

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Индустијско инжењерство – ПИС

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Индустијско инжењерство – ПИС

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 431/2020

Христина С. Милосављевић

КРЕАТИВНОСТ И ИНОВАТИВНОСТ КАО ОСНОВА ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПРОЦЕСА

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. др Слободан Митровић – ментор

2. _____

3. _____

Датум
одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да:

представи различите репрезентативне дефиниције креативности и иновација, фокусирајући се на утврђивање јединствених квалитета креативности и иновативности у предузетничком процесу.

Циљ овог рада је да се изврши јединствено разграничење основних веза између појмова предузетништво, креативност и иновације у домену предузетничког процеса, као и да се на практичном примеру фирме *Normasoft* укаже на увођење иновативног система за управљање документима.

Препоручена литература:

- [1] Бабић, М., Нинковић, Р., (2007), *Предузетништво – Теорија, процес и пракса*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац
- [2] Kruger, E., M., (2004), *Creativity in the entrepreneurship domain*, University of Pretoria
- [3] Kodithuwaku, S., S., Rosa, P., B., (2002), The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment, *Journal of business venturing*, Vol. 17, Elsevier Science Inc.
- [4] Sanchez, A., Lago, A., Ferras, X., Riber, J., (2011), Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 6, No. 2, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios

Крагујевац, датум
Проф. др Слободан Митровић

Ментор:

ABSTRACT/АПСТРАКТ

Abstract: Within this master's thesis, the candidate should present different representative definitions of creativity and innovation, focusing on determining the unique qualities of creativity and innovation in the entrepreneurial process. The aim of this paper is to make a unique distinction between the basic connections between the concepts of entrepreneurship, creativity and innovation in the domain of the entrepreneurial process. Entrepreneurs are required to show creativity and innovation if they want to survive and thrive in a competitive and increasingly demanding world. Namely, entrepreneurs must constantly identify new opportunities that exceed existing competencies if they want to survive and prosper.

Creativity and innovation are considered universally recognizable variables in the entrepreneurial process. Combined variables (creativity and innovation) actively distinguish the entrepreneur from the small businessman, with the development of a "new" product or service as recognizable evidence. The starting step of any entrepreneurial endeavor presupposes the successful recognition of entrepreneurial prices and the generation of ideas, which is the basis of the creative process. In this way, creativity can be seen as the starting point of the innovation process that is at the core of the entrepreneurial endeavor and that triggers a series of events (or activities) that culminate in the entrepreneurial endeavor.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial process, innovation, creativity, ideas

Апстракт: У оквиру овог мастер рада кандидат треба да представи различите репрезентативне дефиниције креативности и иновација, фокусирајући се на утврђивање јединствених квалитета креативности и иновативности у предузетничком процесу. Циљ овог рада је да се изврши јединствено разграничење основних веза између појмова предузетништво, креативност и иновације у домену предузетничког процеса. Од предузетника се тражи да покажу креативност и иновативност ако желе да преживе и процветају у конкурентном и све захтевнијем свету. Наиме предузетници морају непрестано да идентификују нове могућности које превазилазе постојеће надлежности ако желе да опстану и напредују.

Креативност и иновације сматрају се универзално препознатљивим променљивим у предузетничком процесу. Комбиноване променљиве (креативност и иновације) активно разликују предузетника од малог бизнисмена, уз развој „новог“ производа или услуге као препознатљивог доказа. Полазни корак сваког предузетничког подухвата претпоставља успешно препознавање предузетничких цена и генерирања идеја, што је у основи креативног процеса. На тај начин креативност се може видети као исходиште процеса иновација који је у сржи предузетничког подухвата и који покреће низ догађаја (односно активности) који кулминирају у предузетничком подухвату.

Кључне речи: предузетништво, предузетнички процес, иновативност, креативност, идеје

САДРЖАЈ

УВОД	1
1. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРОЦЕС	3
1.1. Карактеристике предузетничког процеса	3
1.2. Модели предузетничког процеса	4
1.3. Елементи предузетничког процеса.....	9
1.4. Активности предузетничког процеса	13
1.5. Комбинација појмова „креативност“ и „иновативност“ у домену предузетништва	19
2. КРЕАТИВНОСТ КАО ОСНОВА ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПРОЦЕСА.....	23
2.1. Разне перспективе креативности	24
2.1.1. Перспектива особина	25
2.1.2. Управљачка перспектива.....	26
2.1.3. Предузетничка перспектива	26
2.2. Димензије креативности	26
2.2.1. Опште димензије креативности	26
2.2.2. Димензије креативности у предузетништву	27
2.3. Креативни процес.....	28
3. ИНОВАТИВНОСТ КАО ОСНОВА ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПРОЦЕСА.....	38
3.1. Појам и карактеристике иновација.....	39
3.2. Процес иновација	44
3.3. Елементи процеса иновација.....	45
4. КРЕАТИВНОСТ И ОБУКА И РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИКА	47
4.1. Учење, обука, образовање и развој.....	47
4.2. Предузетничке потребе.....	49
4.3. Модели програма за предузетништво	51
4.4. Проблеми са развојем предузетника	52
4.5. Креативност као предметни садржај у програмима за предузетништво	53
5. ИНОВАТИВНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ДОКУМЕНТИМА У ФИРМИ <i>NORMASOFT</i>	56
ЗАКЉУЧАК	61
ЛИТЕРАТУРА	64

УВОД

Широм света препознат је значај предузетништва у економском и социјалном развоју земаља. Логика усвајања и примене иновација као златног пута ка расту и просперитету подразумева да се развојем нових предузећа стварају додатни извори новчаног тока што резултира повећаном вредношћу акционара. Стварањем вредности за стејкхолдере, новчани ток се може повећати, омогућавајући улагање у даљи развој производа, услуга и/или процеса.

Од предузетника се тражи да покажу креативност и иновативност ако желе да преживе и процветају у конкурентном и све захтевнијем свету. Наиме предузетници морају непрестано да идентификују нове могућности које превазилазе постојеће надлежности ако желе да опстану и напредују. Креативност и иновације сматрају се универзално препознатљивим променљивим у предузетничком процесу. Комбиноване променљиве (креативност и иновације) активно разликују предузетника од малог бизнисмена, уз развој „новог“ производа или услуге као препознатљивог доказа. Полазни корак сваког предузетничког подухвата претпоставља успешно препознавање предузетничких цена и генерисања идеја, што је у основи креативног процеса. На тај начин креативност се може видети као исходиште процеса иновација који је у сржи предузетничког подухвата и који покреће низ догађаја (односно активности) који кулминирају у предузетничком подухвату.

Није доступно много литературе о креативним димензијама предузетништва и шта доводи до иновација. Када се пронађу ресурси, они углавном говоре о креативности и иновацијама одвојено. Стога су циљеви овог рада:

1. Откривање потреба за креативношћу у предузетничким подухватима,
2. Анализирање зашто је креативност важна за иновације и
3. Прегледање и представљање креативне димензије предузетништва.

Предмет мастер рада биће различите репрезентативне дефиниције креативности и иновација, фокусирајући се на утврђивање јединствених квалитета креативности и иновативности у предузетничком домену. Циљ овог рада је да се изврши јединствено разграничење основних веза између појмова предузетништво, креативност и иновације у домену предузетничког процеса.

Овај мастер рад заснован је на концептуалном прегледу креативности, иновација и предузетништва који је квалитативне природе. У ствари, главни фокус рада је развити концептуални оквир за даља емпиријска истраживања у мање истраженом подручју креативних димензија предузетништва.

Полазећи од постављеног предмета и циља, мастер рад подељен је у четири дела.

У првом делу рада указано је на предузетнички процес, односно карактеристике и моделе предузетничког процеса. У оквиру овог дела мастер рада представљени су елементи и активности предузетничког процеса, као и комбинација појмова „креативност“ и „иновативност“ у домену предузетништва.

Предмет обраде у другом делу мастер рада је креативност као основа предузетничког процеса. Разне перспективе креативности, димензије креативности и сам креативни процес представљени су у оквиру другог дела рада.

Иновативност као основа предузетничког процеса предмет је обраде у трећем делу мастер рада. Наиме, у овом делу рада указано је на појам и карактеристике иновација, процес иновација и на елементе процеса иновација.

У четвртом делу указано је на креативност и обуку у организацијама, као основу за развој предузетништва. Предмет обраде у овом делу мастер рада су учење, обука, образовање и развој, као и предузетничке потребе. Модели програма за предузетништво, проблеми са развојем предузетништва, као и креативност као предметни садржај у програмима за предузетништво представљени су на самом крају овог дела мастер рада.

1. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРОЦЕС

Линеарни модели доношења одлука о предузетништву помажу у описивању кључних фаза у предузетничком процесу и документовању одлука након чињеница. Међутим, они нису нарочито корисни у разумевању процеса у реалном времену. Иако се линеарним моделима може описати шта се догодило, они су мање корисни у објашњавању како се то догодило. Стога линеарни модели пружају мало смерница за управљање процесом. Процес предузетништва се бави иновацијама и много тога што се постиже је ново и потребна су нова знања. Стога ово сугерише да је значајан део процеса предузетништва укључен у учење. [17]

Предузетништво различитим људима значи различите ствари. Концептуално и у пракси, термин наговештава одсуство стереотипног модела. Ипак, етимологија је изведена из француског „*entreprendre*“ што дословно значи „предузети“ – указује на минималне карактеристике предузетника. Из перспективе економских функција, три кључне карактеристике предузетничке активности су: преузимање ризика, иновације и преузимање нових пословних активности ради зараде.

Предузетништво је професионална примена знања, вештина и компетенција и/или монетизације нове идеје, од стране појединца или скупа људи покретањем новог предузећа или диверзификацијом од постојећег (различито од тражења samozapošljavanja као у професији или трговина), чиме се тежи расту, истовремено генеришући богатство, запосленост и друштвено добро. [7]

Ово поглавље се користи за истраживање карактеристика, елемената и активности предузетничког процеса. Изузетно сложени процес стварања новог подухвата карактеристичан је за предузетништво. [38]

1.1. Карактеристике предузетничког процеса

Са теоријске тачке гледишта, предузетнички догађај се дефинише као стварање нове организације која ће тражити прилику. Неке од карактеристика које се користе за описивање предузетничког догађаја биле су [17]: дисконтинуитети, холистички, променљиви, динамични, јединствени, изузетно осетљиви на почетне услове, који укључују бројне претходне променљиве и покренути чином људске воље.

Приликом покретања, процес предузетништва је правац деловања који укључује све функције, активности и радње повезане са идентификовањем и проценом опажених прилика и обједињавањем ресурса неопходних за успешно формирање нове фирме да би те могућности искористила. Једном успостављен, процес предузетништва постаје ефективно циклично напредовање циљања прилика и доношења стратешких одлука у вези са расподелом оскудних ресурса у потрази за могућностима додавања вредности. [38]

Признају се следеће карактеристике предузетничког процеса: [17]

- Покренут људском одлуком,
- Одржавање на нивоу појединачног предузећа,
- Прекинути,

- Холистички процес,
- Динамичан процес,
- Јединствен процес,
- Укључујући разне претходнике и променљиве, и
- Резултати који су веома осетљиви на почетну природу наведених променљивих.

Такође, треба напоменути да се раст обично мери на пословном нивоу, али намере су конструкција на индивидуалном нивоу. Намере раста пословних менаџера су позитивно повезане са стварним растом њиховог пословања. [10] Даље се претпоставило да ће ниво људског капитала ублажити однос између намера раста менаџера и нивоа постигнутог раста, тј. раст ће се повећавати са намером, али бржом стопом за оне који имају (а) више образовања и (б) релевантније искуство. Утврђено је, међутим, да је однос између намера и раста изгледао сложенији него што је наведено.

1.2. Модели предузетничког процеса

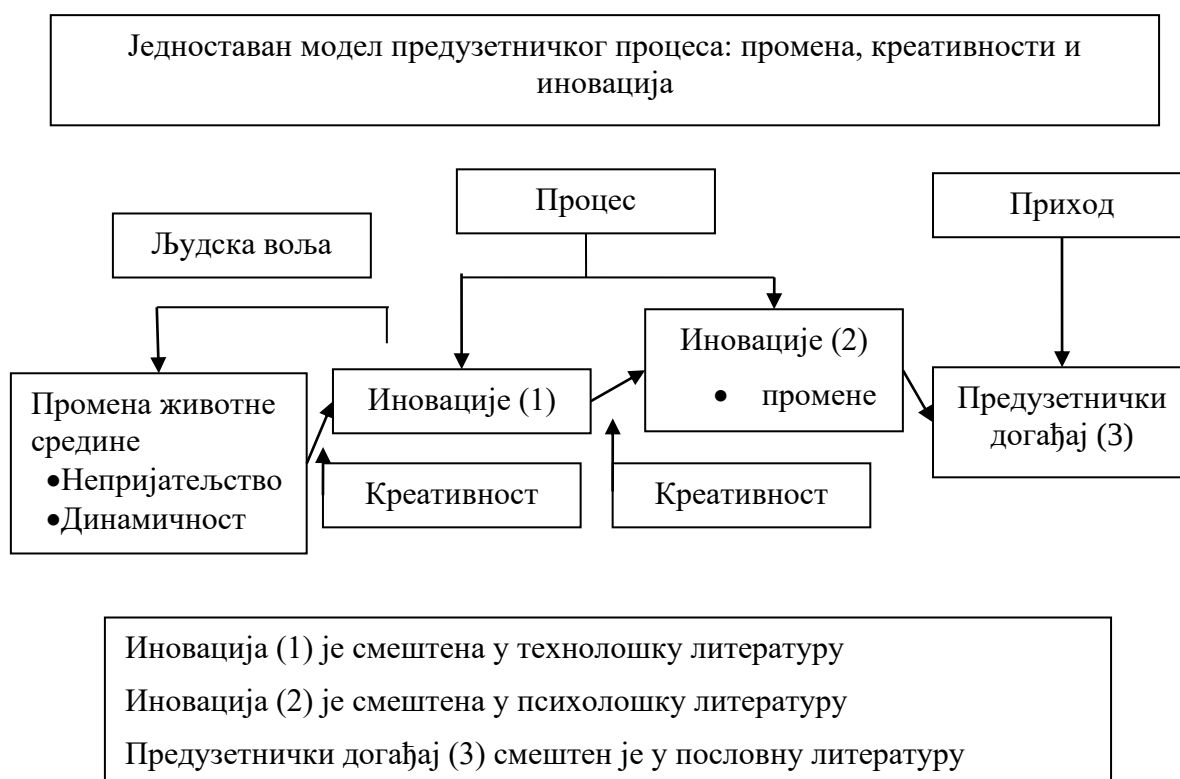
Предузетништво се обично не описује као логично, систематично или планирано, а предузетнички процес се често доживљава као неуређен и непредвидив. Извршен је низ покушаја да се конструишу теоријски модели предузетничког процеса.

Један од модела предузетничког процеса представља интеграцију технологије, психологије и пословања. Истакнуте су улоге које играју „промена“, „иновација“ и „креативност“, препознајући да је предузетништво омогућено следећим: [17]

- Садашње или потенцијално постојање нечег новог (иновација),
- Који су можда развијени новим начинима сагледавања старих проблема (креативност),
- Или смањену способност претходних процеса или решења да ефикасно одговоре на нове параметре проблема које доносе нови спољни услови (промена околине),
- Који могу заменити или допунити постојеће процесе или решења (промена), и
- Када се залаже за једну или више уложених појединаца (иноватор).

Предузетничка активност потиче од неравнотеже између потенцијала нечег новог и његове реализације, односно стварања могућности тамо где раније није постојала, од стране једног или више појединаца.

Слика 1: Модел предузетничког процеса [17]



Такође, могу се идентификовати пет специфичних корака, наиме идентификовање, мерење и дорађивање могућности из више идеја; формулисање пословног плана; разврставање ресурса; организовање и мобилизација тима; и надгледање стварања и раста новог подухвата. Слика доле илуструје пет корака од потреба тржишта до успешног предузећа. [38]

Слика 2: Предузетнички процес [38]



Иновација се стога може дефинисати као успешна примена креативних идеја. Иновација је фаза у којој се развијају нове идеје и укључује способност да се идеја претвори у активност која генерише новац. Иновација је ретко систематичан, структуриран процес у случају малог предузећа. Креативност је полазиште иновација. Идеје се генеришу *ad hoc*, а пословни план је и даље груб и недовршен.

