

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT

Bjelanović Marija

UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI RAZVOJA KORPORATIVNOG
PREDUZETNIŠTVA

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, februar 2016.

Specijalistički rad

Upravljanje inovacijama u funkciji razvoja korporativnog preduzetništva

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT

UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI RAZVOJA KORPORATIVNOG
PREDUZETNIŠTVA
SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: Strateški menadžment

Mentor: dr Vinko Nikić, docent

Student: Marija Bjelanović

Smjer : Nautički turizam i upravljanje marinama

Br. Indexa: S29/14

JMBG:0304991235026

Tivat, februar 2016

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI RAZVOJA KORPORATIVNOG
PREUZETNISTVA.**

SADRŽAJ

UVOD	5
1. KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO	6
1.1 Pojam korporativnog preduzetništva	6
1.2 Specifičnost korporativnog preduzetništva	7
1.3 Pristupi korporativnom preduzetništvu	10
1.3.1 Fokusrani pristup	10
1.3.2 Razučeni pristup	12
1.4 Elementi korporativnog preduzetništva	15
1.4.1 Autonomija	17
1.4.2 Inovativnost	18
1.4.3 Proaktivnost	19
1.4.4 Konkurentska agresivnost	22
1.4.5 Preuzimanje rizika	25
1.5 Modeli korporativnog preduzetništva	26
1.5.1 Oportunistički model	27
1.5.2 Omogućujući model	28
1.5.3 Zagovarački model	29
1.5.4 Proizvođački model	30
1.6 Proces korporativnog preduzetništva	32
1.6.1 Planiranje	32
1.6.2 Organizovanje	34
1.6.3 Vođenje	35
1.6.4 Kontrola	36
2. INOVACIJE	38
2.1 Pojam i definicija inovacija	38
2.2 Kategorizacija inovacija	39
2.3 Inovativne mogućnosti	41
2.4 Inovacioni modeli	45

3. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI RAZVOJA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA.....	47
3.1 Značaj preduzetništva u inovativnom procesu	47
3.2 Inovacija kao sredstvo za jačanje konkurentnosti preduzeća	48
3.2.1 Ulaganja u nove tehnologije.....	48
3.2.2 Uloga potrošača u procesu inovacije.....	49
3.2.3 Inovacija kao sredstvo konkurentnosti.....	49
ZAKLJUČAK	51

UVOD

Preduzetništvo postaje posebno važno i odlučujuće u društvima koja se nalaze pred velikim i značajnim promjenama. To se može objasniti „organskom potrebom“ za „strukturnom formulom „razvoja društva u razdoblju tehnoloških, ekonomskih, političkih, kulturnih, institucionalnih i idejnih promjena. Te procese vode određeni ljudi koji se ponašaju na specifičan način i koji imaju specifičan sistem vrijednosti.

Savremeno preduzetništvo se pojavljuje kao dinamična razvojna kombinacija ideja, talenta, kapitala, znanja i rizika. Ono je novi sociokulturni fenomen koji omogućuje ostvarenje sposobnosti ljudi u ekonomskoj sferi. Stoga je ishodište preduzetničke funkcije ljudski kapital(human capital) jer je u stvarnosti svaki čovjek potencijalni preduzetnik. Njegova uspješnost ili neuspješnost, pored njegovih individualnih sposobnosti i poslovne sreće , prvenstveno će zavisiti od njegovog šireg okruženja (društva) i užeg (preduzeća).

Ukoliko pojedinac živi i radi u sistemu koji omogućuje i stimulise ljudsku kreativnu djelatnost tada su mogućnosti preduzetničke afirmacije i uspješnog poslovanja na duži rok puno veće nego u sistemima u kojima to nije slučaj. Ako se do sada živjelo u sistemu koji nije stimulisao preduzetništvo, treba se nadati ulasku u period razvijanja tržišne ekonomije koja će po svojim osnovnim karakteristikama biti preduzetnička ekonomija. To podrazumjeva i izgradnju infrastrukture za podršku šireg okruženja preduzetništvu.

Savremeno preduzetništvo se razvija u dva pravca:

- Kao individualno (eksterno) preduzetništvo koje se zasniva na tržišnoj konkurenciji malih i srednjih preduzeća i obično predstavlja spoj svojine, upravljanja i razlika u jednoj osobi ili preduzetničkoj grupi (entrepreneurship);
- Kao interno (korporativno) preduzetništvo koje je javlja u vidu novih poslovnih jedinica u okviru velikih korporacija, a povezano s ograničenom konkurencijom i podjelom svojinskih, upravljačkih i rizičnih funkcija (interpreneusrhip).

U novijim naučnim istraživanjima uticaja preduzetništva na ukupni privredni i društveni razvoj pojedinih zemalja, posebno se naglašava uloga korporativnog preduzetništva da djeluje kao lokomotiva razvoja individualnog preduzetništva mnoštva malih kooperantskih jedinica.

1. KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

1.1 Pojam korporativnog preduzetništva

Korporativno preduzetništvo se javlja pojavom kapitalizma, da bi mu puni procvat nastao u fazi liberalnog kapitalizma. Od početaka pa do potpune afirmacije preduzetničke filozofije poprilično je dug period u kojem se javilo, na teorijskom području, nekoliko škola u kojima se izučava ovaj fenomen. Tako danas imamo potpunu viziju nastanka preduzetništva, njegovog razvoja i značaja u savremenim uslovima razvoja privrede.

Još se i danas vode rasprave o mestu i ulozi preduzetništva u privredi i pri tom se često sukobljavaju stavovi o ulozi preduzetnika i menadžera. Jedni ta dva pojma i funkcije smatraju sinonimima, a drugi prave vrlo značajnu razliku među njima. Preovladava opredeljenje da je menadžer pojedinac koji obezbeđuje opštu efikasnost tekućeg procesa poslovanja, a preduzetnik da primenjuje nove ideje. Preduzetnik mijenja sadašnjost, on je lider koji angažuje i mobilise kreativne snage. Savremeno preduzetništvo kao stvaralac intelektualnih vrлина iskazuje se u otkrivanju do tada zanemarenih i u izvjesnom smislu originalnih rešenja koja se odnose na neku novu društvenu ili ekonomsku potrebu ili nove metode kojima se to postiže.

Savremeno preduzetništvo kao moralni činitelj ispoljava se u naporu, iskrenosti i upornosti potrebnim da se to, novo, i ostvari. Tu mogućnost ostvarenja novoga, ne može svako posjedovati, a još manje da ima znanja i sposobnosti potrebnih da se novo sprovede i u delo. To mogu samo oni koji imaju još jednu sposobnost, a ta sposobnost je kreativna vrлина. Kreativnost u preduzetništvu treba shvatiti kao posjedovanje sposobnosti stvaranja, u ekonomskom smislu pretvaranja kreativnih sposobnosti u inovativne, a inovativne u komercijalno korisne. Brzina tehnoloških promjena povećala je konkurentsku prednost inovacija i fleksibilnosti i dramatično istakla prevagu malih i srednjih preduzeća u odnosu na mega kompanije opterećene ogromnom administracijom i problemima upravljanja poslovnim procesima.

Novo korporativno preduzetništvo se pojavljuje kao dinamična razvojna kombinacija ideja, kapitala, znanja i rizika. U savremenoj privredi osnova uspješnog poslovanja, pogotovu u globalnim okvirima, jeste stvaranje povoljne klime u organizaciji koja forsira preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost. Prema savremenim shvatanjima preduzetnik više ne mora da bude pojedinac, koji je vlasnik biznisa. Preduzetnik može biti i pojedinac koji je zaposlen kod poslodavca, ali da posjeduje osobine koje su karakteristične za preduzetničko ponašanje. Poslovima u organizaciji se bez obzira na veličinu mora upravljati na preduzetnički način, da bi preduzeće postalo preduzetnička organizacija. Sve više preduzeća, bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša

preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment.

Pitanje primjene korporativnog preduzetništva je od izuzetne važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Zaokruživanje procesa tranzicije, odnosno izmjena ekonomske strukture društva – privatizacija, tržišno privređivanje, liberalizacija ekonomskih odnosa sa inostranstvom, itd, predstavlja osnovni preduslov uspješnog uključivanja u međunarodne ekonomske tokove. Proces tranzicije treba da omogući da se ekonomski subjekti u zemlji u tranziciji osposobe za samostalni tržišni nastup, za zdravu konkurentsku borbu i za poslovanje u međunarodnim okvirima. Ovo podrazumijeva značajne promene u načinu razmišljanja rukovodstva i zaposlenih u organizacijama.

Ključna uloga u ovom procesu se nalazi na izvršnom rukovodstvu i domaćim vlasnicima kapitala, koji treba da uspostave zdrave tržišne osnove poslovanja, bazirane na stalnom unapređivanju znanja svih zaposlenih i produktivnosti rada. Savremena teorija ukazuje da nije dovoljno da se „na nov način kombinuju resursi“ već je neophodno da se oni i „kreiraju“. ¹Istorija civilizacije pokazuje da je sve što je stvoreno rezultat aktivnosti odvažnih, inteligentnih, kreativnih pojedinaca koji su težili promjeni i unapređenju sveta. U različitim društvenim okolnostima ljudske kreativnosti su usmeravane na različite poduhvate. Velika preduzeća moraju da podstiču preduzetništvo da bi prebrodila teškoće sa kojima se suočavaju dok uče kako da rade sa partnerima ili saveznicima. Velika preduzeća u svojoj organizacionoj strukturi stvaraju jedinicu koja se ponaša potpuno drugačije od ostatka organizacije i smatra da veličina nije prepreka za uspjeh u domenu preduzetništva i inovacija. ² Veliki sistemi su tokom vremena razvili modele preduzetničkog ponašanja i razvoja preduzetničke klime, koji su omogućili da budu konkurentni sa preduzećima srednje veličine. Zapravo, najmanja preduzeća (mikro i mala preduzeća) su ujedno i najmanje inovativna, zbog činjenice da posluju u uslovima resursnog siromaštva – opšti nedostatak kadrova, finansijskih sredstava, opreme i najviše znanja.

Današnjim poslovnim svetom vladaju visokoobrazovani menadžeri - radnici znanja – koji znanje primjenjuju i brinu se o stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja, koje je zasnovano na stalnom unapređenju produktivnosti znanja. Umesto poslovnog lidera sa preduzetničkom vizijom, u velikim korporacijama dominiraju menadžeri koji rade u timovima.

1.2 Specifičnost korporativnog preduzetništva

¹ Drucker, P. (1996). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: PS Grmeč-Privredni Pregled, str. 173.

² Ibid

U globalnoj privredi osnov za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti savremenih organizacija je prije svega stvaranje odgovarajućih struktura unutar „medule“ koja podstiče preduzetničko ponašanje u smeru orijentacije na inovativnost i fleksibilnost na nezaobilazne promene i stalne izazove tržišta. U tom cilju organizacija poklanja posebnu pažnju razvoju i zadržavanju novih talenata „kao glavni prioritet“, glavnog resursa organizacije. Savremena shvatanja preduzetnika da se više ne prepoznaje preduzetništvo prema jedincu koji je u isto vreme i vlasnik kompanije, već prema organizaciji koja je zasnovana na timskom radu koji može da obezbedi veću prednost nad konkurentima.³

Upoređujući model tradicionalnog preduzetništvo i modela savremenog korporativno preduzetništva iznose se postojeće razlike koje se odnose na preuzimanju rizika, razlike u vlasništvu, stepen nezavisnosti, fleksibilnost, način donošenja odluka, stepen sigurnosti posla, načina unapređivanja ideja, obim pokrenutog poduhvata kao i značajnost ograničenog resursa. Kada je u pitanju razlika koja se odnosi na preuzimanju rizika, kod tradicionalnog preduzetništva mala kompanija i preduzetnik kao pojedinac u njoj, preuzima sav rizik poslovanja za razliku od velikih kompanija, koja u potpunosti preuzima rizik novog poduhvata a ne menadžer i članovi tima koji su zaduženi za njega.

Zaposleni koji učestvuju u procesu korporativnog preduzetništva u okviru kompanije moraju da poseduju set specifičnih individualnih sposobnosti kako bi uspješno integrisali postojeće i novo znanje i prepoznali, ocenili i prihvatili preduzetničke prilike.⁴

Tabela 1: Razlike između korporativnog i tradicionalnog modela preduzetništva

³ Berić, C., & Đorđević, D. (2007). *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća*. Čačak: Tehnicki fakultet, str. 2.

⁴ Heyton, J., & Kelley, D. (2006). A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, str. 414.

Tradicionalno preduzetništvo	Korporativno preduzetništvo
Preduzetnik preuzima rizik	Kompanija preuzima rizik
Preduzetnik je vlasnik inovativne ideje	Kompanija je vlasnik novog koncepta
Preduzetnik je vlasnik	Korporativni preduzetnik ne mora imati akcije u kompaniji, ali može posedovati manji procenat vlasništva
Moguće nagrade za preduzetnika su teoretski neograničene	Postavljena su jasna ograničenja na finansijsku dobit koju korporativni preduzetnik može da ostvari
Jedan pogrešan korak može značiti potpuni neuspeh	Postoji više prostora za moguće greške, kompanija može podneti grešku
Nezavisnost preduzetnika, iako uspešni preduzetnik obično ima podršku jakog tima	Međuzavisnost pokretača ideje sa ostalim članovima tima, postoji mogućnost da korporativni preduzetnik mora da deli zasluge za ideju sa većim brojem ljudi
Fleksibilnost u promeni pravca i eksperimentisanju	Pravila, procedure i birokratija ograničavaju sposobnost korporativnog preduzetnika da manevriše
Brzina donošenja odluka	Duži ciklusi odobravanja
Malo sigurnosti	Sigurnost posla i paketi beneficija
Uska mreža kontakata sa kojima se može razgovarati o poduhvatu	Široka mreža kontakata pomoću kojih se dalje može unapređivati ideja
Ograničen obim poduhvata koji se može pokrenuti	Mogućnost za relativno brzo pokretanje značajnih poduhvata šireg obima
Značajna ograničenost resursa	Pristup finansiranju, istraživanju i razvoju, proizvodnim kapacitetima, organizovanom prodajnom osoblju; izgrađen brend, razvijeni distributivni kanali, postojeće baze podataka i izvori za istraživanje tržišta; ustanovljena baza kupaca

Izvor: Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub; 3rd Edition, Mason, 2010., str 38.


Prva važna razlika odnosi se na preuzimanje rizika – za razliku od malog biznisa kod kojeg vlasnik snosi sav rizik novog poduhvata, velika kompanija preuzima rizik novog poduhvata, a ne menadžer i članovi tima koji su zaduženi za njega. Prednost malog biznisa u odnosu na veliku kompaniju u sprovođenju novih poduhvata sastoji se u brzini donošenja odluka, jer ne postoje stroga pravila, procedure i administracija kroz koju predmet mora proći.

Dodatne prednosti nalaze se u fleksibilnosti i mogućnostima za slobodnije eksperimentisanje. Zatim, vlasništvo nad projektom/idejom je u rukama vlasnika malog biznisa, dok velika kompanija polaže sva prava na preduzetnicki poduhvat. Takođe, nagrade koje samostalni preduzetnik može ostvariti od novog projekta su skoro neograničene, dok menadžeri novih korporativnih projekata imaju jasno ograničenu zaradu.

Sa druge strane, sigurnost posla je mnogo veća za menadžera projekta korporativnog preduzetništva. Osim toga, velike kompanije imaju znatno razvijeniju mrežu kontakata, koja može pomoći u razvoju ideje. Na kraju, velika kompanija može sebi dozvoliti da pokrene projekte mnogo većeg obima i na raspolaganju su joj svi potrebni resursi, koji obično nedostaju samostalnom preduzetniku. To se uglavnom odnosi na pristup finansiranju, ali u velikom broju slučajeva i na raspoloživost ljudskih resursa, znanja i izgrađenu bazu kupaca za proizvod ili uslugu. Velike kompanije su u prednosti i zato što mogu preciznije da analiziraju rizik, jer su im dostupni napredni alati za te svrhe, kao i pouke iz prethodnih poduhvata na osnovu čega mogu da izbegnu pogrešne poslovne poteze.

Zaposleni koji učestvuju u procesu korporativnog preduzetništva u okviru kompanije moraju da posjeduju set specifičnih individualnih sposobnosti kako bi uspješno integrisali postojeće i novo znanje i prepoznali, ocijenili i prihvatili preduzetnicke prilike.⁵ Tabela 2. pokazuje kako uloga menadžera u korporativnom preduzetništvu zapravo predstavlja integraciju uloge samostalnog preduzetnika i tradicionalnog menadžera u korporacijama.

Tabela 2: Uloga preduzetnički orijentisanog menadžera

Preduzetnik		Menadžer
✓ Otkriva	 <p>Preduzetnički orijentisan menadžer</p>	✓ Predviđa
✓ Ima viziju		✓ Planira
✓ Inovativan		✓ Organizuje
✓ Kreativan		✓ Koordinira
✓ Preuzima proračunati rizik		✓ Komunicira
✓ Traži nove prilike		✓ Posreduje
✓ Upravlja		✓ Motivise
✓ Samouveren		✓ Vodi
✓ Ima unutrašnju motivaciju		✓ Kontrolise

Izvor: Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition, Kao što možemo vidjeti u tabeli 2. menadžer zadužen za projekte korporativnog preduzetništva trebalo da bude vizionar, inovativan i kreativan čovjek koji je spreman da preuzme rizik, ali da sa druge strane bude sposoban da planira, organizuje, koordinira, vodi i kontrolise projekat, kao i da komunicira sa svim zainteresovanim stranama i da upravlja timom.

