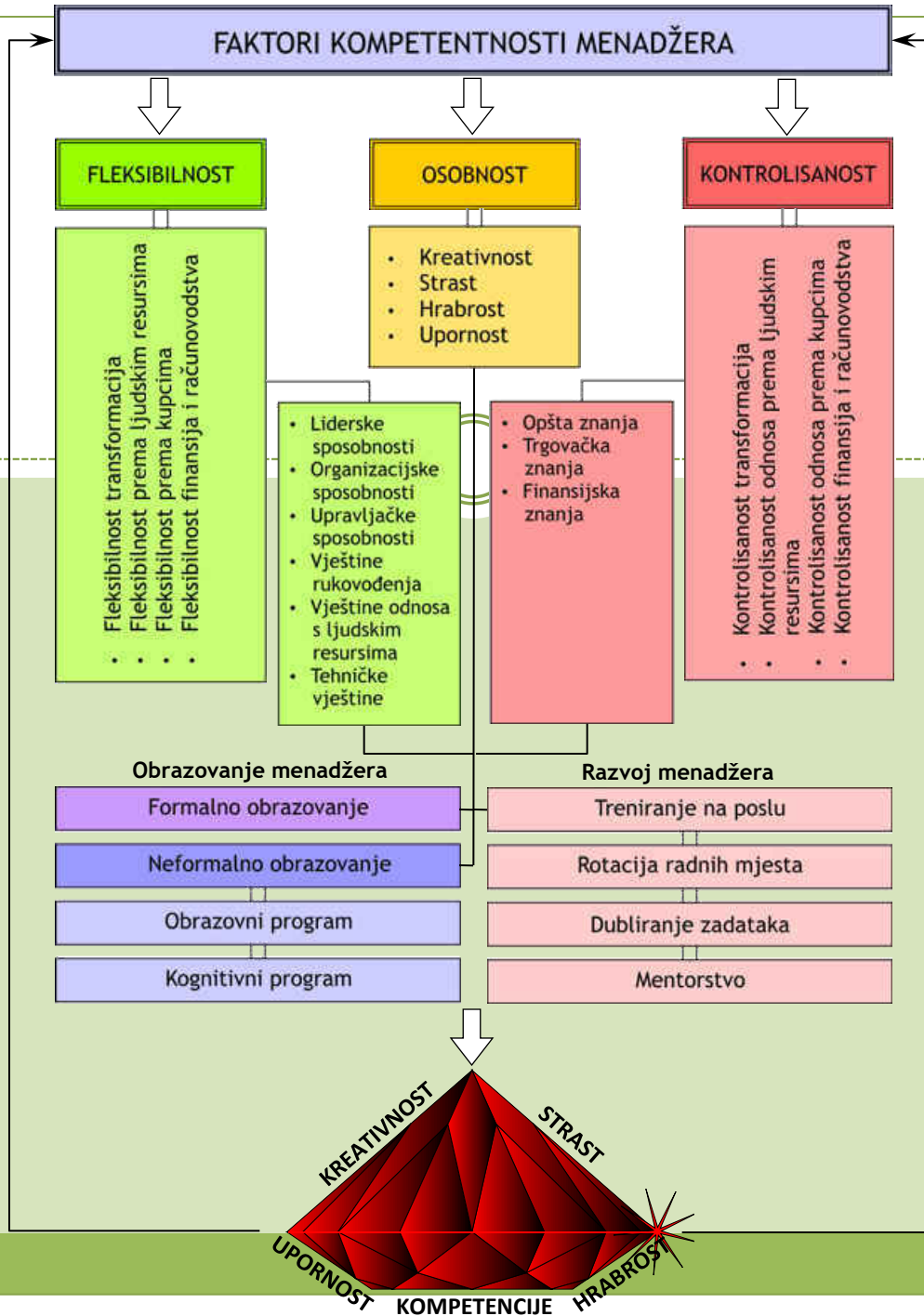
- **Poglavlje 10 - Kompetencije menadžera (str.295-317)**
- 10.1. Opis i ciljevi poglavlja
- 10.2. Pojmovno određenje kompetencija
- 10.3. Pristup potrebama menadžerskih kompetencija
- 10.4. Ključna obilježja kompetencije menadžera
- 10.5. Znanje kao bitno obilježje kompetencije menadžera
- 10.6. Sposobnosti kao obilježje kompetencija menadžera
- 10.6.1. Upravljačke sposobnosti menadžera
- 10.6.2. Organizacione sposobnosti menadžera
- 10.6.3. Liderske sposobnosti
- 10.7. Vještine kao obilježje kompetencije menadžera
- 10.7.1. Vještine odnosa s ljudima
- 10.7.2. Vještine rada s ljudima