Процес иновације може укључивати усавршавање или модификовање постојећих политика, поступака, линија производа и услуга, али не постоје ограничења у погледу онога што се може иновирати нити у величини представљеног напретка. Стога би иновацију требало посматрати више као процес или исход у којем су неопходне одређене вештине. Прилагођени предузетнички модел приказан је на слици доле. [38]

Слика 3: Прилагођени модел предузетничког процеса [38]

ФАЗА 1	ФАЗА 2	ФАЗА 3	ФАЗА 4
- Зачеће - Идентификација прилика - Претрага информација - Процена и процена - Преглед или стварање идеја за услугу или добро - Студија изводљивости - Истраживање тржишта	- Доношење одлуке да се настави - Пословни план - Окупљање различитих потребних ресурса - Прибављање ресурса - Гестација – промена стања	- Рана фаза развоја - Укључивање - Поставити - Покретање новог подухвата - Пословна стратегија - Изградња успеха - Управљање подухватом	- Адолесценција, водећа - Убирање награда - Развијање подухвата - Планирање - Организовање - Контрола
Иновација	Покретачки догађај	Имплементација	Раст

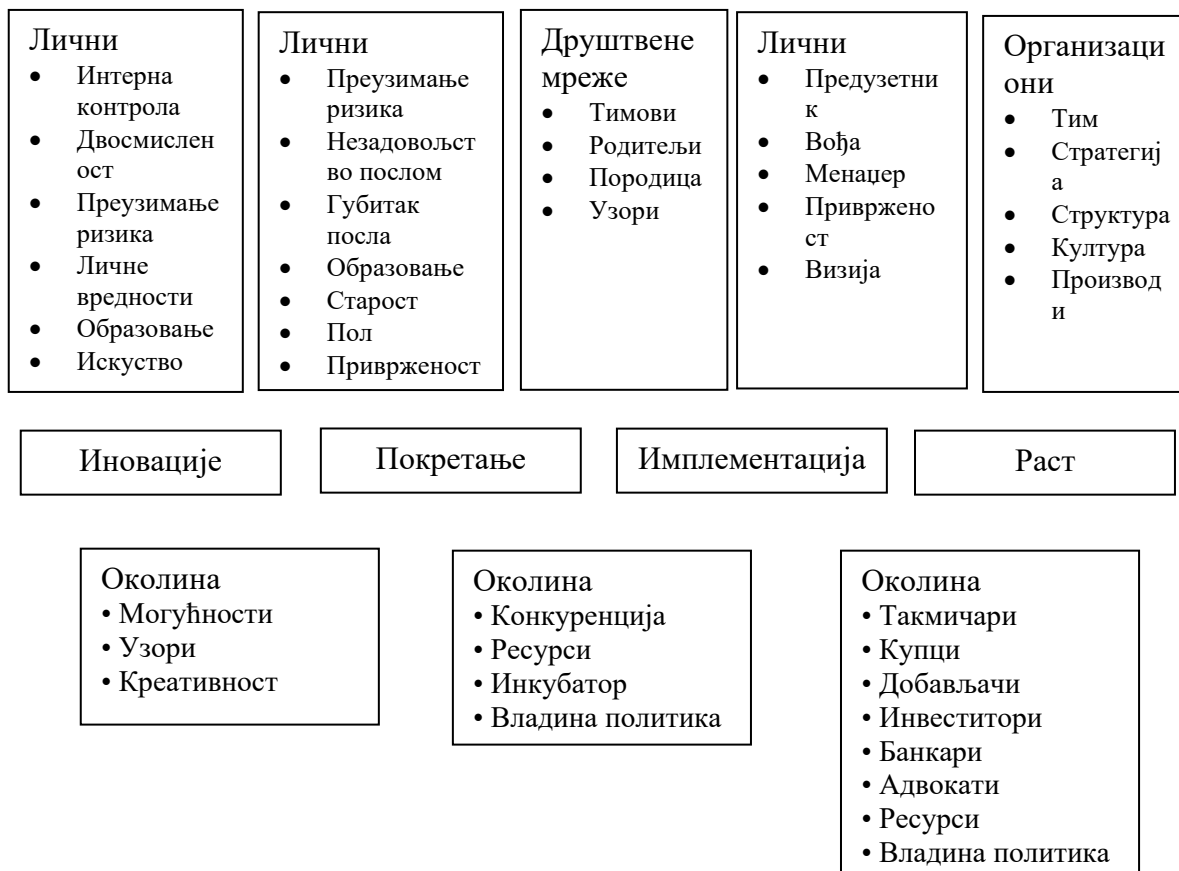
Креативност је процес кроз који се дешава проналазак, то јест креативност је процес који омогућава стварање нечег новог. Креативни процес се може сматрати полазном тачком иновације која покреће низ догађаја који кулминирају у предузетничком догађају. Нису све иновације креативне, јер су неке иновације постепене промене или су их друге развиле и прилагодили локалној употреби.

Према томе, предузетнички процес се гради на циклусу од четири активности: [17]

- Иновације,
- Догађај који покреће,
- Имплементација и
- Раст.

Током циклуса различите променљиве долазе у интеракцију са околином да би утицале на предузетнички процес. Током фазе иновације, личне карактеристике попут преузимања ризика или искуства делују у снагама животне средине као што су прилике. Интеракција околине и појединачних, организационих или социолошких променљивих дефинише могући пут или исход сваког конкретнег предузетничког догађаја.

Слика 4: Други модел предузетничког процеса [17]



Овај модел (Слика 4) омогућава прелазак са друштвено-научне перспективе предузетништва на управљачку. Док је главни фокус друштвено-научне перспективе предузетник и његове особине или улози у предузетнички процес, литература о управљању/организационом понашању о предузетништву фокусира се на стварање и исходе организације. Иако овај модел нуди много увида у предузетнички процес, из перспективе засноване на активностима, „покретачки догађај“ би можда могао бити замењен „лансирањем“ или „покретањем“. Слично томе, као што је раније назначено, могуће је да се „раст“ више сматра исходом/резултатом активности „искоришћавање могућности“, него активношћу.

Идентификују се четири различите фазе активности у предузетничком процесу, и то: [17]

- Идентификација и процена могућности,
- Израда пословног плана,
- Утврђивање потребних извора и
- Управљање насталим предузећем.

Свака од фаза представља се предузетнику као низ одлука. Развијање посла значи адресирање тих одлука.

1.3. Елементи предузетничког процеса

Према Сагић З., предузетништво је пословна филозофија оријентисана ка будућности, пуна пословних изазова и пословних прилика, а пословни изазови и могућности су основа и кључ техничко – технолошког, економског и социјалног раста и развоја. Основни задатак предузетника је креативно „уништавање“, а централна категорија предузетништва су иновације у најширем смислу. [27]

Препознато као стварање пословних прилика, предузетништво садржи идеје, уверења и акције усмерене ка стварању нове економске активности која се појављује постепено како се процес наставља. [24] Идентификоване су следеће компоненте предузетништва: [17]

- Стварање (препознавање) и развијање могућности,
- Процена пожељности могућности:
 - његов економски потенцијал,
 - укључени финансијски ризици,
 - лични ризик.
- Утврђивање ресурса за његово коришћење:
 - Финансијски,
 - Менаџерски,
 - Технички,
 - Физички.
- Поседовање воље или истрајности да се „уради“,
- Управљање лансирањем, укључујући:
 - Конкурентски и сараднички односи,
 - Мреже.
- Управљање и реализација прилика:
 - Стварање вредности за предузетника и друштво,
 - Остваривање вредности за предузетника и његову породицу.

Предузетник је значајан јер је предузетник динамичка сила која нарушава економску равнотежу иновацијама (шта постиже) стварањем предузетничког процеса (чиме се бави). [30]

Предузетник лежи у срцу предузетничког процеса. Предузетници и не-предузетници се разликују како у својим когнитивним структурама (шема), тако и у својим когнитивним процесима (употреба хеуристике и пристрасности), предузетници могу да се позивају на шеме које су више предиспониране ка предузетничким догађајима, омогућавајући им да из несигурности добију смисао.

Предузетници као иноватори су људи који стварају нове комбинације ових фактора, а затим их представљају тржишту на процену од стране потрошача. Додата вредност се не може увек мерити у чисто финансијском смислу. Предузетник постоји у стању напетости између стварног и могућег. Напетост се манифестује у три димензије, тј. финансијској, личној и социјалној.

Предузетник као кључна особа у процесу тражи одговарајуће пословне могућности и развија оквир за комерцијализацију производа или услуге.

Укупан капитал који особа поседује или може стећи састоји се од економских, људских, социјалних и културних инпута. У зависности од природе посла, људи који су укључени и контекстуалних околности, делови укупног капитала особе имаће предузетничку вредност – то јест да су од неке вредности у односу на предузетнички процес и предузеће. [35] Све заједно, ове компоненте чине предузетнички капитал особе који се може користити у стварању, развоју и одржавању тог предузећа.

Све је више доказа да је кључ ефикасног предузетничког понашања развој стратешке свести и оријентације. На овај начин се развијају способности за постизање те стратегије. Стратешко понашање је део свакодневне предузетничке праксе. То значи способност да се уради следеће: [17]

- Стално питање „шта ако“ у вези са новим и узбудљивим пословним развојем,
- Будити свесан положаја предузећа и његових променљивих снага и слабости, посебно што се види очима кључних актера,
- Ефикасно надгледајње друштвене средине и заузимање став о будућим променама,
- Буди свестан повратних информација од купаца,
- Унапредити потребе купаца и кључних стејкхолдера (укључујући властито особље).

Конструкција „предузетничке вештине“ (*entrepreneurial skills – E/S*) укључује различите вештине које предузетника разликују од менаџера. Избор концепата обухваћених таквом конструкцијом заснован је на оним вештинама које предузетничку каријеру разликују од осталих каријера у смислу онога што би особи требало да би била успешна у таквој каријери.

Практично свака пословна каријера укључује неку комбинацију знања, технике и вештина људи, али мало њих укључује интеграцију у комбинацији свих функционалних знања и вештина у мери у којој то предузимају предузетничке активности. Иако предузетник може позајмљивати идеје од других људи, он/она прво треба да их примени пре него што постану предузетнички акти.

Предузетницима су потребне следеће предузетничке вештине: [17]

- Креативност и иновативност – Предузетници су у стању да споје маштовито и креативно размишљање са систематским, логичким процесним способностима. Предузетници морају смислити идеје за нове производе или услуге који се могу извести на тржиште, а након што су их идентификовали, морају смислити како ефикасно спровести овај процес. Будући да су новост и ефикасност одлике креативних идеја, очекује се да би креативна расположења ученика требало да утичу на њихову спремност да се баве предузетништвом; [36]
- Преузимање ризика – Генерално, људи или преузимају ризик или избегавају ризик. Другим речима, преузимање ризика се посматра као ниво склоности појединца. Међутим, доказано је да се ова склоност ка ризику може развити нарочито ако предузетник ризик може у потпуности разумети.
- Идентификовање могућности – Потенцијални предузетник мора разликовати идеју и прилику. Прилике су атрактивне, трајне и правовремене и односе се на производ/услугу који стварају или додају вредност купцу или

кориснику. Предузетничка будност описује се као предузетничка способност да види, открије и искористи могућности које други пропуштају. [38]

- Способност визије раста – Визија раста такође иде руку под руку са мотивацијом специфичном за ситуацију.
- Способност тумачења успешних узора – Већина успешних предузетника следи образац приправништва, припремајући се да постану предузетници стицањем релевантног искуства из узора.

Израз „предузетничка способност“ означава све вештине које поседује особа које доприносе његовој/њеној продуктивности на послу, а укључују препознавање и скрининг могућности, пословно планирање, креативно решавање проблема, стратешки маркетинг, финансијско управљање, управљање људским ресурсима и лидерске и убеђивачке вештине.

Предузетнички учинак резултат је комбинације индустријског знања, општих управљачких вештина, вештина управљања људским ресурсима и личне мотивације. Део успеха је знати како се ствари раде исправно и такође одабрати праве ствари.

Генерално се на пословне вештине гледа као на следеће: [17]

- Опште вештине управљања,
- Финансијске вештине,
- Маркетиншке вештине,
- Правне вештине,
- Вештине управљања људским ресурсима,
- Вештине комуникације и
- Пословно планирање.

Процес предузетништва класификован је у две различите димензије: креативност и иницијатива/акција. Ове димензије дефинишу се на следећи начин: [17]

- Креативност је предвиђање нове комбинације ресурса и тржишне стварности често испитивањем уобичајене мудрости, откривањем нових знања у вези са потребама тржишта, технологијом или доступношћу кључних ресурса и/или проналажењем нових примена за већ постојеће знање.
- С друге стране, иницијатива/акција је потребна да би се остварила визија да се посвети тражењу могућности, да се изврше потребна одобрења за то и да се управља ефикасном применом стратегије. Визија без акције мало вреди.

Предузетништво је тражење прилика. Прилика је јаз на тржишту који су оставили они који га тренутно опслужују. Прилика представља потенцијал да се купцима пружи боља услуга него што им се тренутно пружа. Прилика је атрактивна, трајна и правовремена и усидрена је у производу или услузи који ствара или додаје вредност за његовог купца или крајњег корисника.

Препознавање прилика препознаје се као тема која може бити јединствена за проучавање предузетништва и новог пословног развоја. Идентификује се три критеријума да би идеја могла бити прилика: [17]

- Атрактивност за тржиште,
- Правовремено/благовремено и

- Трајност/одрживост.

Прилика може бити инспирисана тржиштем или производом, али ствар је у томе да предузетништво започиње идејама. Прилике не морају бити „чисте“. Чест је случај да се одређена прилика састоји од мешавине следећих елемената: [17]

- Нови производ може захтевати додатну услугу подршке ако га купци сматрају привлачним. Доношење производа до њих може захтевати стварање веза. Предузетник мора имати отворен ум и креативан приступ начину на који могу да се искористе могућности.
- Нови производ нуди купцу физички уређај који пружа нове могућности за задовољење потребе или решавање проблема. Нови производ може бити заснован на постојећој технологији или може искористити нове технолошке могућности. Такође, може представљати прилику за додавање вредности постојећем производу коришћењем одговарајуће стратегије брендирања.
- Нова услуга нуди купцу радњу или низ радњи које задовољавају одређену потребу или решавају проблем. Много нових понуда има димензије „производа“ и услуге.
- Ново средство за производњу постојећег производа само по себи није прилика. Понудиће прилику ако се може користити за стварање додатне вредности купцу. То значи да производ мора бити произведен по нижој цени или на начин који омогућава већу флексибилност у начину испоруке купцу.
- Нови начин достављања производа до купца значи да му је лакше, погодније или мање времена за добијање производа или услуге. Ово је прилика да купцу повећате вредност производа нудећи уз њега додатни елемент услуге. Ова услуга често укључује одржавање производа на неки начин, али се такође може заснивати на пружању подршке купцу у коришћењу производа или пружању обуке за његову употребу.
- Односи се граде на поверењу, а поверење додаје вредност смањењем трошкова потребних за надгледање уговора. Поверење може пружити извор конкурентске предности. Може се користити за изградњу мрежа у које конкуренти тешко улазе. Нова прилика се указује ако се могу изградити односи који ће бити од обостране користи за предузетника и купца.

Критични елемент предузетничког процеса су скрининг и процена могућности. Професионално извршена процена може да утврди да ли одређени производ или услуга има повраћај потребан за оправдање улагања и ризика који треба предузети. [38]

Идентификација прилика је процес кроз који предузетник долази до могућности за нови подухват. Основана предузећа понекад не виде нове могућности – могућности се не указују, већ их треба активно потражити. Организациона инерција, тј. отпор променама као одговор на променљиве околности, добро је документован феномен. Основана организација може постати самозадовољна и усвојити одређену перспективу „доминантне логике“. То доводи до тога да устаљена предузећа остављају празнине – ове празнине представљају прозоре могућности кроз које се предузетник може кретати. Кроз прозор предузетник може да види „читав нови свет“ који жели да створи.

Једна од кључних функција предузетника је да привуче инвестиције (новац, знање, физичка средства, имена брендова и добру вољу) у подухват и да их користи за изградњу скупа имовине, која подупирачу омогућава да своје иновације испоручује конкурентно и

профитабилно. Иако су ресурси пресудни за извођење подухвата, сами ресурси нису довољни за постизање одрживе конкурентске предности.

Људи су кључни играчи подухвата и вештине и искуство које ће допринети послу утицаће на његов успех. Предузетник мора осигурати тачну комбинацију талената и залагања у свом менаџерском тиму. Из тога следи да предузетници морају развити вештине и одабрати конкурентске стратегије како би боље користили ресурсе који су им доступни.

Да би се снабдевало тржиште, морају се координирати активности већег броја различитих људи. Ово је функција организације коју предузетник ствара. То укључује структурирање предузећа тако да може задовољити потребе одређеног тржишног сегмента боље од постојећих конкурената.

Организација може имати много различитих облика у зависности од низа фактора. Позиционирање подухвата значи лоцирање у односу на тржишни јаз тако да може искористити тај јаз на профитабилан начин. То укључује развијање разумевања где се налази прозор могућности. Захтева разумевање положаја нове понуде на тржишту у односу на постојеће производе и услуге и начина на који се предузеће може позиционирати на тржишту у односу на постојеће играче како би најбоље искористило пружену прилику.