1.3 Pristupi korporativnom preduzetništvu

Kod organizacija koje njeguju korporativno preduzetništvo kao način za stvaranje novih izvora konkurentskih prednosti ili obnavljanje korporativnih vrednosti razlikujemo dva pristupa – fokusirani i razučeni – u zavisnosti od toga da li su aktivnosti korporativnog preduzetništva odvojene od redovnih aktivnosti organizacije ili su integrisane u organizacionu kulturu.⁶ U sledeća dva poglavlja navodimo karakteristike navedenih pristupa, kao i primere uspješnih kompanija i aktivnosti koje su ih dovele do pozicija lidera na tržištu.

1.3.1 Fokusirani pristup

⁵ Heyton J., Kelley D., A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 2006., str. 414.

⁶ Elfring T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005., str. 3.

Kod fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu kompanije potpuno odvajaju redovno operativno poslovanje od novih poduhvata. Timovi korporativnih preduzetnika rade odvojeno od ostalih kolega na projektima koji su potpuno nezavisni od onoga što kompanija trenutno radi.

Pozitivan aspekt fokusiranog pristupa je to što daje slobodu korporativnim preduzetnicima da budu kreativni i da se ne ograničavaju administrativnim procedurama u fazi razmatranja novih ideja. Sa druge strane, negativan aspekt ovakvog pristupa je sadržan u činjenici da su timovi korporativnih preduzetnika odvojeni od ostatka kompanije, pa samim tim postoji rizik da napredne ideje ne dobiju adekvatnu podršku menadžmenta, kao ni resurse potrebne za sprovođenje projekta.⁷

Postoje dva osnovna oblika fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu u koje spadaju grupe za nove poduhvate i poslovni inkubatori.⁸

Grupe za nove poduhvate su djelimično samostalne jedinice kompanije koje imaju neformalnu organizacionu strukturu, a osnovane su sa ciljem da pronađu i procijene nove poslovne poduhvate. Ovakve grupe može ciniti tim eksperata koji se sastaje ad hoc u vidu radne grupe, međutim, grupa za nove poduhvate može postojati i kao zasebno odeljenje koje ima sopstveni budžet i stalne članove tima. Ono što razlikuje grupe za nove poduhvate od tradicionalnih odeljenja za istraživanje i razvoj su njihova ovlašćenja koja su obično znatno šira i podrazumijevaju mandat za preuzimanje rizika. Osim toga, grupe za nove poduhvate imaju zadatak da prikupe resurse potrebne za sprovođenje novih poduhvata, ali i ulogu koordinacije i povezivanja sa mogućim poslovnim partnerima i investitorima.

Navedeno možemo ilustrovati primerom kompanije Lucent Technologies koja je stvorila grupu za nove poduhvate 1997. godine kako bi komercijalizovala one inovacije svog odeljenja za istraživanje i razvoj pod nazivom Bell Lab koje se nisu uklapale u trenutno poslovanje Lucent-a. Model je predstavljao kombinaciju finansiranja poduhvata od strane same matične kompanije i finansiranja iz privatnih fondova. Sa takvim modelom Lucent je mogao da iskoristi prednosti tradicije, iskustva, pristupa znanju i finansiranju. Velika promjena u odnosu na prethodnu organizaciju bila je promjena organizacione kulture, koja je sada podrazumijevala mnogo više preduzetnickog duha, brže donošenje odluka i individualno preuzimanje rizika.

Grupa za nove poduhvate imala je finansijski uspjeh sa 35 novih poduhvata, ali zbog teške situacije u sektoru telekomunikacija Lucent je morao da se usmjeri samo na ključne oblasti poslovanja, tako da je grupa za nove poduhvate postala samostalna. Drugi razlog za takvu odluku nalazio je to što je Grupa postala prevelika, tako da je postalo teško predvidjeti buduće

⁷ Sathe V., *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, 2003., str. 30.

⁸ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 446.

potrebe za finansiranjem. Lucent je 2002. godine prodao 80% malih novih kompanija u okviru Grupe za nove poduhvate Collier Capital grupi.

Nakon toga, Lucent i Collier Capital su formirali partnerstvo pod nazivom New Venture Partners, koja je sada mogla da realizuje ideje van Bell Laba, a Lucent je mogao da se usmjeri na svoju glavnu liniju poslovanja, a da u isto vrijeme sačuva mogućnost pronalaženja alternativnih puteva za svoje proizvode. Portfolio New Venture Partners danas obuhvata desetine uspješnih kompanija koje se bave razlicitim oblastima informacionih tehnologija koje imaju primjenu kako u javnom, tako i u privatnom sektoru. Krajem 2006. godine Lucent se spojio sa Alcatelom, cime je nastala kompanija Alcatel-Lucent, koja dizajnira i prodaje sisteme, usluge i softvere za komunikacione mreže.

Poslovni inkubatori predstavljaju još jedan model fokusiranog pristupa, a stvoreni su sa idejom da podrže nove poslovne poduhvate obezbeđenjem fizickog prostora, materijalnih resursa, pristupa znanju i mentorstvu, kao i uslugama za podršku poslovanja (npr. odnosi sa javnošću, knjigovodstvo, upravljanje ljudskim resursima) i mreže kontakata. Svi navedeni tipovi podrške su od izuzetnog znacaja za razvoj novih poduhvata, dok je možda najvažnije iskustvo i pristup znanju koje matična kompanija može lako da obezbijedi.

Svrha poslovnih inkubatora je da pruže podršku inovativnim timovima, kako bi oni mogli da se usmjere isključivo na razvoj poslovanja, sve dok ne dostignu određen stepen samostalnosti. Nakon toga, nove linije poslovanja stvorene u okviru poslovnog inkubatora se integrišu u glavnu kompaniju ili nastavljaju poslovanje kao ćerke-firme.

Važno je naglasiti da, iako poslovni inkubatori predstavljaju okruženje koje podržava razvoj novih poslova, rizik novih poduhvata ne može biti u potpunosti eliminisan. To dokazuje primer nekoliko velikih kompanija - British Airways, Compaq Computers, Marconi i Vodafone Group, koje su uložile značajna sredstva u projekte poslovnih inkubatora, a koji su na kraju bili obustavljeni.⁹

Poslovne inkubatore mogu osnivati velike kompanije sa željom da prošire poslovanje na nove, još neistražene oblasti, ali i čitave države sa ciljem upošljavanja talenata i podsticanja lokalne ekonomije.¹⁰

1.3.2 Razučeni pristup

Za razliku od fokusiranog pristupa, razučeni pristup korporativnom preduzetništvu podrazumijeva potpunu integraciju preduzetničke orijentacije u kompaniji.¹⁵ U ovakvim

⁹ Stein T., *Corporate venture investors are bailing out*, Red Herring, 2002., str. 2.

¹⁰ Prvi poslovni inkubatori u Evropi uspostavljeni su 1980-ih godina u Engleskoj i Nemačkoj. Danas postoji preko 900 poslovnih i tehnoloških inkubatora u Evropskoj Uniji, a posebno je razvijena Nemačka sa preko 300 poslovnih inkubatora i Poljska sa 56 inkubatora

kompanijama preduzetnicka orjenacija je dio organizacione kulture i stoji visoko na listi vrijednosti koje kompanija poštuje.¹¹

Glavna prednost kompanija koje imaju razuđeni pristup je njihova fleksibilnost i spremnost da se odmah prihvate nove ideje i prilike. U praksi, to znači da je svako od zaposlenih dobrodošao da iznese nove projektne ideje, kao i planove za njihovo sprovođenje.

Sa druge strane, stimulans za pokretanje novog projekta može dolaziti i eksterno – od potrošaca, strateških partnera ili drugih članova interesnih grupa, ali ce i tada kompanija dobro prihvatiti nove predloge. Takva fleksibilnost u vođenju poslovanja omogućava kompaniji da stekne prednost nad konkurencijom. Ipak, postoji i negativna strana razuđenog pristupa, a to je rizik da su promene češce od potreba, da se previše novca troši na aktivnosti posvećene istraživanju, razvoju i inovacijama bez realnog pokrića.

Razuđeni pristup zahtjeva svjestan napor da se stvori i održi odgovarajuća organizaciona kultura. Posvećenost top menadžmenta je jedna od najvažnijih doprinosa preduzetničkoj kulturi organizacije. U nekim kompanijama, sve više se razvijaju mentorski programi u okviru kojih inovatori mogu da dobiju pristup znanju i iskustvu njihovih mentora, obično top menadžera. Mentori imaju značajnu mrežu kontakata, što može biti od ključnog značaja za stvaranje veze između znanja i resursa.

Kod razuđenog pristupa korporativnom preduzetništvu razlikujemo dva tipa preduzetničke aktivnosti koje su u potpunosti posvećene korporativnim preduzetničkim aktivnostima i upotrebu šampiona u stvaranju novih proizvoda:¹²

- Preduzetnicka kultura u okviru kompanije je onoliko snažna kolika je otvorenost prema novim idejama. Veoma su važne još dvije karakteristike savremenih organizacija koje njeguju preduzetničku kulturu, a to su tolerancija rizika i odnos prema neuspjehu. Kod organizacija sa razuđenim pristupom top menadžment istinski podržava programe korporativnog preduzetništva. U takvoj kulturi veliki broj dobrih ideja dolazi sa samog hijerarhijskog dna organizacije, što bi bilo potupno nemoguće u organizacijama konzervativnog tipa, koje ne podržavaju inovacije u velikoj mjeri. Među kompanije koje imaju izuzetno izraženu preduzetničku kulturu spadaju Amazon, Google, Virgin Group, 3M, Intel i Cisco. U intervju za list Monitor, izvršni direktor Amazona Jeff Bezos je naveo da je preduzetnička kultura ključna za uspjeh pionira u elektronskoj trgovini kao što je Amazon, koja se zasniva na poslovanju van uobičajenih okvira. Kao primer Bezos navodi Amazonov doprinos novom načinu čitanja knjiga, pre nego puko zadovoljavanje inkrementalnim povećanjem prodaje.¹³ Naime, 2010. godine Amazon je odlučio da preuzme rizik i da svojim kupcima

¹¹ Elfring T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005., str. 17.

¹² Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 449.

¹³ Fazio F., Finlayson J., Pearse N., *Growth at Work: The Benefits of Building Entrepreneurial Environments*, *Monitor*, mart 2011., str. 6.

ponudi potpuno nov način za čitanje knjiga kroz proizvod Kindle. Kindle je elektronski čitač koji može da uskladišti preko 1500 knjiga. Prednosti ovakvog proizvoda su na prvom mjestu e-ink tehnologija koja sprečava refleksiju svjetlosti omogućavajući da se oči čitaoca ne zamaraju i da on ima utisak da čita na pravom papiru. Zatim, isporuka je brza i jednostavna – putem servisa Amazon Whispernet, kupljena knjiga se istog trenutka isporučuje na uređaj, čime se izbegavaju troškovi poštanskih i kurirskih usluga, ali i rizik da knjiga ne dođe na odredište na vreme. Već na kraju 2010. godine prodato je 8 miliona Kindle uređaja, čime je ovaj elektronski čitač postao najprodavaniji Amazonov proizvod, ali i najprodavaniji elektronski čitač na tržištu. Statistika prodaje knjiga u Kindle formatu u odnosu na tradicionalan format je izgledala ovako: na svakih 100 knjiga u mekom povezu prodato je 115 knjiga u Kindle formatu, dok je na svaku knjigu u tvrdom povezu prodato 3 knjige u Kindle formatu. Američki Amazon danas raspolaže sa preko milion naslova knjiga u novom formatu i taj broj se iz dana u dan povećava. Bezos je naveo da preduzetnički način razmišljanja preovladava u njegovoj kompaniji i da je želja top menadžmenta „postojanje preduzetnika na svim nivoima u Amazonu, koji bi trebalo da teže pronalazenju novih načina za bolje obavljanje posla nego ranije i da to čine što češće moguće.” Kao rezultat izražene preduzetničke kulture Amazon je nadmašio konkurente u internet prodaji, a ukupan prihod u 2010. godini je povećan 40 procenata u odnosu na 2009. i iznosio je 34 milijarde dolara, dok je vrijednost akcija porasla 5 puta u odnosu na 2005. godinu.

- Šampioni u kreiranju novih proizvoda su oni zaposleni koji predlažu nove projektne ideje, u vidu stvaranja novog proizvoda ili usluge, ali i pronalaze izvore finansiranja, istražuju tržište i zatim tako cjelovitu ideju predstavljaju svom menadžmentu. U velikom broju slučajeva inovativne ideje dolaze od nemanadžerskog osoblja u organizaciji i zbog toga je veoma važan podsticaj same organizacione kulture za ovakve poduhvate, jer bi u njenom nedostatku mnoge vrijedne ideje bile izgubljene. Preduslovi za pokretanje novih projekata, bilo da se radi o novom proizvodu ili usluzi, su definisanje projekta i davanje podsticaja. Definisanje projekta podrazumijeva i studiju izvodljivosti koja treba da prikaže opravdanost poduhvata u smislu šansi na tržištu. Pored toga, novi projekat mora biti u skladu sa strategijskim ciljevima same organizacije. Sledeći korak je davanje podsticaja – odnosno odobrenje projekta od strane top menadžmenta. Odličan primjer kako novi pravac može da donese dodatan uspjeh već afirmisanoj kompaniji je Apple iPod. Apple je kompjuterska kompanija koja je ušla na tržište lične zabave. Najveći iskorak je kada šampion u stvaranju novih proizvoda stvara novu kompaniju oko proizvoda koji je potpuno nov u svijetu. Kada ta vizija obuhvati tehnologiju i dizajn iz dvije ili više industrija postoji šansa da se stvori zaista jedinstven proizvod koji remeti prilike na tržištu. Takvi proizvodi uticu na promjenu tržišta i mogu da stvore tržišnog lidera od proizvođača.¹⁸ Međutim, Apple iPod nije bio potpuno nov proizvod koji nije prije viđen na tržištu. Kada se iPod pojavio na tržištu je već neko vrijeme postojao segment Mp3 plejera. Dizajneri iPod-a su kombinovali poboljšanja u nekoliko ključnih industrija kako bi dostigli izvanredan

uspjeh. Apple je unapredio osnovni proizvod tako što je dizajnirao ekran osjetljiv na dodir u obliku točka, što je predstavljalo značajno poboljšanje u odnosu na postojeći ekran konkurenata kao što je Rio. Ali, Apple je otišao korak dalje integracijom proizvoda sa iTunesom - softverom koji je povezivao Appleovu glavnu kompetenciju - proizvodnju kompjutera sa isporučivanjem sadržaja i aplikacija putem interneta. Ovaj softver je takođe omogućavao jednostavno i lako ažuriranje sadržaja na iPodu. Prethodni Mp3 plejeri su zahtjevali vještine ažuriranja koje su prevazilazile one koje posjeduju prosječni korisnici. Apple je promijenio očekivanja korisnika učinivši kupovinu muzičkih sadržaja, a zatim i njihovo ažuriranje na iPodu veoma jednostavnim. Apple je takođe promijenio industriju stvorivši korisnike koji su očekivali jednostavan proces ažuriranja uz pomoć iTunesa. Dok sam iPod nije bio nov proizvod kakav još nije viđen na tržištu, iTunes jeste bio, a njihova integracija je postigla neverovatan uspjeh i učinila kompaniju Apple tržišnim liderom. Šampioni u stvaranju novih proizvoda kompanije Apple su imali viziju da stvore integrisan proizvod koji je kombinovao poboljšanja iz nekoliko industrija: elektronike, kompresije zvuka, internet tehnologije, usluge i softvera. Zapanjujuća činjenica je da su se postojeći proizvođači na tržištu Mp3 plejera koncentrisali na sam plejer i softver. U to vrijeme internet se koristio uglavnom kao medij za prenos podataka, ali ne kao integrisan deo korisničkog iskustva. Šampioni u stvaranju novih proizvoda u kompaniji Apple su videli šansu u integraciji poboljšanja iz nekoliko industrija kako bi stvorili proizvod koji je za kratko vreme postao dominantan na tržištu. Važno je naglasiti da šampioni u stvaranju novih proizvoda ne moraju da posjeduju iskustvo iz više industrija. Ključna je vizija koja integriše tehnologiju i praksu koja dolazi iz tih industrija prilikom spajanja u jedinstven proizvod. Fokusiranost i jasna vizija o pružanju izuzetne vrijednosti potrošačima mogu da naprave ključnu razliku u odnosu na konkurente, čak iako konkurenti posjeduju napredniju tehnologiju.

1.4 Elementi korporativnog preduzetništva

Kao i osnivači u tradicionalnom modelu preduzetništva i organizacije koje njeguju korporativno preduzetništvo u cjelini moraju posjedovati određen skup osobina koji podržava takvo ponašanje. Preduzetnička orijentacija u okviru savremenih organizacija znači stalnu usmjerenost ka budućnosti, integraciju modela preduzetništva u procese i procedure uz veliki stepen fleksibilnosti i stvaranje i održavanje organizacione kulture koja podržava inovativnost.

Korporativno preduzetništvo u organizaciji ima pet osnovnih elemenata koji čine identitet organizacije, to su: autonomija, inovativnost, proaktivnost, konkurentska agresivnost i preuzimanje rizika.¹⁴

Za uspjeh na tržištu dovoljno je da organizacija podržava nekoliko pomenutih osnovnih elemenata. Na primer, umjesto konkurentske agresivnosti kompanija može primjenjivati strategiju plavog okeana, koja podrazumijeva pronalaženje tržišta za novi proizvod ili uslugu van okvira postojeće tražnje, čime se konkurencija učini potpuno irelevantnom.