<http://suvadisaakovic.ba/knjige/menadzment-malih-i-srednjih-preduzeca.pdf>

DIJAMANT KOMPETENTNOSTI MENADŽERA



Model za razvijanje menadžerske kompetentnosti



UNIVERZITET U ZENICI
Ekonomski fakultet u Zenici
Menadžment poduzeća

Vedran Skočibušić

SPECIFIČNOSTI VODSTVA U BRZORASTUĆIM PODUZEĆIMA

Magistarski rad

Mentor:

Bahrija Umihanić

Zenica, 2016.

Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Područje istraživanja.....	2
1.2. Istraživačka pitanja.....	3
1.3. Ciljevi i hipoteze istraživanja.....	3
1.4. Metodološki pristup istraživanju.....	5
1.5. Planirani doprinos teze teoriji i praksi.....	5
1.6. Struktura rada.....	6
2. Odnos poduzetničkog menadžmenta i vodstva	8
2.1. Definicije i aktivnosti poduzetničkog menadžmenta i vodstva.....	9
2.2. Značaj i karakteristike poduzetničkog menadžmenta i vodstva.....	11
2.3. Poduzetnost kao stalna vrijednost.....	12
2.4. Vodstvo kao proces.....	14
2.5. Vođe nasuprot menadžerima.....	17
3. Mala, srednja i brzorastuća poduzeća u Bosni i Hercegovini	21
3.1. Definiranje mikro, malih i srednjih poduzeća.....	22
3.2. Poduzetništvo visokog rasta.....	23
3.3. Brzorastuća poduzeća.....	26
3.4. Karakteristike brzorastućih poduzeća.....	27
3.5. Kriteriji za utvrđivanje brzorastućih poduzeća.....	31
3.6. Brzorastuća poduzeća kao faktor oporavka gospodarstva.....	32
3.7. Poduzetničko okruženje za mala i srednja poduzeća.....	34
3.8. Podrška razvoju malih i srednjih poduzeća.....	36
4. Vodstvo u brzorastućem poduzeću	40
4.1. Vodstvo brzorastućeg poduzeća kao izazov za poduzetništvo.....	40
4.2. Poduzetničko vodstvo brzorastućih poduzeća.....	42
4.3. Karakteristike poduzetnika u brzorastućem poduzeću.....	44
4.4. Upravljanje brzorastućim poduzećem.....	46
4.5. Strateške odrednice brzorastućih poduzeća.....	48
5. SPECIFIČNOSTI VODSTVA U BRZORASTUĆIM PODUZEĆIMA	51
5.1. Prepoznavanje potreba kupca.....	52
5.2. Poznavanje tržišta.....	53
5.3. Orijentiranost prema rezultatima.....	55
5.4. Vodstvo promjenama - iniciranje promjena.....	56
5.5. Timsko vodstvo.....	58
5.6. Suradnja i utjecaj na sljedbenike.....	61
5.7. Vlastita strateška orijentiranost.....	63
6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA SPECIFIČNOSTI VODSTVA U BRZORASTUĆIM PODUZEĆIMA	65
6.1. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja.....	65
6.2. Uzorak istraživanja i instrumenti istraživanja.....	67
6.3. Analiza rezultata istraživanja.....	71
6.4. Testiranje hipoteza.....	80
7. PREPORUKE ZA RAZVOJ SPECIFIČNOSTI VODSTVA BRZORASTUĆIH PODUZEĆA.....	88
8. ZAKLJUČAK.....	89
9. LITERATURA.....	91
10. POPIS SLIKA	96
11. POPIS TABLICA.....	97
12. POPIS GRAFIKONA.....	98
13. PRILOZI.....	99
14. Curriculum vitae.....	117

HVALA NA PAŽNJI