Организације са типичним предузетничким карактеристикама баве се истраживањем идеја за обнављање стратегија, метода рада, процеса, па чак и производа, у фази обнављања.

1.4. Активности предузетничког процеса

Предузетништво значи много више од започињања новог посла. Означава читав процес у којем појединци постају свесни могућности које постоје да би се оснажили, развили идеје и преузели личну одговорност и иницијативу. У ширем смислу, предузетништво помаже младићима и девојкама да развију нове вештине и искуства која се могу применити на многе друге изазове у животу. Предузетништво је стога кључно приоритетно подручје с потенцијалом да стимулише стварање радних места и богатства на иновативан и независан начин. [21]

Развој пословне идеје – Креативност је душа предузетништва јер је потребно уочити обрасце и трендове који дефинишу прилику. Прилика је шанса да се нешто уради на начин који се разликује и боље је од начина на који се то тренутно ради. Пословна идеја, наиме како искористити идентификовану прилику, прочишћена је у пословном плану и спроводи се кроз процесе иновација и управљања. [17]

Идентификација прилика се дешава када предузетник постане свестан тржишне могућности због неиспуњених потреба на тржишту. Први задатак предузетника је да скенира околину и открије где су празнине или прозори. То укључује скенирање „чврстог зида који су представили постојећи играчи“ како би пронашли прозоре и уочили празнине у ономе што нуде на тржишту. Процес захтева активан приступ идентификовању нових прилика и иновирању као одговор на њих.

Иако се свака прилика разликује у детаљима, постоје неки уобичајени обрасци у којима се прилике обликују. Већина прилика се препознаје у вези са одређеним проблемом или потребом која је идентификована међу купцима. Могућности које су толико кључне за предузетнички процес могу се идентификовати задржавањем тржишне оријентације.

Предузетничка улога је основна способност препознавања и искоришћавања прилика. У овој дефиницији улоге предузетника као перцепције и тражења прилика подразумевају се бројни психолошки задаци: [17]

- Способност да се виде могућности тамо где други не користе ефикасну употребу интуиције и
- Способност примене и обраћања пажње на детаље – одговор на објективно знање које потиче из околине.

Два често описана предузетничка приступа утврђивању тржишних прилика називају се: [17]

- Приступ повлачењу тржишта и
- Приступ технолошком потиску.

У првом се идентификује потреба потрошача, а затим предузетник развија решење за задовољење те потребе. Потоњи приступ укључује предузетника или да развија или учи нову технологију, а затим тражи тржишну потребу за применом ове нове технологије. Ако је фирма заиста предузетничка, мора да прикупи информације и анализира их како би развила и одржала успешне иновационе стратегије. [15]

Значајна истраживања показују да успешно стварање идеја и развој производа зависи од детаљног разумевања тржишта. Нису све прилике једнако вредне. Кључне одлуке у скринингу и одабиру прилика односе се на величину могућности, улагање неопходно за њено искоришћавање, награде које ће се стећи и ризике са којима ће се вероватно суочити. Могућности имају значење само у односу једна на другу. Предузетник мора да бира могућности не у апсолутном смислу, већ након међусобног упоређивања.

Фаза дизајнирања предузетничког процеса захтева процену тржишне могућности како би се утврдио његов потенцијал за успех. То укључује раздвајање тржишне могућности на њене саставне делове, испитивање могућих узрока или природе могућности, и стварање и испитивање решења која се могу користити за задовољење неиспуњених потреба тржишта.

Ова фаза пословног развоја има бројне задатке, између осталог: [17]

- Спровођење студија тржишног потенцијала,
- Процена тржишта,
- Предузимање основних истраживања,
- Припрема студија изводљивости,
- Утврђивање капиталних захтева,
- Предвиђање продаје,
- Комуницирање путем интерних публикација,
- Оцењивање ставова и
- Развој нових производа и побољшање постојећих производа.

Горе наведено указује на сложеност фактора који утичу на успех предузећа.

Конфигурација ресурса – Класична идеја предузетништва је идеја о сировој почетној компанији, вођеној иновативном идејом која резултира компанијом са великим растом. Успех подразумева домишљатост да се пронађу и контролишу ресурси, често у власништву других, да би се искористила прилика. То такође значи да се осигура да новац за почетнике не остане без новца када му је најпотребнији. [38]

Нису сви појединци потенцијални да оснују пословни подухват. Од оних који то учине, неће сви покушати покретање. Од оних који то покушају, неће сви успети да оснују посао. Стварање подухвата може се изједначити са планираним понашањем. Разни егзогени фактори као што су вештине, искуство, узор, знање и особине личности утичу на могућност да се створи подухват.

Организационе вештине и технике управљања су кључне за успешно стварање предузећа. Многи сматрају да је ова фаза предузетничког процеса најтежа и током ње се не користи пуни потенцијал производа и услуга, јер је то фаза успостављања. Стварање предузетничког смисла важно је за покретање подухвата: „понашање као да је“ подухват недвосмислен омогућава предузетницима да наставе тамо где би други могли бити парализовани неизвесношћу. Поред тога, предузетник се суочава са низом интерперсоналних задатака: [17]

- Способност организовања потребних ресурса
- Способност бављења креативним задацима.

Задаци или активности идентификовани током ове фазе су, између осталог:

- Лоцирање и процена места за постројења,
- Извођење производних задатака,
- Пројектовање постројења и
- Дизајнирање организације (одељења за сервис производа).

Имплементација путем оснивања предузећа – Фазу имплементације карактерише трансформација идеје у стварност. Отварање прозора представља почетну фазу подухвата. Кретање кроз прозор значи развој посла и пружање нове вредности купцима. Избор добро дефинисаног сегмента купаца омогућава предузећу да усмери ограничене ресурсе, да концентрише своје напоре и да се одбрани од конкуренције.

Треба предузети све потребне задатке да би изабрана иновација постала стварност. Предузетници морају научити да разумеју потребе својих купаца, да их рационализују и да их разликују једни од других. Удовољавање потреби представља циљ и постоји низ средстава којима се тај циљ може постићи.

Одлучивши које ће посебне потребе купца задовољити, предузетник мора да одлучи о начину или технологији коју ће усвојити да би то учинио.

Коришћење ресурса који су ретки, вредни, несавршено имитабилни и незаменљиви у повољним индустријским условима пружа одрживу конкурентску предност. Одабир укључује доношење избора, одлуку или посвећеност неком правцу деловања. Избор даље захтева довођење нове технологије, производа или услуге у употребљиво стање. Решење тржишне могућности треба анализирати и усавршити до тачке у којој други могу разумети шта се предвиђа.

Пресудно за опстанак је препознавање предстојеће прилике тржишта, производа, извора сировина, производних метода и промене правца у догледно време – такође названо креативно решење.

Ово се повезује са предузетниковим вештинама да стратешки одлучује шта његово предузеће мора производити/које услуге мора пружити и за кога. Предлаже се да се следећи задаци предузму за дизајнирање стратегије: [17]

- Диверзификација тржишта,
- Развој нових производа и побољшање постојећих производа,
- Развијање нових и побољшање постојећих услуга производа, и
- Диверзификација производа.

Специфичне активности које треба предузети у овој фази укључују, између осталог, производњу, маркетинг, изградњу/устпостављање и организацију и реаговање на пословну и друштвену средину. Предузетници морају имати знање и искуство ако желе да буду успешни у индустријама у којима послују. Неки важни елементи овога укључују знање о: [17]

- Технологија која стоји иза испорученог производа или услуге,
- Како се производи или услуга производи,
- Потребе купаца и понашање приликом куповине које усвајају,
- Дистрибутери и канали дистрибуције,
- Људске вештине које се користе у индустрији,
- Како се производ или услуга могу промовисати купца и
- Конкуренти – ко су, начин на који делују и реагују.

Иако је релативно лако произвести оригиналну идеју, знатно је теже развити ту идеју у тржишни производ или услугу, усредсредити се на планове, буџете, процењени принос и извршити све остале захтеве потребне за примену. Стога су појединци који идентификују нове идеје, али не учествују у њиховој примени, заиста креативни људи, али они нису предузетници.

Опстанак и раст – Последња фаза је затварање прозора. Прозор мора бити затворен, јер ако није, конкуренти ће моћи да се „уселе“ након предузетника и сами искористе прилику. Затварање прозора односи се на изградњу конкурентске предности, укратко осигуравајући да се купци стално враћају, тако да су конкуренти закључани.

Затварање прозора значи стварање дугорочно одрживе конкурентске предности за посао као основе на којој предузетник може да изгради сигурност и стабилност пословања и користи је за остваривање дугорочних награда. Током ове фазе мора се одвијати континуирано искоришћавање прилика чим се појаве. Предузетници морају да одлуче којој врсти конкурентске предности желе да остварују, на пример: [17]

- Понуда производа/услуга купцу по нижој цени, то је боља вредност за новац, разликовање понуде кроз његове карактеристике или перформансе,
- Разликовање понуде кроз услугу,
- Разликовање понуде кроз брендирање,
- Разликовање понуде кроз слике бренда, тј. успостављање асоцијација које се баве социјалним и саморазвојним потребама, као и функционалним потребама и
- Разликовање кроз приступ и дистрибуцију, то јест омогућавањем купцу лакшег и погоднијег приступа понуди.

Након тога, посао прелази у фазу раста коју карактерише притисак. Производ или услуга се истражују како би се посао развио у потпуности. Важан концепт током фазе

раста је промена која је пресудна за раст, успех и стабилизацију. Постоји низ стратегија раста које се могу следити, између осталог: [17]

- Генерички раст, тј. раст пословања кроз повећање тржишног удела, развој нових производа и/или улазак на нова тржишта,
- Вертикална интеграција, тј. стицање фирми које су или изнад или испод вашег предузећа у ланцу снабдевања у потрази за контролом снабдевања или маркетинга,
- Хоризонтална интеграција, тј. интегрисање предузећа на истом нивоу, у суштини конкурената, и
- Бојна интеграција, тј. када интегрисано предузеће није ни добављач ни купац или конкурент, а предузеће жели да се диверзификује како би се смањило ризик или сезоналност.

Током фазе раста предузетницима ће требати препознатљив скуп компетенција за решавање проблема и могућности. Не само да ће „*know-how*“ морати да буде врло широк, већ ће бити потребно „померити будућност“ у смислу упознавања са проблемима и могућностима који ће се вероватно догодити.

Потребна су различита понашања ради непрекидног искоришћавања прилика, између осталог, импровизације, брзог размишљања, сналажљивости и инвентивности. Притисци који вуку предузеће ка предузетничком крају укључују: [17]

- Оријентација на акцију,
- Краткорочно доношење одлука,
- Манаџмент управљања ризиком и
- Ограничене изборне јединице.

Горе поменуте предузетничке вештине нису једине вештине које могу бити укључене у ову парадигму предузетничког образовања. Међутим, пружају барем основу од које се може одступити. Препознавање прилика би касније требало посматрати као активност предузетничког процеса у коме треба применити вештину креативности.

Према томе, може се закључити да су основне активности и задаци у предузетничком процесу следећи: [17]

- Интуитивно доношење одлука,
- Креативно решавање проблема,
- Управљање међузависношћу на бази „знај ко“ (*know who*) – социјалне вештине повезане са изградњом поверења и пријатељства, са кључним заинтересованим странама и контактима,
- Способност закључивања послова – вештина обједињавања различитих перспектива проблема или договора како би се постигао чврст закључак (социјалне вештине),
- Стратешко размишљање – способност „размишљања“ на ногама о дугорочним импликацијама активности без прибегавања формалнијем планирању „сценарија“,
- Управљање пројектима – способност управљања и увида у специфичне нове догађаје (који граде посао интерно и његову репутацију споља),

- Управљање временом – способност суочавања са флексибилним радним временом и вишеструким захтевима унутрашњих и спољних заинтересованих страна и породице (управљање пројектима),
- Убеђивање – вештина у наговарању заинтересованих страна да предузму правце деловања који се сматрају пожељним (социјалне вештине),
- Продаја – вештина утврђивања користи заинтересованих страна у пословању са предузећем као послом (социјалне вештине),
- Преговарање – вештина удруживања различитих перспектива договора ради доношења закључка о предности за посао (социјалне вештине),
- Мотивисање људи примером – способност вођења примера (социјалне вештине).

Горе поменуте вештине могу се повезати са кључним задацима у предузетничком процесу као у табели 1.

Табела 1: Задаци у предузетничком процесу повезани са креативним вештинама [17]

Предузетничка активност		Кључни задаци	Потребне вештине
Развој пословне идеје	Идентификација прилика/Стварање подухвата	• Скенирање околине • Проналажење идеје • Генерисање идеје	• Вештине визуелизације • Вештине дефинисања проблема • Вештине генерисања идеја • Креативне вештине решавања проблема
Конфигурација ресурса		• Појашњавање идеје • Процена могућности за могући успех • Иновација • Интуитивно доношење одлука • Обезбеђивање ресурса	• Вештине стратешког размишљања • Креативне вештине решавања проблема • Превазилажење менталних баријера • Вештине креативног оцењивања
Имплементација	Искоришћавање прилике/стратешко управљање	• Преговарање са заинтересованим странама - набављање неопходних ресурса • Учење из примера конкуренције	• Социјалне вештине • Вештине стратешког размишљања • Вештине критичког

			мишљења • Вештине просуђивања • Вештине примене решења
Опстанак и развој		• Испуњавање законских услова • Производња/Продаја/Ствар ање организације/Управљање • Иновација	• Пројектни менаџмент • Социјалне вештине • Вештине стратешког размишљања • Креативне вештине решавања проблема

Природу и утицај предузетничког процеса на економски и пословни успех је тешко истражити јер постоји много променљивих фактора које треба узети у обзир. Међутим, може се закључити да је у основи предузетнички процес вођен могућностима, креативношћу, ефикасан у погледу ресурса и да га води водећи предузетник или предузетнички тим. [16]

1.5. Комбинација појмова „креативност“ и „иновативност“ у домену предузетништва

Појмови креативност и иновације често се користе наизменично у академској литератури, очигледно зато што истраживачи у креативности и иновацијама потичу из различитих средина и не успевају да остваре неопходну конвергенцију. Подручје креативности је ближе наукама о понашању (попут психологије и образовања), док истраживачи у пољу иновација долазе из подручја повезаних са менаџментом, економијом, јавном управом или политичким наукама. Према томе, у зависности од порекла, оба појма су коришћена са сличним или различитим значењима, често контрадикторна. [14]

Може рећи да се иновација разликује од креативности у смислу да је креативност стварање и артикулација нових идеја, док иновација примењује нове идеје и примењује проналаске. Иновације су идеје фокусиране на производе који су нови, бољи, бржи, исплативији и можда естетскији.

Међутим, саме нове идеје не чине човека предузетником. Креативност појединаца и тимова полазна је основа за иновације – прва је неопходан, али не и довољан услов за другу. Успешна иновација зависи и од других фактора и може произаћи не само из креативних идеја које потичу из организације већ и из идеја које потичу негде другде (као у трансферу технологије).

Комбиноване променљиве (креативност и иновације) активно разликују предузетника од малог предузетника, уз развој „новог“ производа или услуге као препознатљив доказ. Наиме, предузетник је појединац од којег се очекује да размотри и примени нову комбинацију производних техника и процеса. [4]

Предузетник се дефинише као неко ко тежи развоју нових производа; развоју новог производног метода; идентификовању нових тржишних прилика и откривање нових добављача улазних средстава и индустријска реорганизација или реструктурирање. Сви горе поменути феномени формулисани су са „новим“ на уму, што једноставно подразумева „иновацију“ и подстакнуто је креативношћу.