Neki od primera za ovakav pristup korporativnom preduzetništvu su cirkus Cirque de Soleil i australijansko vino Yellow Tale. Cirque de Soleil je napravio promjenu u doživljaju cirkuske predstave, potpuno eliminišući tačke sa životinjama iz programa, kao i zvijezde cirkusa čiji su troškovi finansiranja bili visoki i uvodeći elemente pozorišne predstave čime je stvorena nova tržišna niša - sinergija klasične pozorišne predstave i cirkuske predstave. Ideja ove kompanije bila je da publici pruži potpuno nov doživljaj cirkusa, kakav nisu pre imali priliku da vide. Sa druge strane, australijanski proizvođač vina Yellow Tale poslužio se inovativnim strategijama brendiranja, koje su obuhvatile neobičnu etiketu za industriju vina i drugačije predstavljanje proizvoda.

Yellow Tale je prilagodio i ukus vina tako da on bude dopadljiv i potrošačima koji vino smatraju suviše luksuznim proizvodom, što je dovelo do uspješnog prodora brenda na sjevernoameričko tržište i pridobijanja dijela potrošača koji su dominantno kupovali pivo i koktel pića.

Tabela 3: Crveni okean nasuprot plavom okeanu

Strategija crvenog okeana	Strategija plavog okeana
Konkuriše na postojećem tržišnom prostoru	Stvara novi tržišni prostor
Pobeđuje konkurenciju	Konkurenciju čini nevažnom
Eksploatiše postojeću tražnju	Stvara i osvaja novu tražnju
Pravi kompromise oko vrednosti i troškova	Nema kompromisa oko vrednosti i troškova
Povezuje cijeli sistem aktivnosti kompanije sa njenim strategijskim izborom diferencijacija ili niski troškovi	Povezuje cijeli sistem aktivnosti kompanije u težnji ka diferencijaciji i niskim troškovima

Izvor: Čen Kim, V., Mobornj. R., *Strategija plavog okeana*, Asee, Novi Sad 2007., str. 25.

Tabela 3. objašnjava razlike između strategijskih koncepata crvenog i plavog okeana. Dok se kompanije koje primjenjuju strategiju crvenog okeana nadmeću za učešće na već postojećem tržištu, kompanije koje koriste strategiju plavog okeana teže inovaciji vrijednosti i stvaranju nove tražnje za svoje proizvode i usluge van zadanog tržišnog prostora. Dodatno, suština strategije crvenog okeana je da pobijedi konkurenciju, dok je u središtu strategije plavog

¹⁴ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 454.

okeana ideja da se konkurencija učini nevažnom. Osim toga, još jedna važna razlika između ova dva pristupa je u pogledu na vrednosti i troškove - dok kompanije koje slijede strategiju crvenog okeana prave ravnotežu između vrijednosti koje pružaju potrošačima i troškova usled jake konkurencije, kompanije koje slede strategiju plavog okeana se diferenciraju u odnosu na konkurenciju i nude svojim potrošačima izuzetnu vrijednost.

1.4.1 Autonomija

Autonomija kao element korporativnog preduzetništva podrazumijeva nezavisno djelovanje prilikom sprovođenja novih poduhvata. Bilo da kompanija ima fokusiran ili razuđen pristup korporativnom preduzetništvu timovi koji rade na identifikovanju i sprovođenju novih poduhvata imaju određen stepen slobode djelovanja, potrebno vrijeme za unapređenje ideje na raspolaganju, ali i veća ovlašćenja za dalje sprovođenje odabranih ideja.

Kako bi ustanovile autonomiju, savremene organizacije koriste dvije tehnike: ¹⁵

- rad na tajnim projektima i
- promjenu organizacionih struktura u one koje podržavaju nezavisnost.

Tajni projekti služe za podsticanje preduzetničkog načina razmišljanja i oni su potpuno nezavisni od operativnog poslovanja organizacije. Zaposleni koji rade na tajnim projektima imaju slobodu da izraze kreativnost i obavljaju posao uz minimum administrativnih procedura. Aktivnosti tajnih projekata podrazumijevaju i brejnstorming odnosno izlaganje novih ideja bez određenog reda, koje se kasnije nadograđuju. Jedan od najpoznatijih proizvoda koji je nastao tehnikom brejnstorminga je samolepivi Post-It blok kompanije 3M, koji je osmislio tada mladi menadžer Art Fray.¹⁶ Ovaj jednostavan proizvod donio je kompaniji 3M rast profita u vrijeme kada se ona suočavala sa opadanjem prodaje. Danas veliki broj kompanija koristi tajne projekte za pronalaženje novih prilika.

Promjena organizacione strukture u onu koja podržava nezavisnost je nekad neophodna kako bi kompanija mogla da unaprijedi svoju konkurentsku poziciju. Ovakav korak preuzela je jedna od vodećih revizorskih i konsultantskih kuća u svetu Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) uvidjevši gubitak poslova od konkurenata koji su pružali konsultantske usluge posredstvom interneta. DTT je osnovao Roundarch.com kompaniju koja se bavila e-strategijama sa tehnološkom platformom, sistemima i integracijom procesa sa kreativnim elementima i elementima reklama i interaktivnog marketinga.¹⁷

¹⁵ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 455.

¹⁶ Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 159.

¹⁷ Reynolds J., *Logistics and Fulfillment for e-Business*, Elsevier, 2001., str. 179.

Međutim, kod pružanja autonomije radnim grupama za nove poduhvate postoji rizik da se novi projekti otmu kontroli i da početni entuzijazam padne u senku novonastalih problema, kao što su neumjereno povećanje troškova za aktivnosti korporativnog preduzetništva i komplikovanje procesa i procedura. Još jedna negativna strana autonomije je mogući nedostatak koordinacije i upravljanja zato što se kod fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu radne grupe za nove projekte formiraju često neplanirano, na *ad hoc* osnovi, pa samim tim nema jasno određenih uloga u timu.

Kako bi se izbjegao neuspjeh novih poduhvata u okviru organizacija potrebno je držati procese pod stalnom kontrolom, uz jasno identifikovanje isplativosti i rezultata. Takođe, organizacije moraju biti spremne i da prihvate neuspjeh kao sastavni deo poslovanja, iz kojeg mogu da izvuku vredne pouke za buduće poduhvate.

1.4.2 Inovativnost

Korporativno preduzetništvo se javlja u onim organizacijama koje ohrabruju inovacije i kreativnost svojih zaposlenih. Zahvaljujući inovativnosti pojedinaca i timova zaduženih za projekte korporativnog preduzetništva dolazi do razvoja novih proizvoda, procesa i usluga koji ranije nisu postojali na tržištu i koji mogu u znatnoj meri da unaprijede poslovanje ili stil života kod potrošača i klijenata.

Inovacije su specifičan instrument preduzetništva, koji koristi resurse sa novim kapacitetom da stvori bogatstvo. Međutim, inovacije ne moraju uvijek biti radikalne, one se mogu odnositi na nov način pružanja usluge ili distribucije proizvoda u već ustanovljenim segmentima tržišta, odnosno na inovaciju poslovnog modela. U poslovnom svijetu današnjice zapravo najveći broj inovacija se odnosi na inovaciju poslovnog modela, odnosno unošenje malih promjena u poslovanje koje prave veliku razliku u rezultatima.

Bilo da se radi o radikalnoj inovaciji ili inkrementalnoj inovaciji određenog segmenta već postojećeg proizvoda ili usluge dolazi do promjena koje podrazumijevaju izmjenu pravila, procedura, i procesa u okviru organizacije koji se tiču interne komunikacije i razmjene informacija sa spoljnim okruženjem.

Glavni izazov za organizacije je kako da ohrabre i upravljaju inovacijama, jer inovacije znače mnogo više od osmišljavanja novih ideja. Iako je ideja veoma važna, inovacije podrazumijevaju dinamičan process koji uključuje i realizaciju inovacije. Bez pouzdanih poslovnih procesa u okviru organizacije mnoge inovacije bez kojih danas teško možemo da zamislimo svakodnevni život kao što su televizor, mobilni telefon i lični računari bi ostale samo na nivou ideje.

Važni preduslovi za stvaranje okruženja koje podržava inovativnost obuhvataju:¹⁸

- materijalne resurse na raspolaganju za istraživanje i razvoj
- otvorenu komunikaciju na svim nivoima, čak i između zaposlenih sa različitim mišljenjem
- postojanje radnih grupa i timova u okviru organizacije koji imaju otvoren i konstruktivan pristup rešavanju problema čime se razvija individualna kreativnost
- decentralizovanu strukturu koja pruža otvoren pristup modelima inovacija
- mali obrt radne snage
- kadrovske politike koje nagrađuju i motivišu inovativnost i kreativnost
- razvoj efektivnih mehanizama za borbu sa neizvesnošću koja dolazi iz okruženja i sposobnost prilagođavanja promjenama

Najuspješnije kompanije spajaju znanje stečeno prilikom prethodnih iskustava sa strategijama i budućim inovacijama što vodi do stvaranja novih sposobnosti koje mogu da unaprijede rezultate i poboljšaju profitabilnost, razvoj i rast. Neke od najpoznatijih kompanija koje podržavaju inovativnost su već pomenute Apple, 3M, Google, Dell, Virgin Group itd.

Iako inovativnost može biti značajan izvor napretka za organizaciju, postoje i rizici od ulaganja u inovacije. Troškovi istraživanja i razvoja radi identifikovanja novih proizvoda i usluga mogu biti vrlo visoki, a ukoliko organizacija ne ostvaruje dobit od tih aktivnosti dolazi do traćenja resursa. Takođe, postoji i rizik da konkurenati rade na komercijalizaciji iste ideje i da čak imaju bolju strategiju plasmana na tržište. U ovakvim situacijama visoki troškovi za istraživanje i razvoj neće biti opravdani. Osim toga, u vremenu ekonomske krize, kompanije prvo smanjuju troškove za istraživanje i razvoj i usmjeravaju se na glavne linije poslovanja.

Stoga, inovativnost predstavlja visoko rizičnu aktivnost. Ipak, imajući u vidu da je visok rizik u pozitivnoj korelaciji sa dobiti od inovacije kompanije u različitim industrijskim granama - prije svega u oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija odlučuju da preuzmu rizik, znajući da uspješne inovacije mogu doneti konkurentsku prednost kompaniji uz izuzetan rast.

1.4.3 Proaktivnost

Proaktivnost je jedna od ključnih elementata preduzetničke orijentacije u okviru savremenih organizacija i ona se odnosi na aktivnosti usmjerene na pronalaženje novih prilika. One organizacije koje deluju proaktivno gledaju ka budućnosti i trude se da uvijek idu korak ispred svojih konkurenata pažljivo prateći tržišne trendove, promjene u potrebama potrošača, kao i promjene u okruženju.

¹⁸ Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition, lokacija 595.

U svojoj knjizi *Vještina pobeđivanja* Jack Welch navodi poznatu inicijativu kompanije General Electric koja je pokrenuta još davne 1981. godine, a koja glasi: „Biti broj 1 ili broj 2 na svakom tržištu, i popravljajte, prodajte ili zatvarajte da biste tamo stigli”.¹⁹ Ovakva inicijativa kompanije odražavala je proaktivnost, jer je ostvarenje pozicije 1 ili 2 na tržištu značilo okretanje prema budućnosti, ali i preuzimanje nepopularnih mjera, kao što je zatvaranje nekonkurentnih delova kompanija koje su živjele od stare slave.

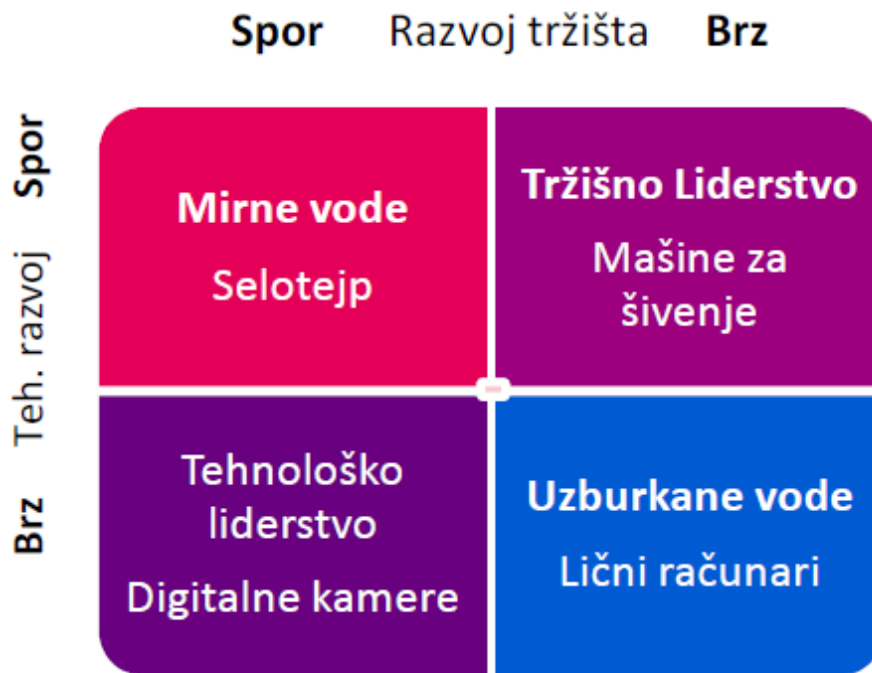
Međutim, proaktivne organizacije se ne ograničavaju samo na praćenje trendova, već se trude da na najbrži i najefikasniji mogući način pronađu rešenje za identifikovani problem koje mogu da ponude prije svojih konkurenata. Na taj način proaktivne organizacije se diferenciraju kao tržišni lideri i postavljaju standard koji konkurenti slede. Proaktivne organizacije zapravo aktivno učestvuju u kreiranju tražnje za svojim proizvodima i oblikovanju konkurencije.

Prednosti pionira na tržištu su višestruke. Oni imaju mogućnost da ostvare visok profit zbog činjenice da konkurenti još uvijek ne postoje. Zatim, ovakve proaktivne kompanije imaju vremensku prednost u izgradnji brenda, jer izgrađuju identitet tržišnog lidera, što im uvijek daje prednost kod potrošača prilikom izbora proizvoda ili usluge. Sa druge strane, pioniri na tržištu ne moraju nužno doživjeti uspjeh sa novim proizvodom ili uslugom. Iako postoje svijetli primjeri prednosti prvih proizvođača na tržištu, kao što su Gilletteovi bezbjedni brijači i Sonijevi stereo uređaji, postoje i primjeri neuspjeha tržišnih pionira, kao što su Xeroxove faks mašine i elektronske igračke u internet trgovini.

Dva faktora snažno utiču na uspjeh ili neuspjeh pionira na tržištu, to su: brzina razvoja tehnologije proizvoda i brzina kojom se tržište za pomenuti proizvod širi. Ova dva uslova dolaze iz spoljnog okruženja na koje pojedinačni proizvođač nema uticaj. Matrica u nastavku ilustruje specifičnosti svake od pozicija.

Slika1: Kombinovani efekti tržišnih i tehnoloških promjena

¹⁹ Velc Dž., *Veština pobeđivanja*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 163.



Izvor: Suarez F., Lanzolla G., *The Half-Truth of First-Mover Advantage*, Harvard Business Review, 2005., str. 124.

Situacija u kojoj je tehnološki razvoj proizvoda spor, kao i razvoj tržišta naziva se Mirna voda. U ovakvoj situaciji pionir na tržištu ima vremena da prilagodi tržišne segmente svojim proizvodima i da zadovolji tražnju. Istaknut primjer je selotejp koji je osmislila kompanija 3M 1930. godine u jeku Velike Depresije. Iako je početna namjena selotejpa bila upotreba u industriji, proizvod je zaživjeo kao roba široke potrošnje za domaćinstva, zato što usled krize potrošači nisu imali novca za kupovinu novih proizvoda, već su popravljali već postojeće.

Kao pionir na tržištu, kompanija 3M je imala vremena da organizuje proizvodnju i distribuciju proizvoda. Tehnološki razvoj je bio spor, što je kompaniji omogućilo da patentira proizvod i da ga stalno unapređuje bez rizika da će je konkurenti presteći.

Nova verzija 3M providnog selotejpa je izašla na tržište tek 1961. U ovakvoj situaciji pionir na tržištu ima otvoren put da ostvari lidersku poziciju koja traje sve dok se spoljni faktori ne promene u korist konkurenata.²⁰

Kada je tehnološki razvoj spor, a razvoj tržišta brz položaj pionira na tržištu je znatno drugačiji. Kompanija Elias Howe je predstavila prvi komercijalni model mašine za šivenje još davne 1840. godine, ali su mašine konkurentske kompanije Singer, koja se kasnije pojavila na

²⁰ Suarez F., Lanzolla G., *The Half-Truth of First-Mover Advantage*, *Harvard Business Review*, april 2005., str. 124.

²⁰ Suarez F., Lanzolla G., *The Half-Truth of First-Mover Advantage*, *Harvard Business Review*, april 2005., str. 125.

tržištu ostvarile veći uspjeh. Model mašine za šivenje se nije radikalno promenio tokom narednih decenija, ali je tražnja za proizvodima kompanije Singer toliko porasla da se kompanija proširila i na evropsko tržište. Iako Elias Howe nije uspjelo dugo da zadrži leadersku poziciju, patenti koje je posedovao su mu obezbedili značajne prihode za izvesno vrijeme.