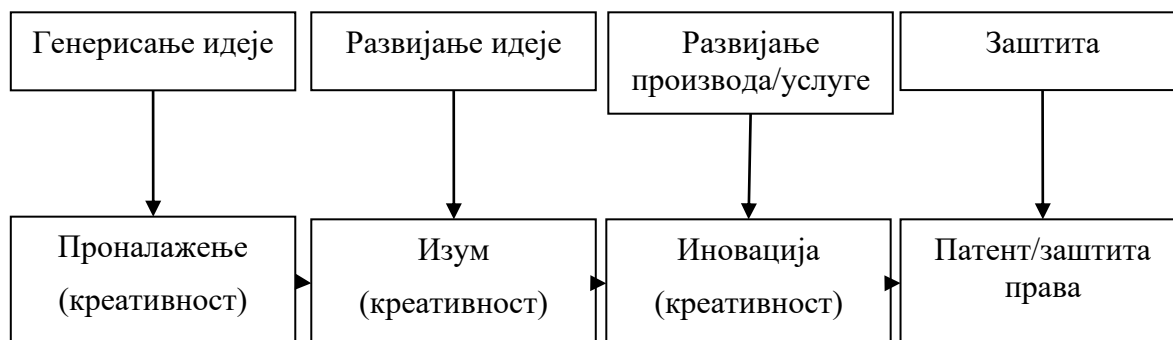
Креативност и иновације су у срцу предузетничког духа. То значи настојање да се активности обављају другачије или да се обављају различите активности како би се предузетнику омогућило јединствено стварање вредности. Стога је вредност креативности и иновација пружање улаза за предузетништво – активно тражење могућности да се раде нове ствари, и да се постојеће ствари раде на изванредне начине. Креативност и иновације стога покрећу прворазредно предузетништво у управљању организационим активностима у свим новим правцима које диктирају тржишни услови и преференције купаца, одушевљавајући тако купце у корист заинтересованих страна. [7]

Иновација такође подразумева предвиђање потреба тржишта, нуђење додатног квалитета или услуга, ефикасну организацију, савладавање детаља и држање трошкова под контролом. Нема сумње, тренутно економско окружење је нестабилно и динамично. Ново окружење захтева поновну динамику приступа. Креативност и иновативност је ново име игре. Само проницљиве организације могу да управљају променама својственим новом окружењу. Дужност предузетника је да његова организација буде млада, флексибилна и жељна нових ствари које непрекидно одушевљавају купце, што је и сврха сваког посла.

Креативност сама по себи не дефинише предузетништво. Креативност без иновација не даје резултате, а иновација без ефикасног управљања не производи тржишне производе, процесе или услуге. Из тога следи да људи могу бити креативни, а да нису иновативни, тј. имају идеје и развијају проналаске, али их никада не примењују. Комбиноване променљиве (креативност и иновације) су те које предузетника разликују од општег човека мале привреде.

Разлике између креативности и иновативности су представљене на следећој слици.

Слика 5: Разлика између креативности и иновација [17]



Слика илуструје да је „производ“ креативности више него само нова идеја. Успешни предузетници захтевају предност која произилази из неке комбинације креативне идеје и супериорног капацитета за извршење. Креативност предузетника може да укључује иновативни производ или процес који мења постојећи поредак. Или предузетник може имати јединствени увид у ток или последице спољне промене. Предузетништво је средство које покреће креативност и иновације. Иновација ствара нову потражњу, а предузетништво доноси иновацију на тржиште.

Иновација = Креативност + преузимање ризика [7]

Иновација је успешан развој конкурентске предности и као таква је кључ предузетништва. Креативност је полазна основа за иновације. Креативност је, међутим, неопходан, али не и довољан услов за иновације. Иновација је усађивање креативне инспирације. [7]

Креативност чини платформу и интегрални допринос укупном развојном процесу. Следећи „производи“ или исходи су стога резултат креативности: [4]

- **Генерисање идеје** – Ствара се мноштво опција како би се, на пример, решио проблем, одговорило на потребе тржишта или променило постојеће. Акценат се ставља на количину, а не на квалитет. Међутим, ефикасно генерисање идеја није само резултат или исход креативности, већ га треба схватити као део интегрисаног мишљења. Интегрисани аналошки оквир размишљања праћен креативношћу служи као фокусиран и циљани процес који резултира далеко успешнијом методологијом заснованом на резултатима.
- **Развој идеје** – Неколико погодних идеја се бира и филтрира док не изађе на видело најисплативија опција. Аналогно размишљање или начин размишљања, као што је разматрано у претходном пасусу, даје сврху развоју идеја, опет интегрисани приступ креативном размишљању.
- **Откриће** – До открића се обично долази без сврхе или случајно. У вези са проналаском којем је потребно систематско размишљање и оперативни процес, открићу је још увек потребно неко тестирање како би се утврдила изводљивост истог.

- **Изум** – Проналазак је усмерен у складу са циљем. На пример, предузетник схвата да ће технолошки производ застарети за шест месеци. Процес проналаска се затим заснива на разним интервенцијама истраживања и испитивања, пре него што се нови или промењени производ комерцијализује.
- **Иновације** – Експлоатација проналаска се сматра иновацијом. Нови изум је сада развијен у јединствени производ, услугу или поступак.

Што се тиче примене креативности у домену предузетништва, први корак у процесу је да потенцијални предузетник препозна прилику за иновације. Да би препознао прилику за иновације, предузетник мора учествовати у креативној активности. Предузетник мора свесно да се потруди да постане потпуно свестан свог окружења и потреба својих купаца. То захтева вештине различитог посматрања (доживљавања) околине на различите начине, тражења веза између претходно неповезаних субјеката, препознавања одступања и проблема и генерисања идеја.

Након што се препозна прилика, предузетник мора развити алтернативне правце деловања како би искористио ову прилику. У овом тренутку треба побољшати идеје, развити теорије које објашњавају уочене могућности, упоредити алтернативе, успоставити критеријуме, дефинисати проблеме и формулисати хипотезе и планове. Овде ће предузетник можда желети да подстакне размишљање, манипулише подацима итд.

Затим треба размотрити различите алтернативе, хипотезе и планове и изабрати најбољу за примену. Недостатак у овој фази карактерише лош експериментални дизајн, без тестирања теорија и без усредсређености на рад или планове.

Коначно, планове треба спровести, захтевајући одређене вештине. Предузетник мора заступати ставове или идеје, поставити циљеве, посветити се распореду, ангажовати ресурсе и спроводити одлуке. Слабост у овој области доводи до тога да предузетник посао не заврши на време. Технике које се могу применити у овим околностима биле би ПЕРТ, планирање критичних путања и постављање циљева.

При томе, треба правити разлику између предузетника и просечног малог бизнисмена/менаџера као критичну примену или пропуст иновације. Истиче се да је предузетник неко ко је препознат као особа која на крају преферира развој или стварање делатности. Ова активност или активности се манифестују кроз иновативну комбинацију ресурса са циљем да се оствари значајан профит или предузетнички учинак. Ово наглашавање иновативних активности комбинује се са честом појавом мотивације за постизањем, жељом за моћи, оријентацијом ка циљу, унутрашњим локусом контроле, жељом да буду независни и контролисаном склоношћу ка ризику. Готово сви аутори у науци о предузетништву тако прихватају да су креативност и иновације искључиви и да разликују предузетничке квалитете. То су предуслови за класификацију „предузетника“. Стога је од највеће важности указати на разлике и интегришуће карактеристике иновација и креативности. [4]

2. КРЕАТИВНОСТ КАО ОСНОВА ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПРОЦЕСА

Концепт „креативност“ увек је чинио важан део различитих дисциплина, са доминантним кореном у уметности и психологији. Најважнија подручја укључују социологију, биологију, науку и историју уметности и социјалну и економску психологију. Иако се сви приступи одликују особинама датог домена, сви прихватају да је креативност способност која промовише стварање нечег новог. Улога коју креативност игра у друштву, а такође и у предузетништву, недвосмислено је значајна, али донекле неоткривена као наука. [4]

Термин креативност укључује људске иновације, посебно у уметности и науци. Креативно размишљање је когнитивни процес који укључује креативно решавање проблема и откривање нових идеја/нових концепата/нових начина гледања на постојеће доступне ствари. Може се сматрати да ствари посматрају другачије и да их предвиђају на јединствен и посебан начин. [5]

Не постоје само један или два кључна фактора који су од суштинске важности за креативност, већ и стално променљиви калеидоскоп састојака, који су неопходни за испуњавање пролазног, динамичног и неизвесног окружења креативног процеса. [17]

Креативност није способност стварања ни из чега, већ способност генерисања нових идеја комбиновањем, променом или поновном применом постојећих идеја. Неке креативне идеје су запањујуће и бриљантне, док су друге само једноставне, добре практичне идеје на које још нико није помислио.

Креативност је извор иновација и може довести до генерисања новог пословања и побољшања производа како би се предузећима омогућило да имају конкурентнију позицију. Креативност није важна само за предузећа већ и игра и важну улогу када предузетници доносе стратешке одлуке током читавог процеса стварања предузећа. [31]

Креативност је такође став, способност да се прихвате промене и новости, спремност да се поиграју идејама и могућностима, флексибилност погледа, навика уживања у добру, док се траже начини да се то побољша. Креативност је такође процес. Креативна особа вредно и непрекидно ради на побољшању идеја и решења, поступним изменама и усавршавањима својих дела. [7]

Предлаже се оквир за истраживање креативности видећи креативност као израз неколико скупова процеса који делују на неколико нивоа који ће се користити за вођење ове фазе истраживања. Што се тиче димензија анализе, то су следеће: [17]

- Област која се односи на социјалне и културне аспекте професије, посла или заната,
- Домен који се односи на структуру и организацију тела знања развијеног да садржи и изражава различите облике информација, и
- Поједина особа, место стицања, организације и трансформације знања које има могућност промене домена и поља.

За сваку од три димензије анализе могла би се постићи даља диференцијација на специфичније теме.

Иако се истиче да је важно препознати улогу креативности у иновативном процесу, где је креативност генерација идеја које резултирају побољшаном ефикасношћу или

ефективношћу система, постоји примедба да веза предузетништва са креативношћу и иновацијама није детаљно испитана с обзиром на оперативне дефиниције и менаџерске примене.

Концепт предузетничке оријентације (*Entrepreneurial Orientation – EO*) потенцијално важан за истраживање предузетништва. Оријентација на предузетништво састоји се од аутономије, иновативности, преузимања ризика, проактивности и конкурентне агресивности. Иновативност се односи на спремност да се подржи креативност и експериментисање у увођењу нових производа/услуга и новина, технолошког вођства и истраживања у развоју нових процеса.

2.1. Разне перспективе креативности

Разни аутори су покушали да дефинишу појам „креативност“ који се јавља на различитим нивоима у друштву. На „стварање нереда“ у извесном смислу се може гледати као на пример креативности и да се тек када се почну уводити појмови попут „неочекиваности“ и „промене“ почињу стицати другачији поглед на креативност.

Дефиниција предузетничке креативности треба да узме у обзир два прецизна појма, креативност и предузетништво, који су већ израз јединствености. Њихово спајање може вратити концептуално значење овог израза. [37]

Предузетник се првенствено бави развојем нових производа, тржиштима прерађивача, способношћу уношења нечег новог, производа, процеса или тржишта. Предузетник се препушта оригиналном размишљању више него што било која друга особа мисли и способан је да произведе решења која се суочавају са утврђеним знањем. Предузетници су склони да буду прилагодљивији и спремни су да размотре низ алтернативних приступа. Они оспоравају статус *quo*, који их понекад може довести у сукоб са колегама. [7]

Дефиницију креативности карактеришу следећи критични елементи: [4]

- Производ мисаоног процеса мора да пружи нешто „ново“ и/или вредно (за особе или његову/њену културу).
- Образложење мора бити неконвенционално и требало би да промени или прилагоди историјске мисаоне процесе.
- Процес размишљања захтева висок мотивациони допринос и издржљивост. Овај унос мора бити интензиван краткорочно или континуиран дугорочно.
- Почетни проблем мора бити толико неодређен да читав процес пролази кроз фазу детаљног дефинисања проблема.

Такође, на основу великог броја приступа креативности, закључено је да креативност појединаца зависи од четири фактора, а то су према Јовановићу: [13]

1. „Знање,
2. Интелектуална способност,
3. Личне карактеристике и
4. Мотивација.“

Неопходно је разумети два питања да би се разумела креативност: [17]

1. По чему се креативни перформанс разликује од уобичајеног?
2. Који су услови најповољнији за креативне перформансе?

Креативности се може приступити из неколико перспектива, које су представљене у наставку.

2.1.1. Перспектива особина

Ране студије у области креативности биле су усредсређене (као у предузетништву) на откривање и повезивање карактеристика личности и когнитивних способности са креативним достигнућима. [3]

Креативност има тенденцију да буде специфична за дату област, у смислу да је то атрибуција заснована на тренутним условима друштвеног система – више попут просуђивања укуса, лепоте или доброте. То подразумева да појединац за кога се оцењује да је у једном домену изузетно креативан, нпр. музика или наука неће нужно бити оцењени као изузетно креативни у другој области, нпр. језик или посао.

Креативна особа резултат је три интегративне психолошке варијабле: [4] интелигенције, когнитивног стила и личности. Такође, креативност је резултат когнитивног процеса који резултира било којим обликом или степеном новине. Когнитивни процес укључује „индивидуални или социјални контекст“; „Намерно или ненамерно“; Димензије „дефинисане циљем“; „субјективни осећај новине“ (да ли се заиста икада зна да ли је идеја новина или не?); „Континуирано или дисконтинуирано решавање проблема“; „Снови“ који подсећају на новину и „свест“, као и на „свесно или несвесно активирање“.

Изврсност у било ком од подручја стога нема већу предвиђајућу снагу могуће креативности у другом подручју. Стога се мора закључити да креативност није својство појединаца већ друштвених система који доносе суд о појединцима. Ако се образложи да креативност постоји само у оквиру атрибуција заснованих на критеријумима домена, а оне се временом мењају, онда креативност није природна особина која се може објективно мерити као што су висина, снага, савршена висина, време реакције или знање језика или математике.

Појединац је креативан на когнитивном нивоу пре свега због своје или „генетске предиспозиције за дати домен“. Особа са одређеном осетљивошћу („нервни систем“) за боју имаће предност у фокусирању на уметност. Исто се односи и на особу са звуком која ће имати предност у музици. Критична компонента креативности је друго „интересовање за одређену област“. Ова чињеница је очигледна и у предузетничком окружењу, где је успостављен велики број успешних нових подухвата због предузетничког интересовања за одређену област, индустрију или чак хоби. Улога непосредног социјалног окружења појединца битна је у креативном размишљању. Ово окружење могу, на пример, бити „занимљиве књиге“, „подстицајни разговори“, „узори“ и „очекивања за образовни напредак“. [4]

Рећи да је креативност нерелевантнија у односу на услове социјалног система не значи да је она мање важна или мање стварна, него да има независно, објективно постојање. Али то значи, ако желимо да разумемо креативност, морамо је тражити изван граница појединачне особе. Наиме, испитивање креативности из перспективе особина

може бити ограничавајући увид, јер се показало да социјално окружење такође утиче на креативно понашање.

2.1.2. Управљачка перспектива

Креативна идеја мора некако утицати на начин на који се посао обавља (тј. спроводи) – на пример унапређивањем производа или отварањем новог начина приступања процесу. Креативност не треба сматрати случајном тамо где појединци изненада производе креативне производе. У организационом контексту, дакле, креативност сама по себи није довољна да обезбеди успех. Креативност мора бити усклађена са организационим циљевима. [3]

2.1.3. Предузетничка перспектива

Способност појединца да креативно мисли указује на креативност и иновације је коришћење креативних способности у успостављању нечега. Корисно је, а понекад и креативно, решавати проблеме, али таква решења су можда мање убедљиви примери креативних способности. Моћ проналажења нових проблема и производа и моћи, посебно обележава креативног појединца.

Прави се разлика између решавања проблема и постављања проблема себи. Друга врста решавања проблема назива се „размишљање о постигнућима“ – концепт шири од „решавања проблема“. Ово се такође може назвати „креативном оријентацијом“ за разлику од „реактивне оријентације“ која обично делује као одговор на догађаје, излажући одбрамбено држање чији је циљ контрола утицаја спољних сила негирањем одговорности и избегавањем иницијативе. Ово гледиште је посебно значајно у контексту предузетничког домена. [17]

2.2. Димензије креативности

Појединци нису креативни у свим областима на исти начин. У наставку су представљени неки од општих димензија креативности.

2.2.1. Опште димензије креативности

Захтеви за креативношћу могу се сумирати на следећи начин: [17]

- Концепт има новинску вредност (за мислиоца или културу),
- Размишљање је неконвенционално у смислу да одбацује или модификује претходно прихваћено мишљење (парадигме),
- Размишљање захтева мотивацију и истрајност током дужег временског периода (континуирано или повремено),

- Почетни проблем је нејасан, тако да је део процеса формулисање самог проблема, и
- Новост или јединственост комбинује се са вредношћу или корисношћу.

Техника оцењивања креативности, показује да је могуће постићи висок ниво сагласности у субјективним судовима креативности чак и када судије раде самостално и нису обучени да се на било који начин слажу. Развијене су три димензије кластера за просуђивање, укључујући следеће концепте:

Кластер 1 – Креативни кластер

- Креативност – субјективна процена степена креативности дизајна,
- Нова употреба материјала – степен до ког дело показује нову употребу материјала,
- Нова идеја – степен у којем дизајн показује нову идеју,
- Очигледан напор – количина напора која је очигледна из производа,
- Варијације облика – степен у којем дизајн показује добру варијацију облика,
- Детаљ – количина детаља у делу и
- Комплексност – ниво сложености дизајна.

Кластер 2 – Технички кластер

- Техничка добробит – степен у којем је рад технички добар,
- Организација – степен у којем дизајн показује добру организацију,
- Уређеност – количина уредности приказана у делу,
- Планирање – евидентна количина планирања,
- Репрезентативни – степен у којем дизајн показује напор да представи препознатљиве објекте из стварног света,
- Симетрија – степен до ког је укупан образац симетричан и
- Изражавање значења – степен до ког вам дизајн преноси дословно, симболично или емоционално значење.

Кластер 3 – Естетске процене

- Допадање – субјективна реакција, степен до којег се судији свиђа дизајн,
- Естетска привлачност – уопште степен до којег је дизајн естетски привлачан и
- Да ли бисте га приказали – интерес који бисте имали за приказивање овог дизајна у својој кући или канцеларији.

2.2.2. Димензије креативности у предузетништву

Креативност када се предузима у сложеним друштвеним окружењима могла би се сматрати подскупом иновација, што је заправо подгрупом промена. Важна сврха

креативности у послу је додавање вредности, стварање вредности и дизајнирање могућности. [17]

Нове идеје морају бити вредне, јер „креативно“ указује не само да је нешто ново, већ и да је занимљиво у датој области. Поред тога, прави се разлика између новитета по први пут и радикалне оригиналности где нова идеја чини идеју која се може произвести на основу истог скупа генеративних правила као и друге познате идеје.

Потребно је разликовати концепте адаптивног одговора, тј. кад год се економија/економски сектор прилагоди променама у складу са теоријом и креативног одговора, тј. кад год се нешто ради ван опсега постојећих пракси.

Ирска и још неке државе идентификују шест домена у којима се ствара богатство: [12]

- Иновација – збир проналаска плус комерцијализација тог проналаска,
- Мреже – односи се на узорке између појединаца и група,
- Интернационализација – где компанија продаје своје производе у земљама изван матичне државе,
- Организационо учење – развој новог знања које има потенцијал да утиче на понашање и помогне фирми да створи богатство,
- Тимови највишег менаџмента – особе са коначном одговорношћу за одабир стратегија фирме и осигуравање да се оне примењују на начине који ће створити извор конкурентске предности, и
- Раст подстиче успех и промене и мери се стварањем богатства.

Горе наведено упућује на чињеницу да у послу може постојати безброј комбинација креативности и да не постоји нужно један исправан или најбољи начин креативности. Ово представља огроман изазов за тренере и едукаторе предузетника.

Штавише, окружење, процес и догађаји предузетничких активности захтевају холистичку анализу, а не поједностављену анализу појединачних елемената предузетништва.

2.3. Креативни процес

Креативност је процес који се може развијати и побољшати. Анализирајући процесе креативног размишљања предузетника током временског оквира пре-идеје до стварања могућности, препознаје се да постоји низ кључних догађаја, стратешких прозора, фаза итд. који процес мора да следи.

Такође, креативни процес се може посматрати и помоћу три различита погледа. Прво значење укључује узастопне кораке од идентификовања проблема до новог решења. Друго, показује брзе „перцептивне“ промене које се дешавају када се стварање нове идеје догоди у кратком временском оквиру. Треће значење обухвата све технике које се користе када се генеришу нове идеје или решења. Основни процес се описује као онај који започиње препознавањем проблема, фазом решавања и фазом коначног решења. [4]

Елементи/компоненте креативног процеса

Идентификују се три компоненте унутар појединаца које су кључне за креативност на коју менаџери могу утицати, иако је на прве две теже дуготрајније утицати. [17] Три елемента су укратко описана као у наставку: [23]

- Мотивација (*Motivation – M*) – Развој мотивације предузетника за перформансе саветује се за уврштавање у све програме, предлажући да она доприноси квалитетима као што су унутрашња контрола, упорност, вођство, одлучност и смицање. Повезане вештине посебно укључују развој слика постигнућа.
- Предузетничке вештине (*Entrepreneurial skills – E/S*) – У ову категорију су укључене разне вештине креативности, преузимања ризика и препознавања прилика.
- Пословне вештине (*Business skills – B/S*) – Ова категорија обухвата вештине попут финансијских, маркетиншких, оперативних, људских ресурса, правних, комуникационих, управљачких и вештина састављања пословног плана.

Стручност обухвата све што особа зна и може да уради у широком домену свог рада – знања и техничких способности. Креативно размишљање односи се на начин на који приступате проблемима и решењима – способност спајања постојећих идеја у нове комбинације. Сама вештина прилично зависи од личности, као и од тога како човек мисли и ради. Стручност и креативно размишљање су предузетникове сировине или природни ресурси. Мотивација је нагон и жеља да се нешто уради, унутрашња страст и интересовање. Када су људи изнутра мотивисани, они се баве својим послом јер га виде као изазов и уживају у њему. Сам рад је мотивациони. Људи ће бити најкреативнији када се осећају мотивисани пре свега интересом, задовољством и изазовом самог посла - „радом из љубави“, љубављу према послу - „уживање у гледању и тражењу изванредног решења – пробој. [21]

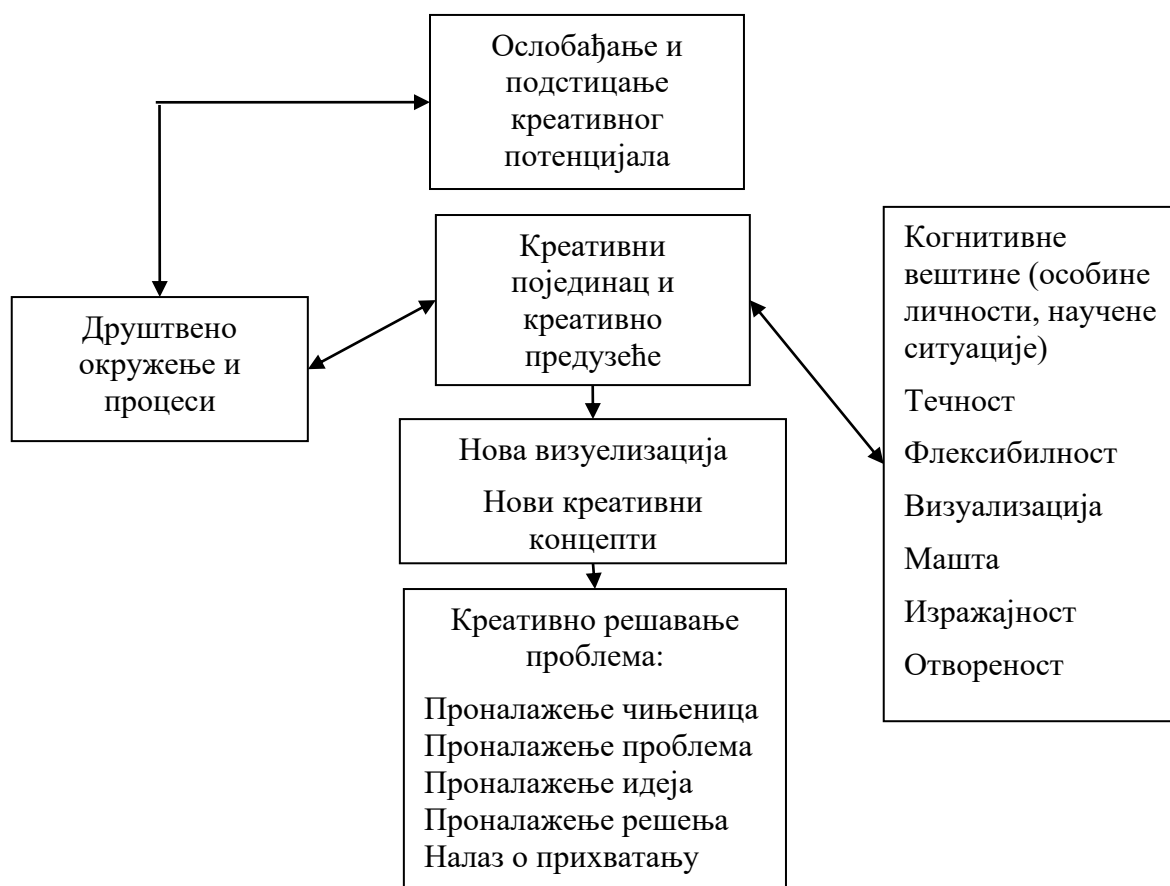
Креативност се, састоји од ишчекивања и посвећености. Предвиђање подразумева визију нечега што ће постати важно у будућности пре него што то буде имао неко други. Посвећеност је уверење које чини некога ко ради на остварењу визије упркос сумњи и малодушности.

Стручност захтева вештине релевантне за домен и укључује све вештине релевантне за општи домен, уместо вештине релевантне само за одређени задатак унутар домена, под претпоставком да ће се унутар одређеног домена вештине коришћене у било ком конкретном задатку у великој мери преклапати са вештинама које се користе у било ком другом задатку. Вештине релевантне за домен укључују познавање и чињенично знање о дотичном домену, чињенице, принципе, мишљења о разним питањима у домену, познавање парадигми, водиче за перформансе за решавање проблема у домену и естетске критеријуме.

Оквир/модел креативног процеса

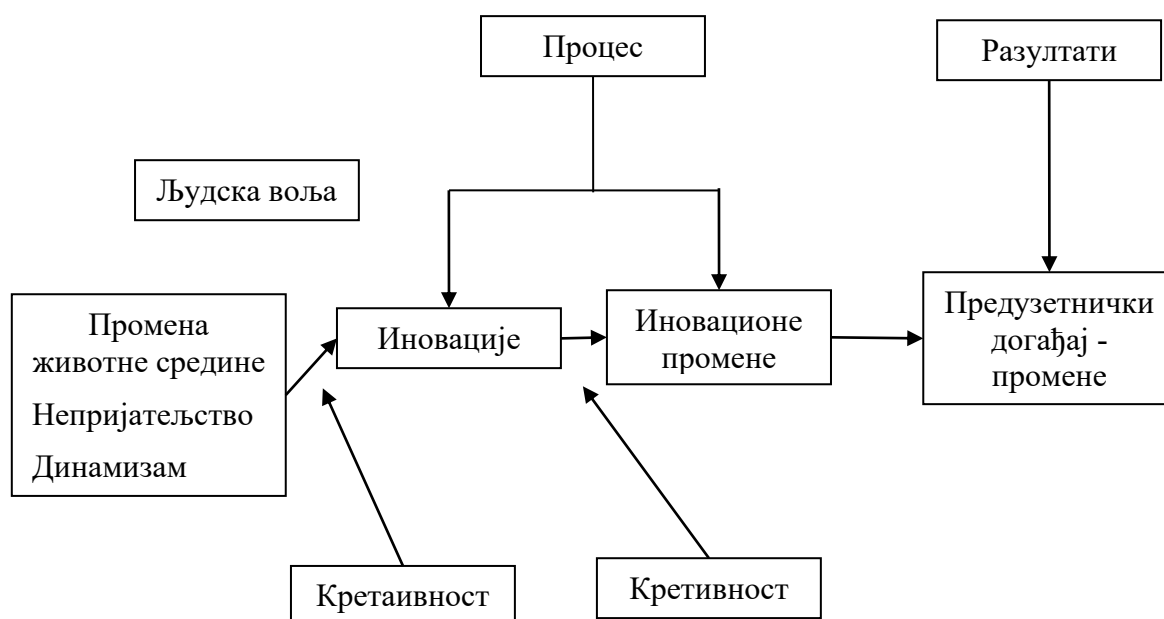
Филс и Мек Алеј повезују креативни концепт и креативца одговарајућим подстицањем: [34]

Слика 6: Како се креативност јавља на предузетничком интерфејсу [17]



Унос когнитивних вештина такође утиче на процес и требало би да резултира креативним решавањем проблема све док је окружење повољно. Предлаже се модел предузетничког процеса који интегрише одговарајуће улоге промена, креативности и иновација.

Слика 7: Једноставан модел предузетничког процеса: одговарајуће улоге промена, креативности и иновација [17]



Фазе креативног процеса

Процес стварања је у најједноставнијем смислу трансформација идеје у прилику и прилика у креацију. Иако је опште прихваћено да је процес укључен у креативност, постоје различита мишљења у вези са природом тог процеса. Конструисан је етапни приступ креативном развоју како је приказано у табели 2.

Табела 2: Процесни приступ креативности [17]

Фаза креативности	Активност	Психолошка фаза
Камата	Скенирање животне средине	Интуиција/емоција
Припрема	Припрема експедиције	Детаљи/планирање
Инкубација	„Размишљање о стварима“	Интуиција
Осветљење	Искуство „еурека“	Интуиција
Верификација	Истраживање тржишта	Детаљи/рационалност
Експлоатација	Капетан (лидер) индустрије	

Ове перспективе имају много заједничког. Такозване креативне фазе и фазе нису самостални одељци и зависе једна од друге. Такође постоје тренуци када су неке од фаза кратко спојене. У креативни процес треба укључити најмање следећих пет фаза.

1. Проблем/Питање/Изазов – Припремна фаза

Током припремне фазе човек постаје осетљив на питања и проблеме у пољу од интереса. Веома је важно поставити тачно питање како би разумели стварни проблем.

У контексту препознавања могућности, припрема се односи на позадину и искуство које предузетник доноси у процесу препознавања могућности. Такво знање је изведено из животних искустава.

Укбасаран и сарадници истакли су три главна подручја разлике између појединаца која нам могу помоћи да схватимо зашто одређене особе препознају могућности, док друге не: разлике у знању (и информацијама), когнитивне разлике и разлике у понашању. Они су даље описали као: [33]

- Способност успостављања везе између одређеног знања и комерцијалне могућности захтева скуп вештина, склоности, увида и околности које нису ни једнолико ни широко распрострањене. У којој мери појединци препознају могућности и траже релевантне информације, може зависити од састава различитих димензија људског капитала појединца. На процес претраживања и препознавања могућности могу утицати когнитивна понашања предузетника. Понашање при претраживању може бити ограничено знањем доносиоца одлуке о начину обраде информација, као и способношћу прикупљања одговарајуће количине информација. Искуство можда неће стриктно побољшати способност препознавања прилика. Уобичајени предузетници повезани са обавезама (нпр. прекомерно поверење, изложени слепим тачкама, привид контроле итд.), који су резултат њиховог претходног искуства са пословним власништвом, такође могу показивати ограничено и уско понашање у потрази за информацијама. Даље, предузетници са високим нивоом самопоуздања тражили су мање информација.
- Способност предузетника да уче из претходног искуства власништва над предузећем може утицати на количину и квалитет накнадно прикупљених информација. Претходно предузетничко искуство може пружити оквир или менталну шему за обраду информација. Поред тога, омогућава информисаним и искусним предузетницима да идентификују и искористе могућности неравнотеже добити. Ово предузетничко учење превазилази стицање нових информација повезивањем и доношењем закључака из различитих информација које претходно нису биле повезане. Ови закључци се заснивају на индивидуалној историји и искуству и често представљају размишљање „ван оквира“. Хеуристика може бити пресудна за стварање нових веза и тумачења.

Неки људи уобичајено активирају своју менталну шему за обраду информација и могу је приметити усред иначе огромног броја стимуланса. Ово може објаснити зашто трагање за једним низом идеја и прилика увек води предузетнике до додатних иновативних прилика које раније нису биле препознате.

2. Фаза откривања (фаза инкубације)

Критично је важно имати припремљен ум како би се осигурало да шема идеја „клија“, односно развија се. Припремљено стање ума делује као катализатор надражаја, што пружа почетак фазе откривања креативног процеса. Креативно решење по правилу не долази једноставно. Инкубација укључује размишљање о стварима. Инкубација се односи на онај део процеса препознавања могућности у коме предузетник размишља о идеји или проблему. Ова фаза се, такође, назива фазом фрустрације.

Сматра се да се идеје појављују најбоље испод прага свести. Подсвести треба дати времена да се позабави информацијама прикупљеним у фази припреме. Ова фаза креативног процеса може бити врло досадна, јер се често чини као да се ништа не дешава. У ствари, током ове фазе креативна особа може изгледати лењо. Понекад је инкубација свесна фаза, али понекад се инкубација одвија док је особа укључена у обављање потпуно различитих активности. У том смислу, фаза инкубације може се побољшати остављањем идеја да се „маринирају“ у креативном уму. То укључује следећа упутства предузетнику: [6]

- удаљите се од ситуације,
- наћи времена за дневне снове,
- опустите се и бавите се рекреацијом,
- сањати о проблему или прилици,
- радити на проблему или прилици у другом окружењу – негде изван канцеларије.

3. Еурека фаза (фаза увида/осветљења/илуминације)

Складиштење сензорних стимулуса подвргава се апстракцији и модификовању у зависности од предузетникове претходно структуриране базе знања. Припремљеном уму у овој фази помажу увид, интуиција и перцепција и користи когнитивне алате сценарија, шеме, визуелизације итд.