Kada je tehnološki razvoj brz, a razvoj tržišta spor vjerovatnoća da će lider na tržištu održati svoju poziciju u dužem vremenskom periodu se značajno smanjuje. Kada je tržište za proizvod slabo razvijeno, pioniri na tržištu se suočavaju sa niskom prodajom, pa čak i gubicima. Za to vreme, brz napredak tehnologije dovodi do brze pojave konkurenata, koji unapređuju proizvod sa ciljem da preuzmu kupce od pionira na tržištu.

Dobrostojeće kompanije uglavnom imaju hrabrost da prve uđu na tržište u ovakvim uslovima. Primer za to je kompanija Sony, koja je 1981. predstavila prvu digitalnu kameru. Međutim, prodaja digitalnih kamera u samom početku nije rasla, a slike koje su prve digitalne kamere proizvodile imale su samo 60,000 piksela, dok su do 2000. godine digitalne kamere imale dostizale 5 miliona piksela. I pored navedenih prepreka, Sony je zahvaljujući svojim resursima i brendu uspeo da ostane među liderima u ovom tržišnom segmentu.

Situacija u kojoj su i tehnološki razvoj i razvoj tržišta brzi naziva se Uzburkana voda. Kada je tehnološki razvoj brz, proizvodi brzo zastarevaju. Kada se i tražnja za proizvodom razvija konkurenti imaju priliku da nadmaše pionira na tržištu. Primer nalazimo u tržišnom segmentu ličnih računara. Osborn 1 je bio prvi prenosivi računar na tržištu, ali je njegova težina iznosila preko 10 kilograma i uskoro su konkurenti uspjeli da naprave naprednije modele ličnih računara, koji su bili znatno lakši, a samim tim i jednostavniji za upotrebu. Kako bi pionir mogao da opstane u ovako nepovoljnim uslovima potrebno je da raspolaže značajnim materijalnim resursima koji su višestruko veći od onih kod konkurencije. Takođe, potrebno je da kompanija ima izgrađen brend - primer je Intel koji stalno ulaže u razvoj proizvoda u uslovima Uzburkane vode, a ipak dominira na tržištu procesora.

Iz navedenih primera možemo zaključiti da su razvijeni marketing, razrađeni kanali distribucije i jaki proizvodni kapaciteti ključni za održanje pozicije tržišnog lidera u uslovima kada je razvoj tržišta izuzetno brz. Suprotno, kada je tehnološki razvoj brz, važno je da kompanija ima napredne aktivnosti istraživanja i razvoja i dovoljna sredstva za finansiranje razvoja novih proizvoda.

1.4.4 Konkurentska agresivnost

Konkurentska agresivnost se odnosi na korake koje kompanija preuzima kako bi nadmašila konkurente. Kompanije sa ovim pristupom obično ulaze na tržište tako što ponude proizvod ili uslugu sa znatno nižom cenom od konkurentske. Ovaj element korporativnog

preduzetništva je u vezi sa prijetnjama koje dolaze iz okruženja, i kompanije koje imaju agresivan pristup su obično one koje ulaze na tržište koje je već zasićeno ponudom.²¹

Sledeći prikaz ilustruje osnove strategije konkurentske agresivnosti. Profesor Stambaugh sa Midwestern državnog univerziteta u SAD i njegovi saradnici podjelili su aktivnosti konkurentske agresivnosti u tri grupe: strategija poricanja napada, strategija oslabi protivnika, i strategija ponizi protivnika.²²

Slika 2: Osnova strategije konkurentske agresivnosti



Izvor: Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., *Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness*, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12.,2011.,str. 56.

Od sva tri pristupa, strategija poricanja napada je najsuptilnija zato što se može izvesti gotovo tajno i nevidljivo. Određen broj novih uspješnih kompanija odlučuje se da preuzme druge novonastale kompanije bez medijskog eksponiranja i to iz razloga koji su suprotni konvencionalnoj logici merdžera i akvizicija, a to je ideja da će dvije kompanije koje se spoje ostvariti veći uspjeh na tržištu zajedno, nego što bi to bio slučaj da svaka od njih posluje pojedinačno.

Često se događa da kompanije preuzmu drugu kompaniju čija djelatnost nema mnogo veze sa djelatnošću kompanije koja je preuzima. Cilj takvih poduhvata je da se blokira put konkurentima da preuzmu kompaniju koja je meta akvizicije, odnosno da onemoguće rivalima lak pristup određenom tržišnom segmentu. Ovakav pristup ima polazište u Porterovom modelu pet sila, jer strategija poricanja napada ima za cilj da podigne barijere ulaska na tržište.²³ Iako te barijere nisu nepremostive, one pomažu da struktura troškova

²¹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007. Str. 461.

²² Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., *Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness*, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12., 2011., str. 54.

²³ Porter M., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008. str. 26.

konkurenta ostane visoka i da kompanija koja se služi ovakvom strategijom očuva prednost u relativnim profitnim maržama.

Primjer ovakvog pristupa je potez kompanije Google, koja je 2006. preuzela YouTube plativši preko 1,6 milijardi dolara za kompaniju staru samo 19 meseci koja je imala samo nekoliko desetina zaposlenih i još nedokazani poslovni model. Na prvi pogled ovaj korak je imao malo ekonomske opravdanosti, zato što je Google već imao reputaciju kao najveći inovator na internetu. Međutim, ova akvizicija je sprečila Microsoft i druge konkurente zainteresovane za kupovinu YouTube-a da na lak način uđu na tržište dijeljenja video snimaka i tako ugroze poziciju Google-a.

Potrebno je naglasiti i da akvizicije nisu jedina sredstva koja se mogu primjeniti prilikom sprovođenja ovakve strategije. Tužbe za kršenje patentskih prava takođe mogu poslužiti da se ospori ili uspori upotreba nove tehnologije kod rivala.

Strategija oslabi protivnika je najdirektnija od pomenutih strategija konkurentske agresivnosti. Ova strategija uključuje targetiranje postojećih resursa konkurenta i zatim preuzimanje tih resursa za sopstvene potrebe. „Krađa“ partnera u strategijskim alijansama je jedna takva taktika.

Primer je DISH Network koji je imao višegodišnji partnerski sporazum sa AT&T, čime je AT&T proširio ponudu usluga i na satelitsku televiziju, samim tim preduprijedivši zadiranje drugih kablovskih operatera na teritoriju AT&T-a. Ova alijansa je donela nove kupce DISH-u i povećala njegovu prodaju. Međutim, 2009. AT&T je raskinuo partnerstvo sa DISH-om i okrenuo se DirecTV-u. Nije bilo čvrstih dokaza da je DirecTV uticao na ovaj potez, što samo potvrđuje da se krađa resursa često odvija tajno i da se ne priznaje.²⁴ Strategija oslabi protivnika može obuhvatiti i ljudske resurse. Poznato je da je ljudski kapital glavni resurs mnogi savremenih organizacija, što je dovelo i do povećanih napora za „krađom“ najstručnijeg i najistaknutijeg osoblja iz drugih kompanija. Ovakva praksa je bila relativno rijetka prije 20-ak godina, ali je danas uobičajena pogotovo u dinamičnim industrijama kakve su proizvodnja softvera i elektronike. Jedan primjer je prelazak potpredsjednika Microsofta u Google 2005. godine. „Krađa“ zaposlenih ne mora da obuhvati samo top menadžere, već i menadžere srednjeg nivoa ili eksperte u određenoj oblasti.

Strategija ponizi protivnika može biti veoma suptilna, jer ima za cilj da potkopa rivalovu prošlu investiciju u određen resurs. Apple je 2010. godine napao osnovni resurs glavnog rivala - Adobeovu fleš tehnologiju. Tada je Steve Jobs, direktor Apple-a, izjavio: „Fleš deluje kao tehnologija kojoj je odzvonilo“.²⁵ Kao rezultat takvog stava Apple nije upotrijebio fleš tehnologiju za svoje proizvode iPhone i iPad. Obezvređivanjem fleš tehnologije, Apple je htjeo da ubjedi programere softverskih aplikacija da napuste fleš kao platformu. Uništavanjem

²⁴ Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12., 2011., str. 54.

²⁵ McNicol, T., Adobe battles the Flash-bashing, *Bloomberg Business Week*, jun 2010.,

resursne baze rivala, napadač potencijalno smanjuje profitabilnost rivala, jer on sada mora da ulaže kako bi unapredio resurs, da plati prelazak na nov resurs ili da nastavi sa starim resursom koji gubi na vrijednosti što može dovesti do eventualnog gubitka tržišnog učešća. Međutim, fleš plejer malo doprinosi finansijskom uspjehu Adobe-a, jer je aplikacija besplatna, već profit dolazi od programa Adobe Creative Suite, koji služi za grafički dizajn, video editovanje, i razvoj aplikacija za veb sajtove koji koriste fleš tehnologiju. Čak je sredinom 2010. godine Adobe objavio rekordni prihod od 943 miliona dolara za drugi kvartal, što je predstavljalo rast od 34% u odnosu na prethodnu godinu.

Važno je naznačiti i da konkurentska agresivnost ne vodi nužno do konkurentske prednosti, čak može doći do potpuno neželjenih efekata u vidu narušene reputacije kompanije. Primer za to je kompanija Microsoft, koja je svojim agresivnim pristupom postala lider ne samo na američkom već i na globalnom tržištu istisnuvši skoro sve konkurente. Kao rezultat ovakve politike, kompanija je optužena za monopol u SAD. Iz ovog primjera možemo zaključiti da je potrebna izuzetna opreznost prilikom primjene ovakve strategije, zato što neumjerena primjena konkurentske agresivnosti može kompaniju odvesti u potpuno suprotnom smjeru od željenog.

1.4.5 Preuzimanje rizika

Preuzimanje rizika je osnovna karakteristika preduzetničke orijentacije, pa samim tim predstavlja i sastavni dio korporativnog preduzetništva. Preuzimanje rizika se odnosi na spremnost kompanije da se upusti u novi poduhvat čak iako ishod nije potpuno izvjestan. Međutim, imajući u vidu pravilo da visok rizik znači i visok prinos, kompanije odlučuju da rizikuju i ulažu značajna sredstva u razvoj novih proizvoda i istraživanje novih tehnologija

Bez obzira na to koje dimenzije preduzetničke orijentacije kompanija poseduje, rizik je zajednički imenilac svih kompanija koje posluju na preduzetnički način. Postoje tri osnovne vrste rizika sa kojima se suočavaju korporativni preduzetnici, to su:²⁶

- poslovni rizik - rizik da se uđe u određeni poduhvat bez poznate vjerovatnoće pozitivnog ishoda. Poslovni rizik se javlja kada kompanija ulazi na novo tržište ili kada ulaže u tehnologiju koja nije još dokazana.
- finansijski rizik - u velikom broju slučajeva novi poduhvati podrazumijevaju ulaganje značajnih sredstava za rast. Finansijski rizik predstavlja odnos između rizika i prinosa koji se dobija finansijskom analizom.
- lični rizik - odnosi se na rizik koji menadžer ili direktor preuzima kada podrži određen korporativno-preduzetnički poduhvat. Uticaj top menadžera je veoma važan za razvoj

²⁶ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 462.

novih poduhvata i njihova podrška ima presudan značaj za uspjeh samog poduhvata, ali i za karijeru menadžera.

Prilikom izlaganja efekata rizika, važno je naglasiti da se preuzimanje rizika ne može poistovjetiti sa kockanjem. Ozbiljne kompanije pažljivo analiziraju rizik prije nego što se u njega upuste. Tu se koriste metode kao što su analiza scenarija i to sa ciljem smanjenja rizika na razumnu mjeru i radi pružanja adekvatnih informacija potrebnih za donošenje odluka.

Procjena rizika se obično vrši praćenjem sledećih koraka:²⁷

1. identifikacija i procjena pretnji
2. procjena osjetljivosti kritičnih tačaka u odnosu na specifične prijetnje
3. određivanje rizika (očekivana vjerovatnoća i posledice)
4. pronalaženje načina za smanjenje rizika
5. pravljenje prioriteta u smanjenju rizika koje se zasniva na strategiji

Preuzimanje rizika po svojoj prirodi podrazumijeva moguće opasnosti, zato jedino pažljiv pristup u upravljanju rizikom može donijeti kompaniji konkurentsku prednost. Primjer kako neadekvatno upravljanje rizikom može dovesti do potpunog neuspjeha su mnoge internet kompanije koje su loše procenile dugoročnu perspektivu i kao rezultat toga nestale sa tržišta 2000. godine prilikom krize poznate kao Dot.com balon od sapunice.

Stoga, strategijski menadžeri koji se bave projektima korporativnog preduzetništva moraju da preuzmu sve raspoložive mjere kako bi rizik sveli na prihvatljiv nivo i kako bi ostatak svojih napora mogli da usmjere na razvoj novih poslovnih prilika.

1.5 Modeli korporativnog preduzetništva

Wolcott i Lippitz u svom istraživanju modela korporativnog preduzetništva navode da ne postoji jedinstven model koji može biti uspješno primjenjen u svakoj kompaniji. Postoje dvije dimenzije koje su pod direktnom kontrolom menadžmenta, a koje na konzistentan način prave razliku u tome kako kompanije pristupaju korporativnom preduzetništvu.

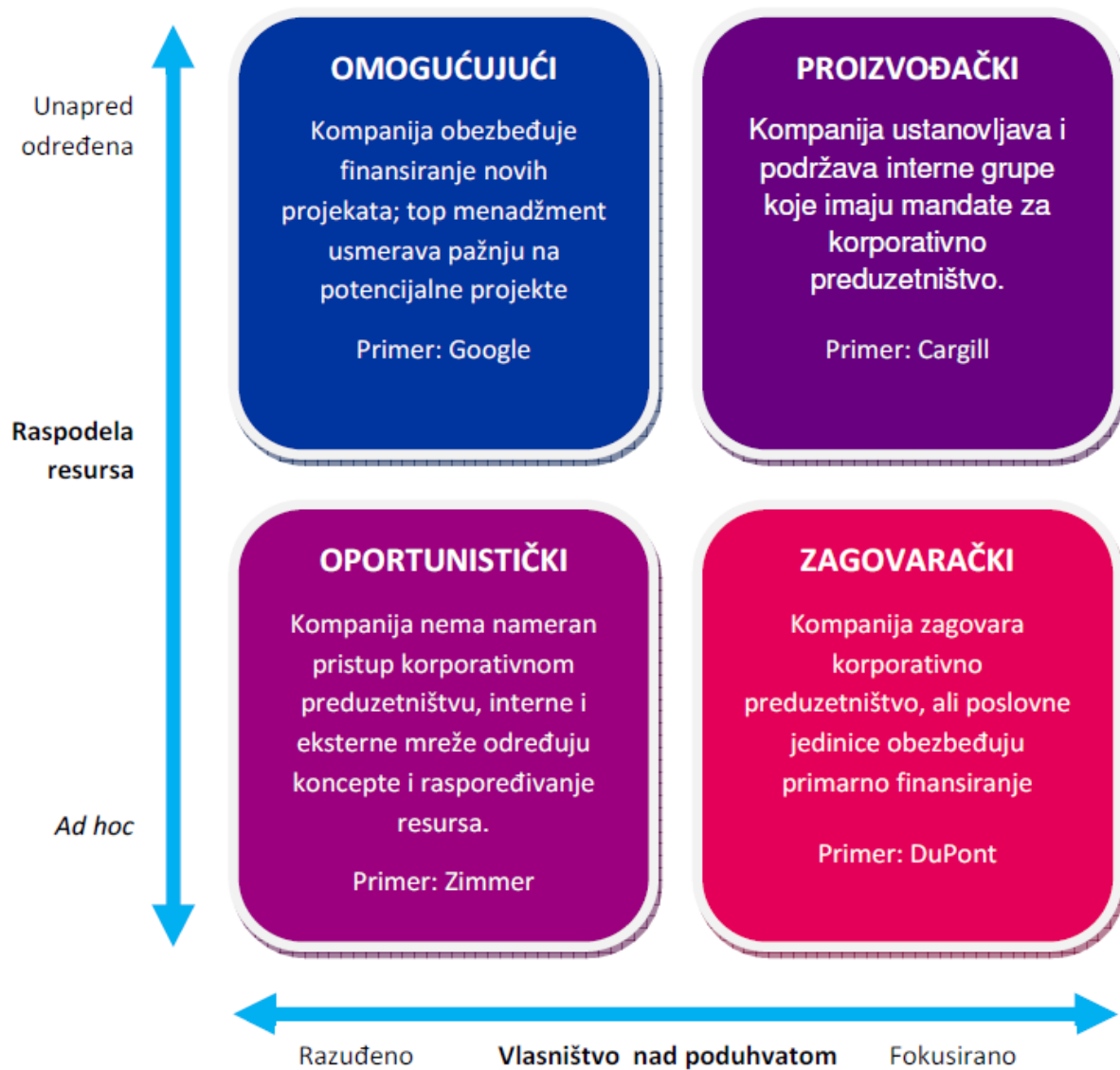
Prvu dimenziju čini vlasništvo nad novim poduhvatom, odnosno ko u okviru organizacije polaže vlasnička prava na novostvoreni proizvod/uslugu kao rezultat aktivnosti korporativnog preduzetništva. Drugu dimenziju čini raspodjela resursa: odnosno da li postoje posebno odvojena sredstva za finansiranje aktivnosti korporativnog preduzetništva ili se resursi pribavljaju po ad hoc principu.²⁸

²⁷ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 462.