Ова фаза процеса одвија се у неком тренутку фазе инкубације где се дешава спонтани „слом напона“ и „сијалица светли“. То је блиц препознавања, односно разумевања, када се решење проблема оствари или се роди идеја. То се може догодити након неколико минута, а може и након неколико година.

4. Фаза кристализације/фаза процене/евалуације

Према Бабићу „кристализација је фаза креативног процеса током које генерисана идеја постаје предмет проучавања и анализе са аспекта њене изводљивости и одрживости. Многи предузетници, заслепљени бљеском идеје, праве грешку прескачући ову фазу и прелазећи у фазу примене.“ [6]

Иако је процес континуиран, фаза кристализације пружа простор за размишљање где се доношење одлука може ставити на чекање ради додатних информација, појашњења

пре верификације одговора на проблем. Укључује истраживање да ли је концепт изводљив и да ли је то аспект креативности који може бити изазов, јер је искреност пресудна.

5. Фаза имплементације/Фаза разраде

Након што се догоди кристализација као резултат разумевања и увида, процес се може прекинути или обрисати да би се наставио. Идеја се разрађује и развија пословни план. Како, када и где ће се стварање остварити и стећи прихватање на тржишту, фаза је имплементације предузетничког креативног процеса.

Резултат креативног размишљања дефинише се као нови исход или производ креативности. Производ се може сматрати нечим новим што произилази из креативног размишљања или примене креативних техника које обухватају креативно размишљање. „Ново“ се може кретати од идеја до физичких и опипљивих производа и нематеријалних услуга или процеса. Резултат креативног размишљања у предузетничком контексту посматра се као иновација. Креативност се даље види као катализатор у стварању нових производа. [4]

Креативне технике

Постоје разне технике које могу помоћи људима да креативније размишљају и делују. Спомињу се бројне технике које су саставни део различитих фаза креативног процеса: [17]

- Насумични унос стимулише процес креативног размишљања,
- Преокрет проблема,
- 5 W's/ H или техника испитивања (ко, шта, где, када, зашто и како),
- Техника удруживања и
- Принцип дисконтинуитета.

Кључни концепти креативности

Идентификују се следећи концепти: [17]

Креирање - „стварати“ да би настао. Понекад се овај израз користи синонимно са термином „импровизовати“, посебно у пословном контексту, где је дефинисан као састављање, пружање или конструисање (извођење).

Brainstorming – *Brainstorming* се ослања на одсуство евалуације у фази генерисања идеја. Штавише, подстиче се слободно кретање тако да се може створити опсежна листа идеја. Члановима групе мора бити омогућено да остатку групе пренесу идеју, ма колико она била свакодневна, чудна или дивља. Идеја која се може чинити непрактичном може садржати клицу сјајног решења. [8]

Импровизација се посматра у контексту учења и дефинисана је као засебна врста краткотрајног учења у реалном времену која има везе са дугорочним организационим учењем.

Размишљање – Размишљање је способност формирања нових комбинација идеја како би се испунила потреба или добили „оригинални“, иако одговарајући резултати, према критеријумима одређеног домена. Сврха мозга је успостављање и употреба рутинских образаца, и да пресецање образаца стога није природно понашање мозга.

„Mind-mapping – Мапирање ума је графичка техника која подстиче размишљање на обе стране мозга, визуелно приказује различите односе између идеја и побољшава способност сагледавања проблема из више углова.“ [6]

Вештине у том погледу укључују фокусирање, прикупљање информација, памћење, организовање, анализирање, генерисање, интегрисање и вредновање. Скреће се пажња на „екстензијску“ оријентацију као примарни услов креативног понашања појединца. Проширеност захтева недостатак крутости која омогућава прожимање и померање граница, толеранцију двосмислености и отворену свест о информацијама које су тренутно доступне за искуство.

Сврсисходност – Чини се да је сврсисходност јединствени квалитет људске мисли и људског понашања. Ова сврсисходност или намерност рађа се из способности да се рефлектује на искуство, како изнутра тако и споља, као и из тенденције да се верује у могућност прављења промена како бисмо боље постигли своје циљеве.

Међутим, рефлексност сама по себи не би објаснила тенденцију модификације окружења. Заправо, одређене дисциплине су осмишљене тако да користе рефлексiju као основу за прихватање живота какав јесте. Комбинација сврховитости и рефлексивности постала је незаменљива за формирање и развој културе. У овом тренутку, три процеса се могу описати само независно, међутим, очигледно је да ће њихова интеракција пружити најоткривајући увид. Слично би се могло рећи и за најшири ниво оквира за проучавање креативности који су представљени од стране појединца, домена и поља. Међутим, све док различите компоненте система не буду адекватно описане, студије интеракција неће бити изводљиве.

Промена – Централни проблем у разумевању креативности је разумевање промена, стални процес обнављања и регенерације – како се то доживљава и како контролише? С обзиром да промена ствара виши ниво несигурности, двосмислености и ризик, може се поставити питање како се промене дешавају? Могу ли доћи до промена у знању или искуству које превазилазе оно што већ постоји? Какав је однос између искуства појединца са променама и одлуке да креира промене које мењају аспекте света?

Промене у структурама знања кроз процес назван равнотежа биле су револуционарне у најмање два аспекта. Прво, указано је на трансформације не само у складишту знања појединца, већ у самим менталним структурама које су извори тог знања. Дакле, не само да се знање мења, већ се и способности прикупљања знања мењају. Друго, промене у знању настају не само из менталне рефлексije већ и из акције, које се дефинишу као жеља за разумевањем света кроз активности, истраживање и тумачење.

Неуниверзалне реорганизације су оне трансформације у системима знања које се односе на одређени домен знања, али нису универзално постигнуте. Није загарантовано да ће се такве промене десити код свих појединаца или за овладавање свим телима знања, али ипак су развојне у свим осталим битним значењима тог појма. Будући да развој у

неуниверзалним доменима није загарантован, више је улога појединачног талента или склоности, с једне стране, и специфичних утицаја повезаних са доменом, с друге стране. [17]

Промена се у предузетничкој литератури генерално сматра претходницом предузетничког догађаја. Иако се чини да су промене предуслов за предузетништво, саме промене не морају нужно резултирати предузетничким понашањем. Нерешени проблеми стварају нелагоду и неизвесност, провоцирајући „аутсајдере“ да траже нову парадигму, иако би тренутна парадигма могла бити корисна и успешна у решавању већине проблема на терену.

Постоје различите врсте промена: [17] развојне, прелазне и трансформационе. Прави се разлика између адаптивног одговора и креативног одговора, да би се указало на то да креативни одговор заувек мења социјалне и економске ситуације. Може се закључити да креативни одговор подржава трансформационе промене. Кључ креативног одговора је креативно размишљање које доводи до заузимања различитих ставова који доводе у питање адекватност постојећих домена разумевања и долази када особа верује да се свет може променити његовим/њеним напорима.

Машта – способност менталног размишљања представљања основ покрета (тј. физичке трансформације). То би могао бити показатељ да се рационални свесни ум не носи лако са трансформацијом, али је ипак у стању да о томе сазна кроз искуство са промењеном и променљивом стварношћу. То је као да је свесни ум конструисан да створи стални свет, да се понаша као да се ствари не мењају, већ да су статичне и да крене у своје пословање са овом сврхом као централним циљем. Свесни ум само невољно ужива у трансформацији.

Знање – Може се рећи да све фирме послују са неком врстом технолошког знања. Алдрик и Мартинез наводе три најизгледнија извора предузетничког знања: [1]

- Претходно радно искуство,
- Савети стручњака и
- Имитација и копирање.

Главни фокус у дефинисању креативности у контексту животне средине или приступа креативних система усредсређен је на образовно окружење. [4] Утврђено је да ниво претходног сродног знања повећава способности за процену и употребу спољног знања стварањем „коридора знања“ који омогућава појединцима да открију одређене могућности. Прилике су такође биле иновативније.

Менаџери и предузетници се разликују у начину на који примењују и процењују своје знање. Уместо да примењују рационалне и научне принципе, предузетници се често ослањају на когнитивне пристрасности и хеуристику. У контексту процеса доношења одлука, пристрасност и хеуристика су когнитивни механизми и субјективна мишљења која воде понашање. Две најизразитије пристрасности предузетника су превелико самопоуздање и репрезентативност. Предузетници имају тенденцију да прецењују своје могућности и често генералишу неку особу или феномен на основу неколико запажања.

Решавање проблема

Иако је креативност дефинисана као развој, предлагање и примена нових и бољих решења проблема, ово може ограничити вредност креативности, јер је у пословној ситуацији искоришћавање прилика витални задатак за менаџере и то онај у коме се тражи креативност.

Побољшање

Побољшање се може посматрати као највећа „потенцијална“ употреба креативног мишљења. Под побољшањем се обично подразумева проналажење „бољег“ начина обављања ствари где „боље“ може значити по нижој цени, за мање времена, са мање грешака, са мање енергије, са мање расипања итд. На основу тога могу се направити побољшања искуства, нове технологије, нових информација, анализа и логике. [17]

3. ИНОВАТИВНОСТ КАО ОСНОВА ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПРОЦЕСА

О концептуалном односу између предузетништва и иновација већ годинама се говори у литератури. Иновација обухвата „процесе којима предузећа савладавају и уводе у праксу дизајн производа и производне процесе који су за њих нови“. [11]

Економисти су прихватили да су нови производи и нови процеси главни извори динамичности у капиталистичком развоју. Савремене теорије раста сугеришу да су иновације пресудна одредница раста. Шумпетер је међу првима нагласио улогу иновација у предузетничком процесу. Шумпетер је тврдио да 'иноватор-предузетник' пре узрокује, а не олакшава економске промене. После тога је „иновативност“ постала важан фактор који се користи за карактеризацију предузетништва.

Иако се чини да популарна митологија, на жалост, повезује иновације искључиво са технологијом, њихова истраживања нису ограничена ни на један одређени тип и наставља се ограничавање иновација на подручје технологије еквивалентно изузимању половине проблема узимајући само поглед оријентисан на понуду. Даље, други аутори, истакли су потребу за ширењем дефиниције иновације, која би могла бити комерцијална, организациона, институционалне, процедуралне или социјалне природе, и могло би укључивати стварање нових организационих јединица.

Неке од карактеристика и атрибута иновативних људи представљене су у следећој табели.

Табела 3: Карактеристике и атрибути иновативних људи [17]

Карактеристике	Атрибути иноватора
Потребна оријентација	Иноватори су обично оријентисани на постигнућа и недостатак ресурса сматра да се исплати развијати се према потражњи купаца, рано приступити потенцијалним купцима и брзо прилагодити дизајн
Амбијент	Равнотежа екстровертног и интровертног, мада тежи ка интровертности
Општи интереси	Широк спектар интересовања
Стручњаци и фанатици	Иницијатори компанија су обично пионири у својим технологијама и фанатици у решавању проблема
Интелигенција	Већа општа интелигенција, складиштење, опозив и анализа података
Независност	Висок степен независности и самодовољности
Независна пресуда	Аутономија расуђивања и отпорност на притисак вршњака на усаглашеност мишљења

Живописна представа	Способност скретања пажње на непрепознато или непримећено
Достигнуће	Посебан интерес за постизање проблема код којих сопствене способности могу бити одлучујући фактор
Радозналост	Продужена радозналост, способност посматрања и слушања
Интуитивност и маштовитост	Способност прилагођавања интуитивним осећањима и пуштање маште унутра
Савесност	Посвећен, предан и вредан
Креативна напетост	Способни да одрже многе идеје заједно у креативној напетости без превременог решавања двосмислености и понекад пружајући синтезу различитих идеја
Дугорочни хоризонти	Временски хоризонти радикалних иновација чине да подцењују трајање успеха
Ниски рани трошкови	Иноватори имају тенденцију да раде са малим трошковима и покушавају да смање своје ране ризике
Вишеструки приступи	Иноватор може толерисати непредвидиве интеракције између откривача и спољног света и добро се носити са неоптерећеним и неформалним развојем
Флексибилност и брзина	Иноватор-предузетник може брзо дизајнирати, тестирати и рециклирати, што даје предности у погледу времена и перформанси у односу на споро кретање конкурената
Подстицаји	Иноватор-предузетник може предвидети опипљиве користи и личне награде ако су успешни
Доступност капитала	Ако један извор одбије предузетнике, други извори се понекад траже у креативним комбинацијама

3.1. Појам и карактеристике иновација

Неке двосмислености и даље окружују дефиницију „иновације“, јер се та реч користи за означавање увођења новог производа или поступка, као и за опис целокупног поступка проналаска или скупа проналазака до комерцијалне тачке.

Креативност је мисаони процес који води развоју и стварању идеја. Иновација је практична примена концепта идеје како би се осигурало да се постављени циљеви остваре на комерцијалној, профитабилној основи, у складу са специфичном приликом у тржишном окружењу. Иновација је процес који комбинује идеје и знање у нову вредност. Без иновација, предузеће и оно што пружа брзо застаревају. [7] Сва три концепта заједнички су за стварање вредности/утицаја – креативност. Иновације и проналасци деле нове идеје и дају ново значење, док иновације и предузетништво деле ново пословање и комерцијализацију. [32]

Иновација је стога идеја која се чини новијом, бржом, исплативијом и можда естетскијом. Ова примена треба да буде употребљива, практична и усмерена на показивање резултата. [4] Слика 8 илуструје положај иновација као резултат креативне мисли.

Слика 8: Развој иновација [4]

Креативност	Филтрирање	Иновативност
		
Идеја	Критеријуми за евалуацију	Резултат
Сањарење		Нове иновације
Фантазирање		Боља иновација
Brainstorming		Бржа иновација
Посматрање других појединаца		Исплативија иновација
		Естетски боља иновација

Потом би било важно разговарати о иновацијама као концепту у ширем смислу, с обзиром на чињеницу да је процес иновација на крају комерцијализација идеја предузетника.

„Иновација“ се описује као „уношење новина, уношење промена у њу.“ Иновација, у свом најширем смислу, потиче од латинског „*innovare*“ што значи „направити нешто ново“. Иновација је збир проналаска плус комерцијализација тог проналаска.

Указује се на то да када се ради само о промени технологије, то се назива „изумом“, али чим се пословни свет укључи, то постаје „иновација“. Према овој дефиницији, иновације су комбинација два света – наиме техничког и пословног света. Иновација у овом смислу може се посматрати као догађај, увођење нечег новог у пословни свет, као и процес. [17]

Концепт иновација се може даље диференцирати, од чега се могу дефинисати следеће групе: [17]

- Основне иновације – нова открића која отварају потпуно нова подручја,
- Развојне иновације – могу се реализовати у већ откривеним областима, и
- Фантомске иновације – иновације које само служе побољшању тржишности и не мењају суштину производа или запослену технологију.

Технолошке иновације се дефинишу као решење проблема када су проблеми „лоше структурирани“, јер доступне информације саме по себи не дају решење проблема. Другим речима, иновативно решење проблема укључује откривање и стварање.

Иновација, такође, представља увођење нових и/или побољшање производа, услуга и производних процеса, покретачка снага економског развоја нације и побољшање конкурентности његових фирми.

Поред уобичајених иновација, које се називају тврдим иновацијама, постоје и меке иновације, које су првенствено повезане са променама у производима и процесима естетске или интелектуалне природе и које се често занемарују. Увођење било ког новог естетског производа или варијације производа третира се као мека иновација. Примери таквих иновација чести су у музици, издаваштву, филму, моди, уметности или видео игрицама, а посебно су везани за тзв. креативне индустрије. [26]

Сматра се да иновације започињу оком. Једном када почне пажљиво да се посматра, могу се отворити све врсте прилика. Научници, индустријалци, антрополози, уметници и писци то разумеју вековима, а многи предузетници то разумеју интуитивно.

Иновативна способност се дефинише као употреба креативних својстава у проналажењу. Иновације не само да разбијају калуп, већ дају и далеко боље приносе од уобичајених пословних подухвата.

Иновација се може дефинисати и као исход, а не као процес, опипљиви производ, услуга или знање који је прихватљив или дифузибилан, што значи да се може користити у разним контекстима различитих појединаца.

У основи, иновација значи обнављање елемената у производним организацијама. Иновација је специфична функција предузетништва, било у постојећем предузећу, институцији јавне службе или новом подухвату. Иновација је чин увођења нечега новог. Иновације су оруђе или инструмент предузетништва. Иновација је начин на који предузетник ствара нове ресурсе који стварају богатство или обдарује постојеће ресурсе са повећаним потенцијалом за стварање богатства. У срцу предузетничке активности су иновације: напор да се створе сврсисходне, фокусиране промене у економским и/или друштвеним предузећима.

Да би била ефикасна, иновација мора бити једноставна и фокусирана. Ефективне иновације почињу од малог, покушавајући да ураде једну одређену ствар. Иновација је резултат рад, захтева знање, домишљатост и фокус. Ако иновација од почетка нема за циљ вођство, мало је вероватно да ће бити довољно иновативна. Иновацијама треба тежити систематски, а не препуштати их случају.

Иновација је процес претварања прилика у нове идеје и њихово стављање у широко употребљавану праксу. „Иновација“ је специфично оруђе предузетника, средство којим они користе промене као прилику за другачије пословање или услугу. Иновативност предузетника је њихова склоност да уносе новине у своје пословање, њихова спремност да

испробају начине који се разликују од постојећих, ентузијазам за усвајање нових идеја или нових метода у њиховом пословању и жеља за применом иновације у свом послу.

Иновација је предузетнички инструмент који се користи за развијање диферентованог предузећа или услуге. Иновације је могуће сматрати дисциплином за себе, где је могуће подучавати је и вежбати. Предузетници би требало да циљано траже изворе иновација, као и промене и њихове симптоме. Ово би могло указати на одређене могућности за успешне иновације. Поред тога, такође је важно идентификовати принципе иновација и успешно их применити. [4]

Стога се иновативност предузетника углавном може објаснити на следећи начин: [17]

- Како ради и шта је урадио? Посвећеност и напори које је предузетник предузео да испуни иновациону стратегију, нпр. свест о животној средини истражујући технолошке трендове, производне могућности, тржишне шансе итд., усвајање и формирање организације, расподела ресурса, трансфер технологије итд. Генерално, напор предузетника да изгради иновације предузећа је ефикасан показатељ иновативност предузетника.
- Шта је посао постигао иновацијама? Резултати иновација који доприносе изградњи компетентности предузећа.
- Шта ће учинити? Стратешки положаји које је формирао или са којима се сложио у плану стратегије технолошких иновација.

Санчез и сарадници идентификује следећих пет области управљања иновацијама: [28]

- Стратегија иновација, тј. одлуке о врсти иновације на коју се треба концентрисати, приступу који треба предузети, нпр. први на тржишту итд.,
- Креативност и управљање идејама,
- Управљање портфељем,
- Управљање пројектима и
- Управљање људским ресурсима.

Основне компетенције као основа будућих иновационих процеса морају испуњавати три критеријума да би биле добре, а то су производња вредности за купца, увођење диференцијације и проширивање. [17]

Вукмировић сматра да је у систематском формирању нових интерних пословних јединица, заснованих на иновацијама и новим технологијама, предузетничка интелигенс играла кључну улогу у брзорастућим корпорацијама. Интелигенс се појављује у облику аналитичке креативне службе која тражи нова решења за нове изазове и проблеме у развоју корпорације. То је средство за идентификовање креативних предузетничких одлука, што је начин да се неки модел организационе трансформације одржи под контролом или да се предузетнички подухват примени на нови, другачији начин. Такви модели дизајнирани су да интегришу токове информација у корпорацији, да „посматрају и процењују“ претходно идентификована проблематична подручја пословања са предузетничком крилатицом да се „невоља претвара у прилику“. [9]

Знање је једини поуздани и трајни извор конкурентске предности у економским условима у којима је једина сигурност неизвесност. Тврди се да је знање кључно за иновационе активности и да представља кључну корпоративну способност. Иновације

засноване на знању налазе се високо на листи успешних иновација. Ове иновације нису нужно техничке и научне природе, али могу бити и на друштвеном нивоу. Између настанка новог знања и његове стварне примене као нове технологије постоји релативно дуг период чекања. Штавише, постоји период чекања да се нова технологија појави као нови производ или услуга. Производ проналазача хемотерапије, Пола Ерика, требало је 25 година да почне да се користи. Рудолф Дисел је морао да сачека 35 година пре него што је дизел мотор комерцијализован. [4]

Креативно-иновативна активност у компанији данас је обично поверена одговарајућем тиму који се састоји од креатора, стручњака различитих професија и функционалних менаџера на челу са генералним директором компаније или одговорном особом коју он именује и која му је директно одговорна. [9]

Већина фирми добро разуме једну или неколико технологија и чине основу њихове конкурентске позиције. Ово није јединствена основа и често се састоји од три области производно релевантног знања, са различитим нивоима специфичности, и то:

- Општа научна база знања,
- Базе знања на нивоу индустрије или поља производа, и
- Унутар ових технолошких параметара базе знања одређених предузећа су високо локализоване.

Иновације засноване на знању разликују се од свих осталих временом које им је потребно, стопом смртности и предвидљивошћу. Дуг је период између појаве нових знања и његове употребе. Затим постоји још један дуг период пре него што се ова нова технологија појави на тржишту у производима, процесима или услугама.

Спољни фокус – Успешне иновационе организације имају оријентацију која је у суштини отворена за нове подстицаје споља, нпр. главни технолошки развој, кључни купци и ривалство конкуренције. Свест о потражњи купаца откриће акцију организације за побољшање квалитета и иновација у смислу укупног управљања квалитетом (*Total Quality Management – TQM*).

Промена – Када се појаве иновације, дешавају се промене које утичу на методе рада и праксе појединаца. Промене су често повезане са растом пословања, међутим, иновације као средство за стварање промена не генеришу увек или нужно раст.

Према појединим ауторима једини начин да се опстане на тржишту је уништавање „куле“ (постојеће организације), а затим да се „поново постави“ – ово је према њима лакше него покушати да организацију битно промените. Суштина ове идеје је прихватање да је промена дата и да ће можда требати више времена да се промени него да се покрене нешто потпуно ново – што би могао бити једини начин да се победи конкуренција.

3.2. Процес иновација

Главни извор недоумица у дефинисању иновације је чињеница да се термин иновација користи и за процес и за резултат тог процеса. „Да би представљао иновацију, овај резултат треба да заслужи атрибуте нечег новог или значајно побољшаног.“ [6]

Трансформација нове идеје или технолошког изума у тржишни производ или поступак назива се процесом иновације. Процес иновација непрекидно револуционира

економску структуру изнутра, непрестано уништавајући стару и непрестано стварајући нову. Овај процес „креативног уништавања“ је суштинска чињеница о капитализму. [17]

У иновационом процесу могу се применити различити приступи. Приступ који предузеће користи за комерцијализацију иновација помаже у одређивању колико ће предузећа зарађивати од тог производа у будућности. [2] Приступи нису ни стратегије (нпр. први покретач), нити власничке структуре (нпр. заједничка улагања), али се користе упоредо с њима. Могу се идентификовати следећа три приступа: [17]

- 1) Интегратори контролишу сваку карику у ланцу процеса иновација,
- 2) Координатор се усредсређује на неке делове процеса комерцијализације и зависе од партнера да би управљали остатком и
- 3) Даваоци лиценце продају нови производ или га лиценцирају другој организацији која води остатак процеса комерцијализације.

Фазе процеса иновација

Следећих пет корака могу се идентификовати у процесу иновација: [17]

- Прва фаза иновационог процеса је стварање идеја, која укључује развој решења за проблеме и идентификовање прилика;
- Друга фаза се назива заговарање и подразумева продају идеја другима у организацији и обезбеђивање ресурса за извршење идеја;
- Реализација кроз вођење пројеката је трећи корак у процесу у којем су циљеви пројекта уравнотежени са расположивим ресурсима и организационим потребама;
- Чување капија подразумева праћење утицаја изван организације, и
- Коучинг се састоји од подстицања и пружања помоћи члановима тима.

Сврхисходност, систематска иновација започиње анализом извора нових могућности. У зависности од контекста, извори ће имати различиту важност у различито време. Организације које активно траже промене (корен свих иновација), а затим пажљиво процењују промене ради економског или социјалног поврата, издвајају се.

Седам извора могућности за организације у потрази за иновацијама, четири у самој организацији или индустрији и три из спољног света – свих седам симптома промене је наведено по редоследу све веће тешкоће и неизвесности: [17]

- 1) Неочекивани успех/догађаји који се са захвалношћу примају, али ретко сецирају да би се видело зашто се догодио;
- 2) Неусклађеност између онога што се стварно догађа и онога што је требало да се догоди;
- 3) Неадекватност основног процеса који се подразумева;
- 4) Промене у индустрији или структури тржишта које све изненађују;
- 5) Демографске промене изазване ратовима, медицинским побољшањима, па чак и сујеверјем;
- 6) Промене у перцепцији, расположењу и моди изазване успонима и падовима економије и
- 7) Промене у свести изазване новим сазнањима.

Друга фаза процеса иновација подразумева продају идеја заинтересованим странама и обезбеђивање ресурса за извршење идеја.

Фаза имплементације обухвата активности као што су вођење тимова, планирање и организовање пројеката и усклађивање циљева пројекта са расположивим ресурсима и организационим потребама.

Фаза „чувања капије“ укључује заштиту проналаска, дистрибуцију информација и праћење утицаја ван организације.

Фаза тренирања или коучинг подразумева подршку, менторство и охрабрење од стране чланова тима, као и од менаџмента.

3.3. Елементи процеса иновација

Иновација је успешан развој конкурентске предности и као таква је кључ предузетништва. Предузетници су „сањари“, који преузимају одговорност за стварање иновација. Присуство иновација је оно што предузетника разликује од осталих. Стога иновације морају повећати конкурентност напорима усмереним на подмлађивање, обнављање и редеофинисање организација, њихових тржишта или индустрије, ако се пословање сматра предузетничким. [7]

Иновациони процес може се идентификовати према следећим елементима: [17]

- Разумевање потреба корисника – Успешни иноватори стичу прецизна знања о условима у којима ће иновација морати да функционише и труде се да разумеју и дају приоритет испуњавању захтева корисника, а не задовољењу сопственог ега.
- Маркетинг и продаја – Између 70 и 80% успешних иновација настаје као одговор на препознавање потребе ове или оне врсте. Успешни иноватор утврђује да је тржиште довољно велико пре него што настави са развојем. Користи рекламне и продајне кампање и едукује кориснике о правилној употреби и ограничењима иновације. Успешни иноватор свестан је промена тржишних услова и захтева и конкурентног развоја на другим местима.
- Комуникације – Проток информација и идеја - „животна крв“. [7] Успешни иноватори успостављају ефикасне интерне и екстерне комуникационе мреже, нпр. комуникација између организације, спољне научне и технолошке заједнице и тржишта. Успешна иновација се одвија у светлу перцепције стратегије компаније.
- Ефективна производња – Успешне иновације трпе мање проблема након продаје као резултат лоших производних поступака. Дизајнирани су и произведени на начин који погодује лако и брзо одржавању. Пази се да материјали који се користе у производњи буду компатибилни са околином у којој иновација функционише.
- Менаџмент – Креативност се може промовисати кроз подржавајуће радно окружење. Гледајући типичну мању фирму, чини се да креативност захтева много дужи временски оквир него што многа предузећа намећу својим радницима. То се може повезати са једном од кључних карактеристика мање фирме: многи менаџери власници се ретко развијају након краткорочне

оријентације, непрекидно ухваћени у свакодневне и краткорочне операције, уместо да уложе ресурсе у потенцијално дугорочнији исходи.

Успешним иновацијама додељује се довољно новчаних средстава и ресурса радне снаге како би се технички проблеми могли ефикасно решавати, а прототипи се израђују тамо где је то потребно. Успешни иноватори фокусирају ресурсе у критичним фазама процеса на иновацију како би јој олакшали напредак.

Следећи принципи су пресудни за остваривање пуног потенцијала иновација: [17]

- Разумевање основних принципа и процеса које технологија омогућава да би се циљне групе и начини рада прилагодили тако да се технологија, производи, организације и стратегије синхронизовано развијају;
- Прилагођавање променљивим ситуацијама, уградња флексибилности у процесе и ослањање на хијерархијско планирање у стабилним условима и дистрибуирано доношење одлука у двосмисленим, турбулентним ситуацијама, и
- Увид у динамику процеса помаже у управљању применом нове, побољшане или прилагођене технологије, организације, запослених који стичу праве вештине путем обуке и употребе правих метода координације и стварања правих партнерстава.

Упркос значају улагања и иновација у економском развоју подручја, идентификује се неразумевanje процеса еволуције производа. Ово је процес кроз који се иновацијама развија и комерцијализује роба кроз предузетничке активности, што заузврат подстиче економски раст.

Процес еволуције производа започиње знањем у основној технологији, а завршава се производима или услугама доступним за куповину на тржишту. Критична тачка у процесу еволуције производа је пресек знања и препозната друштвена потреба, која започиње фазу развоја производа. Ова тачка, која се назива итеративна синтеза, често не може да прерасте у тржишну иновацију и на њој предузетник треба да концентрише своје напоре. Недостатак стручности у овој области – подударанje технологије са одговарајућим тржиштем и извођење потребних прилагођавања – основни је проблем сваког преноса технологије. Без обзира на ниво јединствености или технологије, иновације еволуирају и развијају се ка комерцијализацији кроз предузетништво.

4. КРЕАТИВНОСТ И ОБУКА И РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИКА

Образовање је кључни елемент у оквирним условима који поспешују економски раст кроз предузетништво. Предузетници идентификују могућности, креирају идеје и одлучују о својим поступцима на основу мешавине креативности, рационалне анализе и интуиције. Овај утицај на циљеве учења предузетника варира од стварања предузетничке свести код ученика, кроз развој предузетничких вештина, до подучавања специфичних пословних знања.

Предузетништво и учење се преклапају и стога се оспособљавање за предузетништво не може одвојити од самог предузетништва. Такав тренинг заузврат мора бити повезан са личним стратегијама које се користе за усвајање предузетничког начина у свакодневном животу. Обука за предузетништво премошћује прећутно и формално знање.

Предузетнички курсеви треба да пруже студентима и полазницима одговарајуће материјале, што би омогућило проширени приступ предузетништву. Образовање за предузетништво треба неговати стратешки начинима размишљања, што би заузврат могло родити нове приступе предузетничким вредностима. Посебан баланс између конвенционалних метода испоруке и учења и различитих могућих акционих учења и приступа вођених учесницима истичу изазов за фасилитаторе у пољу менаџерског образовања.

У поређењу са образовањем из менаџмента, образовање за предузетништво мора ићи даље. Образовање за предузетништво није само решавање проблема, анализирање решења и проналажење сигурних или прихватљивих правца деловања. Није то само израда пословних планова. Више је од тога: наглашава способност за промену и тако подразумева отвореност.

4.1. Учење, обука, образовање и развој

Минер и сарадници дефинише учење као систематску промену понашања или знања која се може постићи властитим искуством, учењем од других, експериментисањем, покушајима и грешкама, усавршавањем, истраживањем, разменом знања итд. [20] Креативно окружење треба да мотивише непостојање граница и конвенционалних ограничења. Појединац због тога треба да процени нове информације у оригиналном контексту како би успоставио креативну мисао. Одређене променљиве у друштвеном окружењу које ометају отвореност мисли: [4] прошло искуство, културне границе, социјалне норме, страхови и стрепња због будућних исхода.

У овој економији знања чини се да је оптимално искоришћавање интелектуалног капитала организације и његова способност да буде континуирано креативан и иновативан, ново борилиште и велики изазов за сва предузећа. Иако се на предузетничку креативност и иновације гледа као на „стварање будућности“, мало је урађено на припреми, образовању и оспособљавању предузетника за креативно учешће у иновационој економији, док се курсеви које нуде институције за обуку фокусирају на обуци традиционалног менаџера, а не предузетника.

Предузетник је појединац који има способност да оствари готово сваку визију, одређену људску креативну акцију, и створи организацију која ће је следити. Постоји уска веза између учења и предузетничког постигнућа у којем је учење динамични процес, који омогућава усвајање предузетничког понашања. [29]

Ефикасно предузетничко учење се може дефинисати као процес решавања проблема усресређених на стицање, чување и употребу предузетничког знања. Стога није довољно да институција тврди да пружа образовање за предузетништво. Садржај онога што се пружа, анализа потенцијалних предузетника и стручност тренера такође треба да играју важну улогу. [18]

Предузетничко образовање треба да подстакне ученике да траже креативне и иновативне идеје које могу пружити вишеструка решења проблема и развити њихову способност самосталног размишљања. Захтеви које образовање мора да задовољи су: [17]

- Сврсисходност – ефикасност наставе је сразмерна јасноћи са којом се циљ разуме,
- Планирање – наставник мора да планира да постигне свој циљ,
- Самоактивност ученика – нетачно је рећи да наставник подучава своје ученике - у најбољем случају може манипулисати околностима на такав начин да ученици могу самостално да формирају сопствене концепте самопотврђивањем, опажањем, упоређивањем и одабиром,
- Стављање у контекст (или интеграцију) – морају се створити могућности да студенти разумеју односе упоређивањем и сортирањем, да интегришу нову материју у већ постојеће концептуалне структуре и тако напредују од конкретног до апстрактног или од познатог у непознато,
- Искуство – предмет мора бити представљен на конкретан, видљив и стваран начин,
- Мотивација – образовање мора бити уређено да мотивише ученике на сарадњу, интересовање и ентузијазам.
- Социјализација – треба предузети кораке за стварање социјалне климе у којој учење може процветати, између осталог, групни или тимски рад,
- Индивидуализација – треба узети у обзир индивидуалне разлике како би се осигурало да сваки студент развије максимум свог потенцијала,
- Евалуација – да би се утврдило да ли су циљеви постигнути и
- Савладавање – наставници треба да осигурају да након што је посао објашњен, ученици га савладају у потпуности кроз подучавање, понављање и ревизију.