²⁸ Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010. Kindle Edition, lokacija 1472.

Spajanjem pomenutih dimenzija nastaje matrica četiri dominantna modela - to su: oportunistički, omogućujući, zagovarački i proizvođački. Svaki od modela predstavlja poseban način za jačanje aktivnosti korporativnog preduzetništva u okviru kompanije.

Slika 3: Matrica četiri modela korporativnog preduzetništva



Izvor: Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, 2007., str. 77.

1.5.1 Oportunistički model

Sve kompanije započinju poslovanje tako što razmatraju koju priliku mogu da iskoriste, jer je preduzetništvo društvena funkcija kreiranja i stvaranja novih vrijednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa.²⁹ Kod Oportunističkog modela, korporativno preduzetništvo se zasniva na poduhvatima i srećnim okolnostima individualaca koje često nazivaju šampionima projekata. To su ljudi koji se bore protiv svih prepreka uključujući i one koje dolaze iz same kompanije, stvarajući nove poslove.

Kod Oportunističkog modela vlasništvo nad novim poduhvatom nije unaprijed određeno, a u okviru kompanije ne postoje posebno namjenjeni resursi za takve poduhvate.

1.5.2 Omogućujući model

Kod Omogućujućeg modela korporativnog preduzetništva ne postoji unaprijed određeno vlasništvo nad novim poduhvatom, ali postoje sredstva koja su posebno namenjena za stvaranje novih proizvoda ili usluga.³⁰

Glavna pretpostavka ovog modela je da će zaposleni u kompaniji ili organizaciji biti voljni da razviju nove koncepte ukoliko im je pružena odgovarajuća podrška. Namjena resursa i procesa, ali bez formalnog organizacionog vlasništva, omogućava timovima da tragaju za šansama po svom sopstvenom nađenju sve dok se to uklapa u strateški okvir organizacije.

Kod najnaprednijih verzija Omogućavajućeg modela, kompanije obezbjeđuju: jasne kriterijume za odabir poduhvata koje bi trebalo slijediti, smjernice za korišćenje finansijskih sredstava, transparentnost pri donošenju odluka, zapošljavanje i zadržavanje preduzetnički nastrojnih zaposlenih, i što je najvažnije, aktivnu podršku top menadžmenta.

Google Inc. je dobar primer Omogućavajućeg modela. Ovu kompaniju top menadžment opisuje kao „interni ekosistem preduzetnika, nešto nalik na Silikonsku dolinu, ali u okviru jedne kompanije.“ Zaposleni u ovoj kompaniji mogu da provode 20% svog vremena na razmatranje novih ideja sa kolegama, izgradnju timova, istraživanje novih koncepata i razvoj prototipa.³¹

Grupe za projekte se formiraju u hodu, na osnovu zahtjeva koje sami timovi određuju. Početni tim obično uključuje menadžera projekta, menadžera za tehniku, menadžera proizvoda, dizajnera interfejsa, specijalistu za obezbeđenje kvaliteta i advokata.

U jeku finasijske krize 2009. godine, Google je izdao saopštenje za javnost da planira da pokrene fond od 100 miliona dolara za finansiranje izvanrednih preduzetničkih poduhvata u

²⁹ Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 10.

³⁰ Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010. Kindle Edition, lokacija 1541.

³¹ Siavoia A., Copeland P., *Entrepreneurial Innovation at Google*, *IEE Computer Society*, 2011. 0018-9162/11, str. 56.

oblastima internet softvera, biotehnologije i zdravstvene nege. Kompanija investira i milione dolara u druge projekte kao što su: automobili bez vozača, vetrenjače i roboti. Google čak investira i u projekte koji nisu direktno povezani sa glavnim kompetencijama kompanije kako bi inovirali u okruženju koje se mijenja velikom brzinom. Duh korporativnog preduzetništva Google-a leži u inovacijama.

Ukoliko tim smatra da je došao do ideje koju vrijedi dalje razvijati, prijavljuje se Proizvodnom savjetu kompanije za finansiranje. Proizvodni savjet čine osnivači kompanije, top menadžment i glavni inženjeri koji određuju strateške smjernice i obezbjeđuju početne resurse. Uspješni projektni timovi dobijaju pomoć od Foruma za proizvodnu strategiju kako bi formulisali poslovne modele i odredili ključne vremenske odrednice. Ono što je još važno je da Google nema unaprijed određene kriterijume ili ograničenja na količinu projekata. Dokle god projekat ima potencijal i održava interesovanje zaposlenih može da se nastavi.

U svakom trenutku, Google podržava više od 100 novih poslovnih koncepata koji se nalaze u različitim fazama razvoja. Informacije o projektima se skladište u internoj bazi podataka koju svako od zaposlenih može da pretražuje. Menadžeri ove kompanije procenjuju da 70% projekata podržava glavni posao kompanije na neki način, 20% predstavlja ideje u razvoju, dok 10% projekata podrazumijeva spekulativne instrumente. Ako projekat uspe, članovi tima mogu računati na značajne bonuse, koji mogu iznositi i milione dolara.

Preduzetnička kultura, dinamično tržište na kojem Google posluje i pristup kapitalu teški su za kopiranje. I druge organizacije su imale uspeha u upotrebi Omogućavajućeg modela. Kompanije Boing i Whirpool su otkrile da fondovi namenjeni inovacijama, zajedno sa jasnim procesom za alokaciju tih resursa mogu dovesti do otkrivanja skrivenog preduzetničkog potencijala.

Dobro postavljeni Omogućujući model je pogodan zato što top menadžment ima priliku da upozna inovativne mlade zaposlene i na taj način razvija mlade lidere. Kod ovog modela je važno napomenuti da alokacija resursa nije jedino bitna, već i razvoj zaposlenih i posvećenost top menadžmenta. Google posvećuje dosta vremena zapošljavanju. Kako bi dobio posao, kandidat za menadžera programa ili višeg inženjera može proći i kroz 20 intervjuova u različitim fazama prije nego što kompanija odluči da kandidat poseduje pravu kombinaciju „preduzetničke DNK“, tehničkog talenta i intelektualne agilnosti.

Podrška top menadžmenta je ključna kako bi zaposleni dobili uverenje da se korporativno preduzetništvo shvata ozbiljno, odnosno da će kompanija zaista stati iza razvoja i komercijalizacije dobrih ideja. Bez odgovarajuće podrške top menadžmenta, obećavajući koncepti mogu završiti kao konfliktni u odnosu na već ustanovljene linije poslova. Još jedna opasnost ovog modela je da se on može pretvoriti u takozvanu „trku za dolarima“ u kojoj se zaposleni prijavljuju za finansiranje običnih poslovnih ideja ili ideja za koje zaposleni nisu dovoljno zainteresovani da razviju.

1.5.3 Zagovarački model

Kod ovog modela, kompanija obezbjeđuje skromne budžete za glavnu grupu poslova. Organizacije koje primjenjuju ovaj model sponzorišu i podržavaju inovacije, koordinirajući korporativno preduzetništvo povezano sa poslovnim jedinicama. Međutim, vlasništvo nad novim poduhvatom nije strogo definisano.³²

Primjer ovog modela je kompanija Du Pont. Direktor kompanije je 1999. godine shvatio da je kompaniji potreban nov način razmišljanja, jer je i pored povećanja marži u prethodnih 6 godina, rast opao. Direktor kompanije je povjerio veteranu Robertu Kuperu vođenje grupe koja se zvala Grupa za rast vođena uslovima na tržištu, sa ciljem pružanja zaposlenima širokog spektra podrške, od konceptualizacije ideja pa do komercijalizacije. Na primjer, program je uključivao četvorodnevnu sesiju koja pomaže zaposlenima da osmisle nove ideje i da naprave prioritete. Posle toga, tim bi obično provodio od 4 do 8 nedelja razvijajući detaljan poslovni plan, što uključuje šestomjesečni ugovor sa top menadžmentom kako bi se uklonile glavne prepreke u sprovođenju predloženog koncepta. Zatim, tim i kordinator Grupe za rast vođene uslovima na tržištu predstavljaju plan rukovodiocima poslovnih jedinica kako bi dobili odobrenje. Uspjeh u okviru jedne poslovne jedinice predstavlja dobar način da se interesovanje za ovakve poduhvate podstakne i kod drugih, i tokom vremena timovi kao oni u Du Pontu mogu da postanu ključni agenti promene.

Iako konsultanti mogu da pomognu da se proces unaprijedi, najbolji zagovarači ovakvog modela su veterani koji dolaze iz same kompanije, odnosno zaposleni koji su dobro poznati, poštovani među kolegama i imaju iskustva u sprovođenju promjena u okviru organizacija. Sam Robert Kuper je u jednom od intervjuja naveo da je na početku mislio da će najveći deo vremena provesti u izgradnji novih linija poslovanja, a umjesto toga proveo je najmanje polovinu vremena zagovarajući važnost projekta.

Jezgro Grupe za rast vođene uslovima na tržištu u Du Pontu čini pet stalno zaposlenih, koji učešće u ovakvim projektima vide kao priliku da se dokažu i steknu iskustvo kako bi napredovali i jednog dana imali direktnog uticaja na rast kompanije. Od samog početka programa, radi se sa liderima poslovnih jedinica kako bi se definisala misija, domen rasta i kriterijumi za poduhvate koje bi kompanija mogla da finansira. Du Pontova centrala je 1999. uložila u proces razvoja pilot programa kako bi on stekao kredibilitet, ali nakon tog početnog perioda svaka poslovna jedinica je morala da plati svoje troškove. I dan danas, Du Pontove poslovne jedinice nisu obavezne da učestvuju u ovakvim projektima, ali one to svejedno čine zato što prepoznaju vrijednost inicijative. Neke od inicijativa su kompaniji donijele milione dolara prihoda što ne bi bilo moguće da poslovne jedinice nisu učestvovala u programu.

1.5.4 Proizvođački model

³² Wolcott R., Lippitz M., *The Four Models of Corporate Entrepreneurship, MIT Sloan Management Review*, 2007., str. 78.

Nekoliko kompanija kao što su IBM, Motorola i Cargill slijede princip korporativnog preduzetništva koji sprovode aktivnim finansiranjem poslovnih jedinica. Cilj je da se podstakne skriveno preduzetništvo u okviru organizacije. Takođe, kod ovog modela postoji jasno utvrđeno vlasništvo nad novim poduhvatom, koje je gotovo po pravilu u rukama matične kompanije. Ovo je najviše strukturirani i formalizovan model korporativnog preduzetništva. Kompanija koja primjenjuje Proizvođački model teži da zaštiti razvojne projekte od uzaludnog trošenja resursa i da podstakne saradnju među poslovnim jedinicama, izgradi biznis i stvori otvoren put za menadžere da slijede prilike za razvoj karijere van svojih matičnih poslovnih jedinica.

Kako bi slijedila put korporativnog preduzetništva, 75 miliona dolara vrijedna kompanija Cargill koja se bavi proizvodnjom poljoprivrednih proizvoda i pružanjem usluga u ovoj industriji je ustanovila svoj Razvojni poslovni akcelerator.

Prije razvoja Akceleratora kompaniji je nedostajao jasno definisan koncept za pronalaženje prilika van okvira trenutnog poslovanja. Bio je potreban novi pristup koji bi dopunio poslovne jedinice. Menadžeri nekad ne znaju kako da upotrebe novi koncept koji se ne uklapa u postojeću liniju poslovanja, i takve inicijative ih često spriječe da preuzmu kratkoročne rizike i gubitke. U ovakvim situacijama dolazi do izražaja potreba za formama kao što je Razvojni poslovni akcelerator.

Kada je Cargillova poslovna jedinica koja se bavila proizvodima za odmrzavanje identifikovala novu tehnologiju odmrzavanja, u kompaniji su zaključili da možda ne bi bilo prikladno da se razvije i komercijalizuje takva inovacija. Tehnologija prevlačenja polimerima koji sprečavaju stvaranje leda je trebalo da bude inovativan proizvod koji bi se koristio prilikom izgradnje puteva i mostova. Međutim, Cargillova poslovna jedinica za odmrzavanje prodaje robu uglavnom agencijama koje se bave transportom u Severnoj Americi. Kako bi se izbjeglo rasplinjavanje poslova nova tehnologija je prenesena u Razvojni poslovni akcelerator, koji je iznjelio inovaciju na tržište i doživio veliki uspjeh. To je pomoglo da Akcelerator postane centar za nove koncepte i predloge koji donose vrijednost matičnoj kompaniji. Postoji i veb-sajt preko kojeg se mogu poslati ideje, bilo da one dolaze iz kompanije ili van nje.

Kada se liderstvu kompanije učini da prilika obećava, u Akceleratoru se razvija detaljan plan, sprovodi istraživanje, zapošljavaju talenti i ukoliko projekat odobri i bord direktora, dobijaju se sredstva za finansiranje, nakon čega se prati napredak projekta. U ranim fazama, projektni timovi se usredsređuju na poboljšanje koncepta poslovnog modela. Kako bi se to ostvarilo, timovi provode značajan dio vremena sa potencijalnim kupcima proizvoda/usluge kako bi potvrdili da tržište za takav proizvod ili uslugu postoji.

Projekti koji dobiju potvrdu da tražnja postoji prerastaju u nove poslovne jedinice. Samo tokom 2006. godine Akcelerator je sproveo vrednovanje na desetine različitih prilika, od čega je sedam dobilo finansiranje, a šest projekata je još uvijek u toku. Akcelerator ima za cilj da

generiše prihod od projekata u roku od tri godine, kako ne bi prerastao u izvor finansiranja za neisplativa istraživanja.

Postoji nekoliko puteva kojima razvojni projekti ovakvog tipa mogu da se nastave: kao direktne investicije, licence za patente, manjinsko investiranje povezano sa ugovorima vezanim za razvoj poslovanja i manje akvizicije. U Akceleratoru se pronalaze odgovarajući ljudi za projekte i projekti se prate. Akcelerator upravlja procesom, ali ne idejama što pomaže da se izgradi povjerenje i podstakne saradnja među interesnim grupama.

Cargill je otkrio da pripisivanje projekata menadžerima koji se bave i drugim poslovima u praksi ne funkcioniše, zbog čega su formirani timovi za projekte koji rade puno radno vreme. Proizvođački model takođe ima svoja ograničenja i rizike. Kao najvažnija prepreka navodi se činjenica da može biti potrebno dosta godina kako bi se početna investicija isplatila.³³

1.6 Proces korporativnog preduzetništva

Proces korporativnog preduzetništva možemo sistematski podijeliti u četiri osnovne faze: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu po ugledu na proces menadžmenta.³⁴ Važno je naglasiti da uspjeh novog poduhvata direktno zavisi od pažljivog planiranja, pronalaženja izvora finansiranja, pravilnog lociranja novog posla u okviru organizacije, sprovođenja poslovnog i marketing plana i kontrole uspjeha samog poduhvata na kraju. Neuspjeh samo jednog od pomenutih koraka može dovesti do potpunog neuspjeha novog korporativnog poduhvata i uzaludnog trošenja kako finansijskih, tako i ljudskih resursa.

1.6.1 Planiranje

Prvi korak procesa korporativnog preduzetništva podrazumijeva identifikovanje novih poslovnih prilika i odabir ideje koja ima najveće šanse da donese dobit kompaniji, a zatim se pristupa izradi poslovnog plana.³⁵

Identifikovanje povoljnih prilika se vrši uspostavljanjem jasnih kriterijuma vrednovanja ideje. Ovaj dio procesa uključuje mnoge elemente koji se kasnije ponavljaju u poslovnom planu, ali su u ovom stadijumu dosta kraći. Ti elementi obuhvataju projekciju priliva gotovine od novog poduhvata, odliv gotovine, profit, relativni povraćaj prinosa i poređenje sa drugim investicijama kompanije. Dodatno, određuje se vrsta potrebe za proizvodom i projekcija trajanja takve potrebe (da li je potreba kratkoročna ili dugoročna, da li postoji ili će tek nastati

³³ Wolcott R., Lippitz M., *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*, MIT Sloan Management Review, 2007., str. 80.

³⁴ Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 9.

³⁵ Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, 3rd Edition, Mason, 2010., str. 332.

u budućnosti), načini za zadovoljavanje tržišne potrebe, vaganje rizika i koristi za kompaniju, poređenje cijene u odnosu na rezultate, veličina tržišta i potencijal, sposobnost kupaca da plate za proizvod i uslugu.

Poslovni plan je dokument u kome se precizira pravac buduće poslovne akcije kompanije, a u slučaju diversifikovane kompanije akcije neke njegove strategijske poslovne jedinice za određeni vremenski period. On sadrži niz upravljačkih odluka čija će se realizacija desiti u zacrtanom roku.

Poslovni plan u korporativnom preduzetništvu čine:³⁶

- Analiza proizvoda/usluge - na prvom mjestu, potrebno je odrediti svrhu proizvoda ili usluge, odnosno utvrditi koji problem rješava potrošačima. Takođe, u ovom dijelu poslovnog plana određuje se stepen razvoja novog proizvoda ili usluge, analizira se postojeći brend i logo i njihova primjenljivost na novi proizvod/uslugu zato što brendovi predstavljaju strateški kapital i jedan od osnova konkurentske prednosti i dugoročne profitabilnosti. Analiziraju se i prava intelektualne svojine, način proizvodnje i odobrenja od strane vlade matične zemlje.
- Uklapanje u korporaciju - važan deo poslovnog plana pokriva aspekt poklapanja sa misijom, pravcem i fokusom same kompanije. Ovaj deo poslovnog plana jasno diferencira aktivnosti korporativnog preduzetništva u odnosu na poslovni plan malog biznisa. Što je nova ideja više u skladu sa ciljevima korporacije i što efikasnije koristi sredstva kompanije, veća je vjerovatnoća da će poduhvat biti uspješan. Takođe, u okviru analize uklapanja novog poduhvata u korporaciju, potrebno je uzeti u obzir da li je moguće prodati novi proizvod ili uslugu postojećoj bazi potrošača, koristeći isti sistem distribucije, postojeće znanje u okviru kompanije za dizajniranje, proizvodnju, isporuku i promovisanje ideje.
- Marketing plan predstavlja centralni instrument za usmjeravanje i koordinaciju marketing napora. Marketing plan ima dva nivoa - strategijski i taktički. U strategijskom dijelu govori se o ciljnim tržištima i vrijednosti koja će biti ponuđena na osnovu analize najpovoljnijih tržišnih šansi. Taktički marketing plan obuhvata elemente marketing miksa.
- Finansijski plan predstavlja osnovu za donošenje odluka o isplativosti novog internog preduzetničkog poduhvata. Osim toga, pomoću analize kvantitativnih pokazatelja donosi se odluka o pristupu realizaciji novog poduhvata. Finansijski plan sadrži sledeće delove:³⁷
 - izvore finansiranja odnosno sredstva koja će biti korišćena za finansiranje novog poduhvata. Oni mogu biti sopstveni ili pozajmljeni. Sopstveni izvori su po pravilu najpovoljniji i najsigurniji i oni omogućavaju veću samostalnost u vođenju novog posla, a visina obaveza prema izvorima finansiranja zavisi od

³⁶ Kaličanin Đ., Poslovni plan - Pojam, namena i proces izrade, *Ekonomski anali br. 157.*, 2003., str. 179.

³⁷ Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 143.

rezultata novog poduhvata. Sa druge strane, pozajmljene izvore finansiranja teže je nabaviti i postoji stalnost obaveze bez obzira na ostvaren rezultat, a fleksibilnost u vođenju posla je ograničena. Kompanije mogu odlučiti da uzmu kredit, pri čemu plaćaju kamatu u dogovorenom iznosu kao cijenu pozajmljenih sredstava.

- investiciona ulaganja su ulaganja sredstava u dužem vremenskom periodu. Mogu se podijeliti na: ulaganja u stalnu imovinu i ulaganja u trajna obrtna sredstva. Ulaganja u stalnu imovinu odnose se na ulaganja u određena prava ili osnovna sredstva koja će tokom dužeg vremenskog perioda biti na raspolaganju kompaniji, a čiji se efekti očekuju u periodu dužem od jedne godine. Ulaganja u trajna obrtna sredstva odnose se na vezivanje sredstava u periodu dužem od jedne godine i predstavljaju razliku između uslovljenih obrtnih sredstava (gotovine, potraživanja, zaliha) i izvora obrtnih sredstava (obaveza). Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od: nematerijalnih ulaganja i ulaganja u osnovna sredstva.
- obračun poslovnih rezultata obuhvata projektovane prihode i rashode poslovanja, koji predstavljaju elemente bilansa uspjeha. Kod sastavljanja finansijskog plana projektuje se prihod iz redovnih aktivnosti, a povećanje vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje se zanemaruje. Rashodi jedne proizvodne kompanije uključuju: troškove nabavke sirovina i repromaterijala, troškove ambalaže, troškove plata, energenata, amortizacije, investicionog održavanja, osiguranja, marketinga, platnog prometa, poreza i ostale troškove poslovanja.
- Akcioni plan se priprema nakon što su svi ostali djelovi poslovnog plana završeni. U ovom dijelu se izlažu svi mogući problemi i rizici koji mogu nastati prilikom razvoja i marketinga nove ideje, ali se navode i koristi za organizaciju. Akcioni plan obuhvata i niz konkretnih koraka, koje je potrebno preduzeti tokom sprovođenja ideje, ali i ljudske resurse koji će biti uključeni u sprovođenje plana, kao i pokazatelje uspješnosti aktivnosti.

1.6.2 Organizovanje

Kako bi korporativno preduzetništvo u kompaniji bilo organizovano na pravi način, organizaciona struktura bi trebalo da bude ispraćena odgovarajućom kulturom, autonomijom i sistemima podrške. Poželjno je i da novi korporativni poduhvati budu tijesno povezani sa postojećom organizacijom kako bi se što bolje iskoristile moguće sinergije.

Usvajanje prave organizacione strukture zavisi od veličine organizacije, vrste tržišta, ciljeva i raspoloživosti ljudskih resursa. Birokratske organizacione strukture koje karakteriše složen sistem odlučivanja deluju kontraproduktivno na razvoj preduzetništva. Što je složenija hijerarhijska struktura, odlučivanje postaje kompleksije, zahtjeva više vremena, a vrijeme

predstavlja jedan od ključnih faktora uspjeha korporativnog preduzetništva, jer je ukoliko se nova prilika ne prepozna i ne sprovede na vrijeme, može se dogoditi da neko od konkurenata preduhitri kompaniju. Organizaciona kultura bi trebalo da prati glavnu ideologiju, sadašnje i buduće prakse, norme ponašanja koje se uklapaju sa implementacijom strategije koja motiviše zaposlene da budu inovativni i kreativni. Odluka da se razvija kultura koja nagrađuje inicijativu neće uspjeti ako ne postoji podrška liderstva organizacije, koje bi trebalo da pruži odgovarajuće obuke, ohrabrenje, i toleranciju ka greškama.

Fleksibilna korporativna kultura doprinosi uspjehu aktivnosti korporativnog preduzetništva, jer stvara okruženje koje pruža uslove zaposlenima da iskažu kreativnost i inovativnost. Materijalni faktori uglavnom nisu od presudne važnosti za zadovoljstvo na poslu. Povoljna organizaciona kultura deluje i kao dobar motivator, zato što zaposleni imaju potrebu da se osjete da je njihov rad značajan i vrijedan za organizaciju.³⁸

Samim tim za organizovanje aktivnosti korporativnog preduzetništva posebno je važna izgradnja timova, koji imaju zadatak da obave tri ključne funkcije:³⁹

- izvršavanje poslovnog plana novog poduhvata
- procena glavnih promjena u novom poduhvatu
- podešavanje plana na osnovu procenjenih promjena u okruženju kako bi se održala i razvila profitabilnost i rast

Kada su svi ovi uslovi ispunjeni nije teško sprovesti novi poduhvat, ali je zbog prirode samog poduhvata normalno je da se organizaciona struktura vremenom mijenja. Na početku ona može uključivati samo direktora i nekoliko zaposlenih na projektu, dok uspjeh i razvoj poduhvata mogu značiti i potrebu da se uposle dodatni ljudski resursi.

Organizaciona autonomija je takođe jako važna za korporativno preduzetništvo, zato što ona stvara granice između tekućih poslova i novih poduhvata, povećavajući efikasnost i efektivnost novih poduhvata. Takođe, nivo povezanosti novog poduhvata sa tekućim poslovanjem utiče na uspjeh korporativnog preduzetništva, jer što je ta povezanost veća, više se mogu iskoristiti postojeći resursi.

1.6.3 Vodenje

Implementacija programa korporativnog preduzetništva se razlikuje od kompanije do kompanije u zavisnosti od ciljeva. Međutim, ono što je zajedničko za kompanije koje njeguju ovakav pristup su: određivanje najpovoljnijeg modela, posvećenost cijele organizacije

³⁸ Dorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009., str. 90

³⁹ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. 454.

konceptu korporativnog preduzetništva, uklanjanje prepreka za razvoj novih projekata, pronalaženje i zadržavanje korporativnih preduzetnika i razvoj odgovarajuće šeme nagrađivanja.

Razvoj programa korporativnog preduzetništva obuhvata sledeće korake:

1. Definisane vizije i ciljeva programa
2. Razvoj primjera ponude, definisanje kriterijuma za selekciju projekta, određivanje raspoloživih finansijskih sredstava
3. Odabir članova komiteta za selekciju novih projekata
4. Najava početka konkursa za odabir novih projekata
5. Odabir pobjedničkog projekta
6. Saopštavanje rezultata i pružanje informacija o pobjedničkom projektu
7. Formiranje tima za novi poduhvat
8. Implementacija aktivnosti

Implementacija programa korporativnog preduzetništva donosi važne koristi za kompaniju kao cjelinu, ali i za zaposlene. Koristi za kompaniju: formira se povoljnija korporativna kultura, smanjuje se obrt radne snage, zaposleni se motivišu, uvode se novi poslovni koncepti, organizaciona struktura postaje fleksibilnija, stvara se okruženje organizacije koja uči⁷¹, dolazi do rasta prihoda i profita. Koristi za zaposlenog: osjećanje ličnog postignuća, zadovoljstvo poslom, sticanje novih vještina, finansijske i nefinansijske nagrade, kreativnost, itd.

Implementacija aktivnosti korporativnog preduzetništva se najbolje može objasniti na primeru iz prakse kompanije koja je orijentisana na inovacije. U nastavku navodimo primer kompanije 3M, koji dodatno potvrđuje da korporativno preduzetništvo predstavlja jedan od osnovnih načina za sticanje i održavanje konkurentске prednosti savremenih organizacija.

1.6.4 Kontrola

Aktivnosti vezane za kontrolu korporativnog preduzetništva su veoma važne za ocjenu uspješnosti i isplativosti novih projekata u okviru organizacije. Kontrola je sistematski proces praćenja aktivnosti kako bi se osiguralo da su one izvršene kao što je planirano uz ispravljanje bilo kojih značajnih devijacija. Monitoring i evaluacija u okviru kontrole se nerijetko mogu povezati sa birokratijom, te je zato u okviru aktivnosti korporativnog preduzetništva kontrolu potrebno svesti na razumnu, tako da ona pruži adekvatne informacije donosiocima odluka, ali ne na način koji usporava ili onemogućava nastavak rada na novim poduhvatima.⁴⁰

⁴⁰ Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005., str. 458.

Ciljevi procesa kontrole korporativnog preduzetništva su:⁴¹

- praćenje i regulisanje efikasnosti ostvarenja organizacionih ciljeva
- razvoj organizacione strategije koja dopušta upotrebu resursa kako bi se stvorila vrijednost za potrošače
- praćenje i evaluacija organizacione strategije i strukture i identifikovanje potrebe za njihovim poboljšanjem

Metode kontrole aktivnosti korporativnog preduzetništva možemo podjeliti na:⁴²

- finansijske (kontrola budžeta, analiza prelomne tačke, racio analiza)
- nefinansijske (kontrola projekata, kontrola upravljanja, provjera zaliha, kontrola proizvodnje, kontrola kvaliteta)

⁴¹ Robins S., Coulter M, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005. str. 468.

⁴² Robins S., Coulter M, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005. str. 468.

2. INOVACIJE

2.1 Pojam i definicija inovacija

Gotovo je sigurno da inovacije svakodnevno mijenjaju život čovjeka i društva u celini. Najnovije tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili konkurentske informacije, uslovljavaju brojne promene na socijalnom, društvenom, kulturnom i organizacionom planu. Sa organizacionog aspekta inovacija predstavlja skup aktivnosti kojom se stvara promjena postojećih resura, i doprinosi unapređenju ponude poslovnog sistema, način na koji nudi i isporučuje svoje proizvode ili usluge. Korišćenjem mogućnosti dolazi do povećavanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, kreiranjem novih modela i pristupa.

Pravi izazov i odlika savremenog uspješnog poslovanja je suočavanje s jedinstvenim, nerutinskim problemima, gde inovativni pristup predstavlja ključnu ulogu. Menadžeri su prinuđeni da stvaraju nešto novo, mijenjaju ili pretvaraju jedne vrednosti u druge, sa svežim, autentičnim pristupom sagledavanja tržišnih prilika što utiče na uspješno poslovanje kompanije. Postoje brojne definicije pojma inovacije u savremenoj teoriji i praksi. Ranije su se inovacije posmatrale kao stvaranje novih ideja, pristupa, kao individualni i spontani proces kreativnosti. Danas, kada su se okolnosti poslovanja znatno promjenile i nametnule potrebu fleksibilnosti i adaptibilnosti stalnim promjenama na tržištu izrazite konkurencije, prirodno se nametnula neophodnost preciznijeg definisanja pojma inovacije.⁴³

Jednu od najprihvatljivijih definicija je dao Draker (Drucker), koji smatra da „inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Ne postoji takva stvar u svijetu kao što je resurs, sve dok ne nađe upotrebnu vrednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaruje ekonomskom vrednošću“. Dalje, ovaj autor tvrdi da „inovacija predstavlja i sve ono što donosi promene u potencijalu proizvođenja bogatstva kod već postojećih resursa“.⁴⁴

Riječ inovacija vodi porijeklo od latinske reči *innovare* pod kojom se podrazumijeva neka novina, obnova ili izmjena. U relevantnoj savremenoj literaturi postoji saglasnost da je ideja kao osnov inovacije izraz kreativnosti, ali da je potrebno da se ona i uspješno primjeni u poslovanju savremene organizacije, da zaživi na tržištu, što vodi ka ostvarenju boljih poslovnih rezultata.

Kada bi se posmatrala inovacija sa stanovništva elemenata koji je čine, mogla bi se predstaviti kao skup zbira invencije i njene eksploatacije na tržištu. Invencija predstavlja proces koji

⁴³ Drucker, P. (1996). *Inovacije, preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč, str. 37-38,

⁴⁴ Drucker. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: Privredni pregled, str. 55-56.

obuhvata sve napore u cilju stvaranja novih ideja, kao i njihovo realizovanje u stvarnosti, dok eksploatacija invencije uključuje sve nivoe komercijalnog razvoja, primjene i transfera invencije. Na ovom mjestu dolazi do fokusa da se određena invencija usmjeri ka specifičnim ciljevima, da se upotrebi radi daljeg istraživanja ili razvoja, odnosno da se konkretno primjeni i ostvari rezultate koji su od značaja za buduće poslovanje organizacije⁴⁵.

U skladu sa tim, inovacija je proces, od novog otkrića do krajnjeg proizvoda kao outputa iz tog procesa, odnosno inovaciju čine teoretska koncepcija, tehnička invencija i njena komercijalna eksploatacija. Inovativni proizvod ili usluga se mora proizvesti profitabilno, pored toga što je distribuiran, prodat i odbranjen od konkurenta dobro vođenom i upravljanom organizacijom.⁴⁶

Dakle, pod pojmom inovacije se podrazumijeva skup aktivnosti koja od ideje, kao početnog koraka, preko invencije dovodi do konkretne primjene u praksi. Ovaj proces zahtjeva multidisciplinarni i multidimenzionalni pristup koji uključuje veliki broj ljudi, bilo da se radi o inovativnosti proizvoda ili usluge, ili inovaciji na polju organizacije ili marketinga, odnosno načina plasiranja na tržištu. U uslovima kada se svaka promjena posmatra kao mogućnost za uvođenje inovacije, dolazi do ostvarivanja uspješnih poslovnih rezultata, a posebno kada se koristi nastala promjena, odnosno kada se pravovremeno reaguje na nametnuti izazov okruženja.⁴⁷

U najširem smislu, ideja inovacije obuhvata svaki novi način da se nešto radi tako da se stvara nova vrijednost. Treba naglasiti da inovacija nije samo vezana za tehničku sferu primjene u proizvodnim procesima, već da se njena primjena podrazumijeva na širem polju privrede i društva. Inovacija je zamjenila cijenu kao najvažniji aspekt plasiranja proizvoda ili usluga na tržištu, kao izvor za sticanje konkurentne prednosti.

2.2 Kategorizacija inovacija

Postoje razni vidovi klasifikacija inovacija, u skladu sa kriterijumom koji se uzima u razmatranje. Inovacije se mogu kategorisati na nekoliko načina:⁴⁸

- Inovacije mogu biti profesionalne ili amaterske, u odnosu na inovatora, odnosno da li se radi o profesionalnom timu za istraživanje i razvoj, ili je inovacija proizvod inovatora amatera. Inovacije najčešće nastaju kao rezultat organizovanih istraživanja, koje sprovode timovi stručnjaka za istraživanje i razvoj unutar kompanija, ali i pored njih postoje motivisane grupice eksperata u manjim kompanijama, kao i pojedinci u

⁴⁵ Aldrige M.D. & Swamidass P. M. (1996). *Cross-Functional Management of Technology*. IRWIN, str.12.

⁴⁶ Trott, P. (1998). *Innovation Management & New Product Development*. London: Prentice Hall, str.12.

⁴⁷ Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Beograd: Grmeč, str. 299.

⁴⁸ Božić, V. (1996). *Kako voditi mali biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 17.

laboratorijama i naučnim institucijama, koji su usmjereni na uvođenju inovativnosti. Npr. prvi PC a i mnogi drugi bitni pronalasci, koji su preokrenuli tehnološki razvoj, nastali su na neobičnim mjestima.

- Razlikujemo preduzetničke i inovacije individualnih inovatora, s obzirom na mesto stvaranja, odnosno kao kriterijum se uzimaju inovacije stvorene u radnom odnosu
- Inovacije možemo podijeliti po vrsti, na izume, odnosno inovacije koje se štite patentom prema važećim zakonima i propisima, kao „know how” inovacije (prev. znati kako) koje predstavljaju skup znanja i iskustva potrebnih za ostvarenje definisanog cilja

Kao što je već spomenuto, inovacije najčešće nastaju kao rezultat organizovanih istraživanja. Sa naučne tačke gledišta, istraživanja inovacija mogu biti usmjerena na:⁴⁹

1. Inovacije fundamentalnih istraživanja Inovacije fundamentalnih istraživanja predstavljaju izuzetno rizičan poduhvat, jer mogu dovesti do naučnih otkrića epohalnog karaktera, a mogu i propasti i ne doneti apsolutno nikakve rezultate, iako je u njih uložena velika količina kapitala i vremena. Predstavljaju osnovu primjenjenih i razvojnih istraživanja, i stvaraju mogućnost „tehnoloških skokova“ kada utiču na progresivan razvoj tehnologije putem izuma i revolucionarnih otkrića.
2. Inovacije primjenjenih istraživanja Inovacije primjenjenih istraživanja se preduzimaju u situacijama kada su tačno određene potrebe i ciljevi, koji se trebaju unaprijediti, usavršiti, inovirati. Kao rezultat inovacije primjenjenih istraživanja najčešće nastaju novi materijali, postupci, tehnologije i slično. Za razliku od uspješno sprovedenih inovacija fundamentalnih istraživanja koje ukoliko dovedu do revolucionarnog otkrića, automatski postaju opšta svojina čovječnastva, inovacije primjenjenih istraživanja to postaju vremenom, odnosno protekom zakonskog roka, u okviru koga ipak donose profit onima koji su ih finansirali, nacionalnim privredama ili snažnim korporacijama.
3. Inovacije razvojnih istraživanja Inovacije razvojnih istraživanja su usko orijentisana istraživanja sa ciljem razvoja novih proizvoda, uređaja, tehnologija, materijla, poslovnih strategija i slično. Može se desiti da kao rezultat inovacija razvojnih istraživanja ostvari se krupan pomak u odnosu na postojeće stanje (npr. personalni računar). U tom slučaju mora se voditi računa o zaštiti od konkurencije, i u što kraćem mogućem roku, organizovati proizvodnju i plasman inovacije.

⁴⁹ Božić, V. (1996). *Kako voditi mali biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 18.

Inovacije po njihovom sadržaju možemo podjeliti na:⁵⁰

- Socijalne inovacije, koje daju svoj doprinos tržištu i kupcu sa aspekta društvene korisnosti. Obuhvataju tržišne inovacije, inovacije u oblasti upravljanja, političke (institucionalne) inovacije, kao i tehnološke inovacije.
- Socijalno-tehnološke inovacije su najkompleksniji i najskuplji vid inovacija, a izvori ovih inovacija mogu da budu kako tehničke, tako i društvene prirode, kao što je npr. pojava automobila.
- Čisto tehničke inovacije koje generišu nove društvene zahtjeve za drugim inovacijama

2.3 Inovativne mogućnosti

Inovativne mogućnosti se nalaze u svijetu oko nas, pa i u nama samima. Predstavljaju promjene koje su se već dogodile negdje, ili tek trebaju da se dogode. Inovacije se uglavnom koriste, odnosno nastaju usled neke promjene, mada mogu i predstavljati i samu promjenu, što je rjeđi slučaj u praksi. Nemoguće je sistematizovati izvore inovacija, jer predstavljaju izuzetno široku i kompleksnu oblast. Jedina zajednička crta svih njih je da postoji u suštini inovativni napor sa tendencijom ka efektivnoj i efikasnoj promjeni. Uvijek se polazi od ideje, koju je neophodno identifikovati i dalje razvijati, sve do njene realizacije u praksi. Svojim doprinosom inovacije pobuđuju uvijek veliku znatiželju i pažnju društva i nameću realan proces promjena kojima sredina treba da se prilagodi, da li prihvatanjem ili odupiranjem.

Međutim, najvažniji izvori novih ideja nalaze se na osnovu analize zahtjeva i preferencija potrošača, zatim u kompanijama, na unapređenju već postojećih rešenja, u procesima istraživanja i razvoja u nauci, u kanalima distribucije i slično.

Kada govorimo o izvorima inovativnih mogućnosti, možemo ih podjeliti na interne i eksterne izvore, s obzirom iz kog pravca se razvija potencijal za inovaciju. Postoji četiri interna izvora

Neočekivano kao inovativna mogućnost - uspjeh, promašaj, spoljni događaj

Pod uticajem naglih promjena krajem XX vijeka, savremena tržišta postaju visoko konkurentna, a promjene u okviru njih intezivne, radikalne i svakodnevne pojave koje zahtjevaju neprestano prilagođavanje uslovima sredine. Savremeno okruženje, naime

⁵⁰ Milisavljević, M. (1997). *Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Centar za menadžment, str. 14.

karacteriše kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i izraženo neprijateljstvo, što zahtjeva stvaranje fleksibilnih organizacija, gde se od menadžmenta očekuje prepoznavanje šansi i pretnji iz okruženja i prilagođavanje poslovanja njima.

Upravo zbog toga, pojam neočekivanog kao internog izvora mogućnosti za inoviranje, predstavlja potencijal, naznaku, koju zaposleni uočavaju u svojoj djelatnosti, organizaciji ili sektoru određenih funkcija. Intezivno utiču na pokretanje promjene u cilju stvaranja mogućnosti ostvarenja uspješnijeg poslovanja, bilo povećanjem učešća na tržištu većim angažovanjem potencijala ili efikasnosti i efektivnosti sistema organizacije. Neočekivanost kao inovativna mogućnost može se manifestovati kao neočekivani uspjeh, neočekivani promašaj ili neočekivani spoljni događaj.⁵¹

- Neočekivani uspjeh predstavlja najveću mogućnost kao izvor za uspješnu inovaciju, jer otvara nove poglede, pristupe, potencijale i podsticaje za razvoj novih ideja. Međutim, na žalost, menadžment često negira u praksi neočekivan uspjeh kao relevantnu inovativnu mogućnost.
- Neočekivani promašaj se vezuje za određeni poslovni neuspjeh koga prati niz neprijatnosti. U ljudskoj prirodi je karakteristično nepriznavanje, bežanje, nesuočavanje sa greškom, porazom što onemogućava njen preokret u inovativnu mogućnost.
- Neočekivani spoljni događaj se odnosi na promjene u okruženju. Promjene su neophodne jer podstiču poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, konkurentnosti, tehnološkog razvoja i slično. Promene ne moraju nužno da budu neplanirane ili nametnute, već mogu da predstavljaju rezultat izbora menadžmenta i nastojanja da preduprede događaje, za koje postoji realno očekivanje da će se desiti. Efektivno planiranje i upravljanje organizacionim promjenama predstavlja izazov za menadžment savremene organizacije, za koje je potrebno određeno znanje i iskustvo, kao neophodan uslov. (

1. Nepodudarnosti kao inovativna mogućnost

Nepodudarnosti kao inovativna mogućnost predstavlja neslaganje, nepotvrđivanje, odstupanje između pojava kao što je događaj, očekivanja, preferencije, potreba, zahtjevi, proizvodni proces, tehnologija, proizvod/usluga kao i tržišni uslovi. Od krucijalnog značaja je da se nepodudarnost uoči na samom početku, dok je još u nagoveštaju, da bi se iskoristila kao inovativna mogućnost. Elementi između kojih postoji svojstvo nepodudarnosti nisu lako uočljivi, transparentni, odnosno ne nalaze se u izveštajima ili u statističkim podacima određene organizacije, već u procesu prepoznavanja „kvaliteta“ reakcije na njih.

⁵¹ Drucker, P. (1996). *Inovacije, preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč, str. 63.

Nepodudarnosti kao inovativna mogućnost može se svesti na nepodudarnost između ekonomskih realnosti, zatim na nepodudarnost između realnosti i pretpostavke o njoj, nepodudarnost između opaženih i stvarnih vrijednosti i očekivanja klijenata, kao i nepodudarnost u okviru ritma i logike posla.

2. Inovacija zasnovana na potrebi procesa

Inovacija zasnovana na potrebi procesa, nametnuta je samom potrebom za njenim prepoznavanjem, uvođenjem, implementiranjem radi stvaranja promjene i unapređenja poslovanja. Razni su uzroci koji uslovljavaju potrebu za ovim vrstama inovacija, ali oni uglavnom kao polaznu tačku uzimaju konkretna znanja u organizaciji i potrebna znanja koje tehnološki proces zahtjeva radi usavršavanja.

Inovacije zasnovane na potrebama procesa da bi bile uspješne zahtjevaju da je proces samodovoljan, da postoji jedna „slaba“ ili „nedostajuća“ karika, da se jasno definiše i odredi cilj, sa jasno utvrđenom mogućnošću i specifikacijom traženog rešenja, kao i da postoji rašireno i opšteprihvaćeno shvatanje da „može postojati i bolji način“, odnosno visok stepen prijemčivosti za traženje odgovarajućeg rešenja. Inovacije zasnovane na potrebi procesa najbolje rezultate daju u uslovima visokog nivoa organizovanosti, gde se inicijativa i motivacija vrednuju, gde se podstiče promjena u koje se ulazi sistemski i planski, i koja se posmatra kao stalan, kontinuiran proces sastavljen od sitnih poboljšanja.

3. Promene u strukturi privrede ili tržišta

Ukoliko se privredne i tržišne strukture u dužem vremenskom periodu ne mijenjaju, dolazi do njihove stagnacije i propadanja. Iako, na prvi pogled deluju kao sistemi koji čvrsti, konzistentni, stabilni, unaprijed postavljeni i dati kao noseći deo usvojenog reda odnosa, procesa, struktura, i oni podležu promjenama zbog interakcije sa okruženjem u kome se nalaze. Privredne i tržišne strukture su krte, i često se dešava da ih mala promjena uzdrma. Da bi se održale kao stabilne, neophodno je priznati sposobnost struktura da podstiču promjene, a ne da im se suprotstavljaju, što vodi ka destruktiji. Promjene u strukturi privrede i tržišta predstavljaju pravu inovativnu mogućnost, šansu za preduzetništvo kao glavnog nosioca inovacija.

Veliki broj promjena, nepredvidivih, kompleksnih i dramatičnih, i u lokalnom i u međunarodnom okruženju proizvodi nove trendove u razmišljanju, nove pristupe poslovnog upravljanja. Okruženje predstavlja skup socijalnih, kulturnih, ekonomskih, političkih i

tehnoloških elemenata. Glavna karakteristika savremenog okruženja je globalizacija, na ekonomskom, političkom i kulturnom nivou. Prilikom analize uticaja okruženja na poslovanje savremene organizacije u obzir se uzimaju opšte i specifično okruženje.

Opšte okruženje predstavlja opšti okvir savremenog poslovanja i ne utiče direktno, već posrednim putem. Opšte okruženje podrazumijeva makro okruženje, odnosno opštu ekonomsku i tehnološku razvijenost jedne zemlje, demokratske principe, kao i nacionalnu

kulturu, čije poznavanje je od posebne važnosti za poslovanje multinacionalnih kompanija. Za utvrđivanje opšteg okruženja, uzimaju se makroekonomski pokazatelji jedne zemlje, kao što su inflacija, opšti nivo kamatnih stopa, BDP, devizni kurs, spoljnotrgovinski bilans. Specifično okruženje ima direktan i dominantan uticaj na poslovanje savremenih organizacija. Specifično okruženje podrazumijeva aktivnosti najbitnijih stejkholdera organizacije, kojima neposredno utiču na njen uspjeh, efikasnost i efektivnost. Pod tim podrazumijevamo ponašanje i aktivnosti akcionara, potrošača, konkurencije, dobavljača, zaposlenih i slično. Veliki uticaj dolazi i od uslova koji su vezani za određenu privrednu granu, kojim se dominantno određuje pristup tržištu, izbor strategije kao i način organizacije aktivnosti. Eksterni faktori, koji dolaze iz okruženja i utiču na inovativne mogućnosti svode se na demografska kretanja, odnosno promene u strukturi stanovništva, kao i nova saznanja, bilo da su naučne ili nenaučne prirode:⁵²

1. Demografska struktura i kretanja

Demografska struktura i kretanja predstavljaju jasne promene sa predvidivim posledicama, jer se odnose na promene kod stanovništva, po pitanju njegove starosne strukture, sastava, obima, zaposlenosti, obrazovnog statusa i dohotka. Ovakve promene u velikoj meri utiču na ponašanje tržišta, kako u trenutku njihovog odvijanja, tako i u budućnosti. Demografska struktura i kretanja imaju dvosmeran uticaj na tržište, jer sa jedne strane direktno utiču na strukturu potrošnje, dok sa druge utiču na raspoloživost radnih mesta. Predstavljaju neophodan uslov koji nosi inovativnu mogućnost, jer podstiče nova znanja, ideje i domete društvene produktivnosti.

2. Novo znanje

Prva asocijacija na inovaciju je novina u znanju. Predstavlja najčešće nosioca preduzetničke aktivnosti, kao njegov osnovni instrument. Može se napraviti diferencija inovativne mogućnosti zasnovane na novom znanju u odnosu na ostale sa aspekta vremenskog raspona, stopi slučajnosti i predvidivosti, kao i brojnim ostalim izazovima koji je neminovno prate. Upravljanje ovom inovativnom mogućnošću je izuzetno kompleksno i teško, jer za razliku od ostalih inovacija koje se zaničaju na promeni koja se već dogodila, na ovom mestu sama inovacija donosi promenu. Upravo zbog toga, ne može se predvideti reakcija i prijemčivost okoline na nju. „Niko ne može unapred da kaže da li će korisnik biti prijemčiv, ravnodušan ili aktivno otporan.“

⁵² Drucker, P. (1996). *Inovacije, preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč, str. 117.

2.4 Inovacioni modeli

Savremeni pristupi inovacijama zasnivaju se na organizaciji, strategiji i okruženju. Organizacija je povezana sa okruženjem, preko svoje strategije, odnosno njenih postavljenih ciljeva i koncepta poslovanja kojima odgovara na zahtjeve tržišta. Strateški pristup inovativnosti je neophodan radi usklađivanja mogućnosti i sposobnosti organizacije u skladu sa datim okolnostima. Imperativ poslovanja svake savremene organizacije je sticanje i održavanje konkurentne prednosti i ostvarenje dugoročne profitabilnosti, što podrazumijeva implementaciju određenog modela inovacionog procesa u poslovanju. Postoji nekoliko različitih inovacionih modela, na osnovu organizacionih promjena i strukture same organizacije. Razlikujemo linearno-sekvencijalni, simultani, fleksibilni i integrativni inovacioni model.⁵³

1. Linearno - sekvencijalni inovacioni modeli

Linearno - sekvencijalni inovacioni model je zastupljen kao konvencionalan model procesa inovacije. Odlikuju ga sledeće karakteristike, koje istovremeno predstavljaju i njegove nedostatke:

- Inovacioni proces se definiše kroz faze, odnosno niz „serija stadijuma“, koje su postavljene nezavisno jedna od druge, između kojih ne postoji odgovarajuća interakcija i povratna sprega
- Inovaciona aktivnost se najčešće poistovećuje sa sektorom za istraživanje i razvoj unutar organizacije
- Pod pojmom inovacije se podrazumijevaju isključivo velika otkrića, koja za sobom povlače korenite promene, zbog čega kod ovog pristupa se negira značaj inkrementalnih inovacija
- Inovacije se posmatraju kao izolovane promene, a ne kao sastavni deo šireg sistema
- Postoje samo inovacije proizvoda/usluga ili inovacije proizvodnog procesa

„Linearni modeli ne predviđaju mogućnost da neka od faza može imati povratno dejstvo na prethodne faze, niti da inovacioni proces može obuhvatiti samo neke od identifikovanih faza (od fundamentalnih istraživanja za generisanje ideje, preko primjenjenih i razvojnih istraživanja, do komercijalne primjene). Time se linearni modeli udaljavaju od realnosti, jer se ne može prihvatiti da se uvijek mora završiti kompletan ciklus inovacije da bi se, iznova, krenulo u naredni proces, od osnovnih istraživanja“ .

⁵³ Stošić, B. (1999). *Inovacije u tehnologiji – teorijski osnovi i metodi podrške*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str.26-27.

2. Simultani inovacioni modeli

Simultani inovacioni modeli su prilagođeni turbulentnom i dinamičnom okruženju za razliku od linearno - sekvencijalnih modela. Kod njih, kao i kod prethodnog inovacionog modela, inovacioni proces se bazira na faznom pristupu, ali uz prisustvo intreakcije, adaptibilnosti i ažurnosti reagovanja na pritisak tržišta, smanjenje životnog ciklusa proizvoda i snažnu i intezivnu konkurenciju. Zbog toga, kod ovog modela su implementirani procesi koji utiču na planiranje, jednostavan pristup eliminisanjem nepotrebnih koraka, skraćivanjem vremena realizacije određene faze, motivacijom i nagrađivanjem zaposlenih i slično. Kod ovog inovacionog modela, kao ključna, primarna faza uzima se predrazvojno planiranje proizvoda, tako da se racionalizacija procesa bazira na eliminaciji kašnjenja i grešaka upravo ovog segmenta inovacionog procesa.

3. Fleksibilni inovacioni modeli

Fleksibilni inovacioni modeli su odgovor na brze promene i neizvesnost tržišta, koji nameću razvijanje sposobnosti adaptibilnosti i usvajanja promjena, u uslovima turbulentnog okruženja. Fleksibilni inovacioni modeli predstavljaju pokretačku snagu kojom se može ostvariti i održati konkurentna prednost na tržištu. Kada je fleksibilnost inovacionog niska, troškovi modifikacije proizvoda su visoki i obrnuto.

4. Integrativni inovacioni modeli

Integrativni inovacioni modeli se pojavljuju u teoriji organizacije sedamdesetih godina prošlog vijeka. Sa aspekta inovacionih procesa razvijaju se znatno kasnije. Njihova polazna osnova je predstavljena kao relacija strateškog menadžmenta inovacija i tehnologije, koje poslovne aktivnosti organizacije usklađuje sa okruženjem. Ovaj inovacioni model je najbolje predstavljen od strane autora Klajna (Kline) i Rozenberga (Rosenberg), kroz poznati model „lančane veze“ (eng. chain-link), koji naglašava jedinstvenost inovacionog procesa i interakcije njegovih sastavnih djelova, gde se insistira na značaju uspostavljanja efektivnih veza i povratnih sprega.

Po integrativnom inovacionom modelu inovacija se posmatra kroz interakciju između mogućnosti (šansi), na strani tržišta, i znanja i sposobnosti, na strani organizacije. Savremeni integrativni modeli menadžmenta inovacija proizvoda uvažavaju činjenicu da je za razvoj novog proizvoda ili usluge, neophodna kompleksna aktivnost prikupljanja i korišćenja velikog broja informacija tehničke, finansijske, tržišne prirode. Na ovaj način formira se lanac inovacionog procesa, u kome je predstavljena ključna veza faza invencije, faze istraživanja i razvoja kao i faze marketinga. Zahtjeva se kontinualnost ovih povratnih sprega u svakom trenutku inovacionog procesa.

3. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI RAZVOJA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

3.1 Značaj preduzetništva u inovativnom procesu

Savremeno preduzetništvo posmatrano kao sociokulturni fenomen predstavlja skup razvoja ideja, talenta, kapitala, znanja i rizika. Preduzetništvo zavisi od ljudskog kapitala, odnosno predstavlja mogućnost ostvarenja ljudskih sposobnosti u ekonomskoj sferi. U relevantnoj literaturi ukazuje se na neophodnost inovativnog pristupa poslovanju kao ključnom elementu preduzetništva. Inovacije i kreacije su suštinski deo menadžmenta, preduzetništva i preduzetničkih aktivnosti. Jedno od najznačajnijih istraživanja u ovoj oblasti sproveo je Džozef Šumpeter (Joseph Schumpeter), na osnovu kojeg je uspostavljena osnovna relacija inovacije, kreacije i preduzetništva.⁵⁴ Ovim putem je se pružila osnova za sagledavanje inovacija kao neophodnog i često presudnog faktora za razvoj i uspjeh preduzetništva. Pored individualnih sposobnosti i početne poslovne ideje, da li će preduzetništvo biti uspješno ili ne, zavisi od njegovog okruženja, društvenog i tržišnog, kao i od same organizacije poslovnih aktivnosti. Ukoliko okruženje u kome se razvija preduzetnička ideja, motiviše i podržava kreativan pristup poslovanju, mogućnost ostvarenja efikasnog i efektivnog poslovanja na duži rok, znatno se povećavaju.

Kada govorimo o preduzetništvu u savremenim uslovima poslovanja, prvenstveno mislimo na:⁵⁵

- Individualno, eksterno preduzetništvo je predstavljeno u jednoj osobi, koja je istovremeno vlasnik, menadžer i nosilac rizika ili preduzetničkoj grupi (eng. entrepreneurship). Individualno preduzetništvo se odvija na tržištu malih i srednjih preduzeća.
- Korporativno, interno preduzetništvo je predstavljeno kao nove poslovne jedinice u okviru velikih korporacija. Posluje na tržištu sa ograničenom konkurencijom i podjelom svojinskih, upravljačkih i rizičnih funkcija (eng. interpreneusrhip). Korporativno preduzetništvo je od velikog značaja zato što utiče i na progresivan razvoj individualnog preduzetništva, putem kooperantskih jedinica.

Preduzetnička analitika u savremenom okruženju dobija sve više na značaju u sistematičnom formiranju novih internih poslovnih jedinica. Može da se organizuje u formi analitičke kreativne službe, koja je zadužena za odgovore na razne izazove iz okruženja putem novih,

⁵⁴ Schumpeter, J. (1982). *Kapitalizam, socijalizam i demokracija*. Zagreb: Globus, str. 195.

⁵⁵ Bešić, C. & Đorđević, D. (2009). Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća. *Tranzicija*, 10(21-22), 101-110.

inovativnih rešenja. Predstavlja sredstvo za identifikaciju kreativnih preduzetničkih odluka, odnosno odlučuje da li je optimalnije održati postojeći model transformacije organizacije ili preduzeti novi preduzetnički poduhvat. Preduzetnička analitika proučava modele transformacije organizacije koji su projektovani da integrišu tokove informacija unutar same organizacije, posmatraju i ocenjuju predhodno identifikovane problematične oblasti poslovanja sa ciljem njihovog pretvaranja u šansu, odnosno potencijalnu mogućnost za unapređenje poslovanja.

3.2 Inovacija kao sredstvo za jačanje konkurentnosti preduzeća

Konkurentna prednost je osnov uspešnog poslovanja svake savremene kompanije, pa samim tim i njeno stvaranje i održavanje predstavlja fokus efektivnog i efikasnog razvoja kompanija. Postizanje, održavanje i unapređivanje konkurentskih prednosti kompanija predstavlja *conditio sine qua non* savremenog poslovanja. Konkurentsku prednost (eng. *Competitive Advantage*) možemo definisati kao funkciju efikasnijeg pružanja slične vrijednosti kupcima od konkurenata (niža cijena) ili obavljanje aktivnosti uz sličan trošak ali na jedinstvene načine koji stvaraju veću vrednost za kupca od konkurenata (diferencijacija). Inovacije u uslovima savremenog poslovanja, postaju ključni faktor ubrzanog ekonomskog rasta i razvoja, povećanjem obima proizvodnje koje prati smanjenje ukupnih troškova i kvaliteta proizvoda.

3.2.1 Ulaganja u nove tehnologije

Savremene uslove poslovanja karakteriše progresivan tehnološki razvoj, povećanjem tehnološke efikasnosti. Upravo zbog toga, najveći deo ostvarenog profita organizacije ulažu u nove tehnologije i opremu, radi unapređenja proizvodnog procesa, proizvoda ili njegovog plasiranja na tržište. Na položaj organizacije na tržištu utiču brojni faktori ekonomsko-proizvodne, tehničko- tehnološke i organizacione prirode. Prema tome, da bi moglo da se govori o razvoju i napredovanju organizacije neophodno je preduzeti određene korake, kao što su otklanjanje uzroka neefikasnosti, tehničke, tehnološke i organizacione zaostalosti, kao i implementiranje strategije koja teži efikasnijem i efektivnijem poslovanju.

Zbog sticanja i očuvanja konkurentne pozicije na tržištu, organizacije su dužne da stalno prate dostignuća u nauci, tehnici i tehnologiji, što dovodi do promjena u njihovoj organizaciji. Druker je još sedamdesetih godina prošlog vijeka skrenuo pažnju "da je preduzeće koje nije u stanju da izbacii inovaciju kada to zahtjevaju okolnosti, osuđeno na izumiranje, a njegovo rukovodstvo nedoraslo svom zadatku".⁵⁶

⁵⁶ Drucker, P. (1996). *Inovacije, preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč, str.5.

U savremenoj privrednoj situaciji veoma je teško obezbediti kontinualnu, ekonomičnu i količinski značajnu i kvalitetnu proizvodnju, koju zahtjeva inovativan pristup poslovanju u potpunosti. Međutim, sama inovacija ne garantuje uspjeh na tržištu. Stopa neuspjeha novih proizvoda na globalnom tržištu, u zavisnosti od privredne grane, kreće se od 30 do 80%. Utvrđeno je da neuspjeh inovacije na tržištu najviše zavisi od same organizacije, a ne toliko od okruženja.

Da bi savremena organizacija postigla i održala konkurentski položaj na tržištu, neophodno je da radi na unapređenju menadžmenta, poboljšnju kvaliteta i svojstava postojećih proizvoda /usluga, kao i da se bavi uvođenjem novih proizvoda /usluga, jačanjem inovativnosti i funkcije marketinga.

3.2.2 Uloga potrošača u procesu inovacije

Glavna dimenzija uspješnog poslovanja u savremenim tržišnim uslovima je zadovoljenje zahtjeva i preferencija potrošača, odnosno glavni fokus proizvodnog procesa zasniva se na brzini plasiranja proizvoda/usluge na tržište, kao i njegovog kvaliteta. Na ovom mestu postavljaju se važna pitanja: Da li postoji stvarna potreba za proizvodom i/ili uslugom i da li je ona već prepoznata? Da li je potrošač spreman da izmeni svoje navike, i na koji način ga obrazovati o inovativnosti proizvoda/usluge?

Jedan od veoma čestih načina razvoja i usvajanja ideja o inovacijama koje bi ispunile očekivanja potrošača, predstavlja učenje kroz upotrebu postojećih proizvoda. Potrošač, prije svega treba da ima pouzdane informacije o proizvodu koji mu se nudi na tržištu, da bi kroz povratne informacije i sugestije o ponuđenom proizvodu, postao partner u procesu razvoja inovacije. Na taj način, potrošač kao vodeći korisnik, učestvuje u procesu razvoja i prvi prihvata nov proizvod, koji je u skladu sa njegovim specifičnim potrebama i željama.

Organizacijama ovakav vid saradnje sa potrošačima izuzetno odgovara, jer ih upućuje u pravcu razvoja i unapređenja proizvoda/usluge, čijim plasiranjem na tržište ispunjava očekivanja potrošača, i samim tim ostvaruje efikasno i efektivno poslovanje. Sa druge strane, i potrošači su motivisani za ovaj vid saradnje sa proizvođačem jer očekuju određene prednosti i beneficije.

3.2.3 Inovacija kao sredstvo konkurentnosti

U savremenim uslovima poslovanja do izražaja dolazi ekonomija znanja, odnosno informacije i tehnologije koje savremenim organizacijama pružaju mogućnost uspješnog poslovanja i povećanja produktivnosti. Nametnut je novi način razmišljanja o organizaciji rada i

poslovanja, odnosno modela dizajniranja same organizacije kao i šira povezanost sa ostalim segmentima privrede. Sa fokusa na krajnji proizvod organizacije su usmjerile svoju zainteresovanost na izgradnju tehnološke kompetentnosti, kao kritičnog faktora uspjeha u savremenim tržišnim uslovima poslovanja.

Današnja tehnologija podstiče ekonomsku saradnju. Razvojem sopstvenih kompetentnosti preduzeće dobija mogućnost da se uključi u okruženje kroz poslovne mreže i alijanse, što mu omogućava bolju raspodjelu resursa i razmjenu znanja i informacija u okviru interorganizacione strukture poslovanja. Mrežna povezivanja među savremenim organizacijama orijentisanih na zajedničku saradnju, koordinaciju i interese, mnogo lakše obezbjeđuju konkurentsku poziciju na tržištu. Moć i odgovornost u ovakvim mrežnim povezivanjima su horizontalno raspoređeni, i dolazi da razmjene informacija, znanja, iskustva i vještina kroz bolju ljudsku povezanost, kao npr. istraživača i inženjera sa dobavljačima, naučnim institutima i slično. Stvara se nova, ravna organizaciona struktura koja omogućava razmjenu stručnog kadra i povećan transfer znanja.

Znanje kao resurs ima značajan uticaj na sve segmente privrede i društva, na nacionalnom i globalnom nivou. Danas, uloga znanja i upravljanje znanjem postaje sve veća i značajnija, postavljena kao ključno strategijsko pitanje svake savremene kompanije koja je usmjerena ka uspješnom poslovanju i ostvarivanju dobiti. Pozicioniranje uloge znanja smatra se najvažnijim intelektualnim vlasništvom, kao središnja funkcija savremene kompanije, koja obezbjeđuje konkurentsku prednost na tržištu.

Koncept inovacije koji je bio primjenjivan tokom XX vijeka, odnosno koncept zatvorene inovacije, podrazumijevao je da je dovoljno u okviru organizacije osnovati sektor koji se bavi istraživanjem i razvojem. Da bi se uopšte govorilo o investiranju u razvoj, bilo je potrebno da se prethodne inovacije pokažu kao isplative, da donose profit. Dešavalo se i da su neke inovacije mogle da se patentiraju, ali su se čekali odgovarajući zahtjevi i mogućnosti tržišta.

Međutim, model zatvorene inovacije počeo je da se mijenja devedesetih godina prošlog vijeka u skladu sa samim promjenama na tržištu koje su uslovile povećanje mobilnosti obrazovanog kadra, porastom netipičnih zaposlenja, porastom spoljne zainteresovanosti za neiskorišćenim tehnologijama i povećanjem ulagačkog kapitala. Danas, tradicionalni, zatvoreni inovativni pristup je prevaziđen i zamjenjen otvorenim modelom inovacija, koje predstavlja najpouzdaniji izvor sticanja konkurentске prednosti. Velike, razvijene organizacije objedinjuju sektor za istraživanje i razvoj sa ostalim segmentima, a posebno se naglašava značaj savremene tehnologije. Velika preduzeća najčešće licenciraju inovacije, koje mala preduzeća mogu da koriste kao patent, što doprinosi uspješnom poslovanju i jednih i drugih.

ZAKLJUČAK

Primjena koncepta korporativnog preduzetništva treba da omogući formiranje uslova za uspješniji tržišni nastup i za postizanje konkurentske sposobnosti preduzeća iz tranzicionih ekonomija. Osnovni pokretač ovih aktivnosti mora da bude unapređivanje produktivnosti znanja izvršnog rukovodstva, kao i unapređivanje znanja svih zaposlenih u organizaciji. Uspješno poslovanje u 21. vijeku zavisice od odnosa preduzeća prema narastajućoj potrebi za znanjem i primjenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju preduzećem, kao i od sposobnosti za transfer informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način.

Inovativnu kreativnost u preduzeću moguće je podsticati samo razvijanjem pozitivnog stava prema potrebi stalnih promjena, a osnov za promjene upravo je inovativna aktivnost. Zatim, potrebna je stalna podrška novim idejama, interakcija rada sa drugima, tolerancija i neuspjeha u inovativnoj aktivnosti, osiguranje apsolutne slobode u inicijativama razmišljanja i kreiranja inovacija i, napokon, priznanje za inicijative, proces i rezultate kreativnih aktivnosti.

Da bi se omogućio nesmetani ekonomski razvoj, neophodno je da se na svim nivoima prihvati model preduzetničkog ponašanja. Sve poslovne organizacije koje posluju u tranzicionim ekonomijama, treba da stvore po osnovu primjene preduzetničkog ponašanja preduslove za uspješnu tržišnu borbu u uslovima globalnog tržišta.

LITERATURA

1. Aldrige M.D. & Swamidass P. M. (1996). *Cross-Functional Management of Technology*. IRWIN.
2. Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
3. *unapređenje konkurentnosti preduzeća*. Čačak: Tehnicki fakultet.
4. Bešić, C. & Đorđević, D. (2009). Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća. *Tranzicija*, 10(21-22)
5. Božić, V. (1996). *Kako voditi mali biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
6. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007., str. Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Beograd: Grmeč.
7. Drucker, P. (1996). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: PS Grmeč-Privredni Pregled.
8. Drucker, P. (1996). *Inovacije, preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč.
9. Drucker. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: Privredni pregled.
10. Đorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.
11. Elfring T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005.
12. Fazio F., Finlayson J., Pearse N., Growth at Work: The Benefits of Building Entrepreneurial Environments, *Monitor*, mart 2011.
13. Heyton J., Kelley D., A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 2006.
14. Hisrich R., Kearney C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*, McGraw Hill, 2012. Kindle Edition.
15. Kaličanin Đ., Poslovni plan - Pojam, namena i proces izrade, *Ekonomski anali br. 157.*, 2003.
16. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
17. McNicol, T., Adobe battles the Flash-bashing, *Bloomberg Business Week*.
18. Milisavljević, M. (1997). *Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Centar za menadžment,.
19. Morris M., Kuratko D., Covin J., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, South-Western College Pub, 3rd Edition, Mason, 2010.
20. Porter M., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.
21. Reynolds J., *Logistics and Fulfillment for e-Business*, Elsevier.
22. Robins S., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd.
23. Sathe V., *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press.
24. Schumpeter, J. (1982). *Kapitalizam, socijalizam i demokracija*. Zagreb: Globus.
25. Siavoia A., Copeland P., Entrepreneurial Innovation at Google, *IEE Computer Society*, 2011. 0018-9162/11.
26. Stambaugh J., Yu A., Dubinsky A., Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness, *Journal of Management Policy and Practice*, vol 12., 2011.
27. Stein T., *Corporate venture investors are bailing out*, Red Herring, 2002.
28. Stošić, B. (1999). *Inovacije u tehnologiji – teorijski osnovi i metodi podrške*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

29. Suarez F., Lanzolla G., The Half-Truth of First-Mover Advantage, *Harvard Business Review*, april 2005..
30. Trott, P. (1998). *Innovation Management & New Product Development*. London: Prentice Hall.
31. Velc Dž., *Veština pobeđivanja*, Asee, Novi Sad, 2007.
32. Wolcott R., Lippitz M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010. Kindle Edition.
33. Wolcott R., Lippitz M., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 2007.