Развој, уредне, трајне промене које се дешавају током живота, резултат су интеракције околине и наследства и укључују три аспекта: [17]

- Лични развој (разумевање ко смо)
- Друштвени развој (испитује наше променљиве способности међусобног односа)
- Когнитивни развој (промене у начину на који размишљамо и обрађујемо информације).

Прилике се обично могу наћи у не последичним променљивим ситуацијама. Ове ситуације су углавном везане за појаву хаоса и информација које су рефлексне и контрадикторне. Током ситуације обуке, предузетник зато мора бити свестан да одређене

промене које воде ка хаосу и необичном могу заправо повећати његово/њено постигнуће. [4]

Предузетнике пре свега треба учинити свесним да имају способност управљања променама ефикасно. Друго, овај захтев захтева способност руковања противљењем, управљања сукобима, као и поседовање одређених преговарачких вештина које су, на пример, неопходне у куповини, продаји и унутрашњем окружењу.

4.2. Предузетничке потребе

Неопходно је сагледати капацитет потребан за успешног предузетника. Предузетници имају потребу да идеје остваре како би остварили приход, уместо да чекају активности и иницијативе других. Ово појачава осећај потпуне одговорности за успех или неуспех пословања, а заузврат је поткрепљено могућношћу, као и потребом, да се управља широким спектром задатака и (барем у раним фазама пословања) да све раде лично.

Потребе на друштвеном нивоу

На друштвеном нивоу могу се утврдити три кључна основна предузетничка својства у настајању: [17]

- Прво се односи на изградњу менаџерске способности да се носи са укупним неизвесностима све више предузетничког „начина живота“.
- Други се односи на захтеве који се постављају менаџерима повлачењем граница у регулисању пословне активности и с њима повезане шире одговорности за изградњу поверења у заједницу и животну средину – одговорности „предузетничког управљања“.
- Трећи се односи на растући контекст интернационализације управљачког посла и с тим повезану потребу да се флексибилно носе са „глобалним“ аспектима веће сложености и неизвесности – глобалном осетљивошћу.

Потребе на организационом нивоу

На организационом нивоу могу се утврдити четири кључне области капацитета које би се могле описати као предузетничке: [17]

- Прва је способност менаџера да дизајнирају организације да ефикасно користе предузетничко понашање фокусирајући их јасније на суочавање са изазовом већих турбуленција у животној средини – развој предузетничке организације.
- Други капацитет је повезан са холистичким управљањем децентрализованим и аутономним јединицама, где сада треба преузети већу одговорност за вођење процеса пословног развоја и обликовање развоја организације који је повезан са тим процесима – управљање процесима пословног развоја.

- Трећа се односи на повећану потребу да се директно и лично управља мрежама спољних заинтересованих страна „*know who*“ од којих ће зависити пословни и лични успех – управљање односима са заинтересованим странама.
- Четврти капацитет је стратешко размишљање (за разлику од формалнијих вештина пословног планирања), при чему је потоње много мање релевантно у турбулентном међународном окружењу – флексибилна стратешка оријентација.

Стратешки положај је начин на који се пословање у целини налази у односу на конкуренте на тржишном терену, односно на конкурентски простор. Предузетник стога мора бити у могућности да одлучи коју фазу у процесу додавања вредности очекује да заузме његов подухват. Одабир добро дефинисаног сегмента купаца омогућава предузећу да фокусира ограничене ресурсе, концентрише своје напоре и брани се од конкуренције.

Предузетник мора научити да разуме потребе својих купаца, да их рационализује и да их разликује међу собом. Задовољавање потребе представља циљ и постоји низ средстава којима се тај циљ може постићи. Одлучивши које ће посебне потребе купца задовољити, предузетник мора одлучи о средствима или технологији која ће их усвојити да би то учинили.

Позиционирање на тржишту описује начин на који се исходи подухвата, производи и услуге налазе на тржишту у односу на резултате конкуренције. Успех ће бити постигнут само ако нови подухват нуди купцима нешто што је другачије и атрактивније од онога што нуде постојећи играчи.

Потребе на индивидуалном нивоу

На индивидуалном нивоу, предузетништво ће несумњиво захтевати вршење низа личних предузетничких капацитета (тражење могућности, креативност и иновације, самоуправљање, предузимање независних иницијатива, доношење одлука под већим степеном неизвесности са значајнијом улогом од „интуиције“, и сагледавање ствари током времена). Свака особа има значајан креативни потенцијал који чека тренутак да се активира. Креативности су потребни подстицаји и лична посвећеност да би стекла моћ и створила промену. Нове и оригиналне идеје клијају у плодном тлу и беру се тек након добре неге и напора. [19]

Степен до којег се од менаџера/предузетника захтевају личне предузетничке вештине је функција контекстуалног окружења са којим се он или она суочава. Висок ниво неизвесности и сложености у окружењу захтеваће веће предузетничко понашање. Ове „вештине“ укључују, између осталог, следеће: [17]

- Интуитивно доношење одлука – вештина доношења одлука на основу пресуде са ограниченим формалним информацијама,
- Креативно решавање проблема – проналажење иновативних начина решавања главних проблема и прилика,
- Управљање међузависношћу на бази „*know who*“ – социјалне вештине повезане са изградњом поверења и пријатељства, са кључним заинтересованим странама и контактима,

- Способност закључивања послова – вештина спајања различитих перспектива проблема или посла како би се постигао чврст закључак, и
- Стратешко размишљање – способност „размишљања“ на ногама о дугорочним импликацијама активности без прибегавања формалнијем планирању „сценарија“,
- Управљање пројектом – способност управљања и „прогледавања“ специфичних нових догађаја (који интерно граде посао и његову репутацију споља),
- Управљање временом – способност суочавања са флексибилним радним временом и вишеструким захтевима унутрашњих и спољних заинтересованих страна и породице,
- Убеђивање – вештина убеђивања заинтересованих страна да предузму правце деловања који се сматрају пожељним,
- Продаја – вештина у утврђивању користи заинтересованих страна у пословању са предузећем као послом,
- Преговарање – вештина обједињавања различитих перспектива договора ради доношења закључка о предности за посао и
- Мотивисање људи примером – способност вођења примером.

Још један кључни капацитет повезан са управљањем у горенаведеном сценарију биће онај који се односи на „учење како учити“ ефикасније кроз акцију и искуство. Последња кључна компонента је лична и предузетничка употреба комуникационих и информационих технологија.

4.3. Модели програма за предузетништво

Модели се користе као оквири или парадигме размишљања. Стога они служе као смерница за састављање програма образовања за предузетништво. Разумевање елемената и њихових утицаја на развој предузетничког потенцијала је пресудно за интернализацију теорије предузетништва и развој и примену политичких иницијатива за унапређење предузетничког образовања. [22]

Предмет обуке у предузетништву може се дефинисати као провоцирање заједништва актера и елемента пројекта или процеса. Предузетник се може разумети у смислу компетенција, социо-демографских и психолошких карактеристика и понашања. Искуства са студентима учила су да је немогуће развити предузетнички дух и предузетничко понашање, осим ако се не користи интегрисани приступ, који балансира концептуалну, инструменталну и експерименталну димензију.

Предузетничко образовање делује као фацилитатор предузетничких активности с циљем подстицања предузетничке активности и учинка. [4]

Модели у настајању за програме предузетништва – Генерално се могу дати различити модели у настајању за програм предузетништва. Контекст сваког програма обуке је различит, заснован на филозофији, парадигмама и искуству програмера програма. Програме не треба упоређивати једни с другима уколико немају исти контекст. [25]

Сваки програмски модел одражава концептуални поглед на образовање за предузетништво. Могућа су три главна фокуса: [17] пословни план, пословни животни циклус и пословне функције.

Предузетничке стратегије могу бити предмет презентација и илустрација, износећи кључне тачке. Све наведено је важно и требало би га подучавати.

Међутим, мало предузећа започиње са функционално диференцираном структуром у почетној фази. Функционална диференцијација је нешто што се ствара кроз време. Као последица тога, образовање о предузетништву треба више диференцирати према фази развоја предузећа, а не према одељењу за функционалну експертизу. Знање доступно у различитим доменима није неважно за нове подухвате, али га треба уградити у одговарајући развојни оквир.

Табела 4: Модел са три димензије обуке за предузетничке перформансе [17]

Мотивација	Предузетничке вештине	Пословне вештине
Потреба за постигнућем	Креативност	Вештине управљања/лидерства
Способност надахнућа	Иновација	Пословни планови
Очекивања постигнутог	Способност преузимања ризика	Финансијске вештине
Препреке или блокаде	Способност препознавања прилика	Маркетиншке вештине
Помоћ	Способност визије раста	Оперативне вештине
Реакције на успех или неуспех	Тумачити успешне предузетничке узоре	Вештине људских ресурса

4.4. Проблеми са развојем предузетника

Власници малих предузећа су скептични према организацијама које нуде обуку, да често нису свесни шта је доступно на тржишту, а поред тога да им често недостаје довољно ресурса за учешће у формалним програмима обуке.

Такође, одређене променљиве у окружењу можда нису повољне за креативни развој. На ове променљиве се гледа као на препреке креативности. Препреке су обично блокаде креативног размишљања и деловања. Ове препреке заснивају се на појединцу и утицаће на многе задатке на радном месту. Идентификоване су следеће препреке креативности у контексту окружења: [4]

- **Друштвено окружење** – укључује све променљиве које утичу на човека, било појединачно или у групном формату на социјалном или друштвеном нивоу.
- **Економско окружење** – Уопштено говорећи, макроекономија не подржава развој нових идеја и производа (нпр. повољно окружење које унапређује предузетничке перформансе), у привреди нема изгледа за раст, није доступна финансијска подршка за процес развоја нових производа,

преузимање ризика се сматра негативним елементом економије и не постоје награде за нове и изводљиве идеје.

- **Физичко окружење** – Постоје непрекидна или једнократна сметања у процесу размишљања (нпр. ометајући звукови, клима и енергија), у окружењу за образовање и обуку места су уобичајена, постојање рутинских или с њима повезаних задатака, радна рутина састоји се од извођења увек истих задатака у исто време и на исти начин.

Старт-ап компаније се разликују у својим потребама и према свакој различитој ситуацији могу настати нове или даље промењене или потребе за континуираним образовањем и консултацијама.

Захтеви за даљим и континуираним образовањем су отворени, тј. они трајно варирају. Они потичу из предузетничког увида у сваки стварни предстојећи дефицит његовог ауторитета у погледу способности деловања и одлучивања, артикулишу се у оном тренутку где су грешке неизбежне. Појављују се захтеви и практичне потребе у вези са лицима или предузећима. Нити их треба предвидети, нити генерализовати.

Приступ изградњи вештина зависе од тога колико је одређена компетенција поучљива. Да би заиста развио стручност у вештини, појединцу су потребна вишеструка и разноврсна искуства – проучавање основних карактеристика вештине, експериментисање са њом, тренирање, а затим увођење побољшања и усавршавања. [17]

Последица тога је да велики део младих предузетника не привлаче традиционални планирани програми. Оваква врста апстрактног планирања нема никакве везе са свакодневним проблемима и питањима која се намећу у процесу оснивања старт-уп компаније. Због тога већина програма пропада.

4.5. Креативност као предметни садржај у програмима за предузетништво

У многим радовима анализирани су значај креативности и иновација у моделу за побољшање предузетничког учинка путем интервенције у обуци. Такође, комбиновани су концепти са пословним вештинама и закључено је да се препознаје важност и потреба за обуком за иновације и креативност, али важност фактора „како треба“ није адресирана нити се сматра да доприноси побољшању предузетничких перформанси.

Креативно окружење је такође окружење које омогућава појединцу да процени сопствену нову идеју и/или производ без критике спољних. То, према томе, подразумева да животна средина треба да омогући појединцима да прво развију самопоуздање у оно што се сматра новим и друго да преузму ризик који омогућава диференцијацију. Теорија не искључује процену или повратне информације других, али иницијална процена треба да се повери појединцу. Унутрашњу мотивацију треба подстицати и доноси много веће креативне перформансе од кажњавања споља у смислу неактивности. [4]

Према Бабићу предузетник је дужан да успостави окружење у организацији у коме ће креативност цветати. То се може учинити на два нивоа, на нивоу организације, али и на нивоу менаџера као појединца. Преглед могућности за подстицање и гушење креативности на оба нивоа дат је у табели 5.

Табела 5. Понашања која доприносе подстицању и гушењу креативности у организацији [6]

Допринос креативности	
Организациони ниво	Индивидуални ниво менаџера
• Истицање значаја креативности и стварање атмосфере у којој се креативност очекује • Подстицање радозналости • Пружање конкретних награда онима који генеришу нове идеје • Подизање толеранције према неуспеху • Истраживање ресурса који воде изоштравању креативних вештина • Слушање и људи који се разликују од оних који тренутно раде у фирми	• Пажљиво слушајте рану подршку идеја • Став према запосленима као једнак, што сугерише став о њиховом значају за компанију • Отвореност према различитим идејама и њиховој комбинацији • Заштита људи који праве грешке, али су спремни да из њих уче • Гледати на проблеме као на изазове
Гушење креативности	
Организациони ниво	Индивидуални ниво менаџера
• Не омета креативне људе • Одржавање круте организационе културе у којој нема места за различита понашања • Одржавање људи на истом послу дуги низ година • Заузимање става је најбоље решење за већ пронађене проблеме	• Изражавање песимизма, склоности оцењивању и критицизању • Инсистирање на грешкама и неуспешним идејама • Изражавање цинизма или негативног стања и инсистирање на прецизности у раној фази генерисања идеја • Непажња, дистанца и недостатак коментара током представљања идеја од стране запосленог

На уопштен начин, тј. неспецифично за област предузетништва, идентификоване су следеће вештине креативности које се могу научити: [17]

- Способност повезивања даљинских стимулуса у окружењу са елементима ума и њихово комбиновање у нове и необичне идеје,
- Способност држања отвореног ума и сагледавања нових перспектива,
- Способност генерисања многих идеја,
- Способност усвајања многих различитих приступа решавању проблема,
- Способност генерисања различитих идеја,
- Способност развијања идеја,
- Способност генерисања ретких и необичних идеја, и

- Способност да се држите када идете противно консензусу и да будете упорни у сусрет критикама.

Креативност, као предузетничка вештина, треба да укључује: [17]

- 1) Технике за олакшавање креативности,
- 2) Уклањање баријера за креативност,
- 3) Критичко размишљање наспрам креативног размишљања,
- 4) Лична својства и радње које олакшавају креативност,
- 5) Побољшање интуитивне креативности,
- 6) Креативно решавање проблема и проналажење прилика, укључујући разграничавање прилика, и
- 7) Генерисање идеја и вредновање и давање приоритета идејама.

5. ИНОВАТИВНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ДОКУМЕНТИМА У ФИРМИ *NORMASOFT*

Normasoft је мала фирма која послује од фебруара 2013. године и чини је група ИТ професионалаца који пружају услуге дизајна и имплементације пословног софтвера, веб и мобилних апликација.

У фирми тренутно ради 15 стално запослених и неколико спољних сарадника, а послови се обављају за клијенте из ЕУ, и из Србије.

Како је реч о фирми која послује у врло динамичном, конкурентном и окружењу које се из дана у дан мења, неопходно је пратити трендове који су посебно у области ИТ изузетно променљиви. Имајући ово у виду једна од неопходности за опстанак и развој ове фирме је креативност и иновативност.

Управо на том путу чланови тима ове фирме показали су своју креативност и иновативност приликом креирања иновативног система за управљање документима *Evideus*.

Фирма *Normasoft* је почела са продајом *Evideus* софтвера почетком 2020. године. До сада је имала 6 имплементација система у корпорацијама са преко 300 људи и неколико мањих система. Приходи фирме су се повећали за преко 40% захваљујући тој продаји. Уједно је повећан и број запослених због повећане потражње за овим иновативним системом. Након годину дана се фирма фокусира на даљи развој система и прилагођавање различитим браншама. Анализе показују да је систем пласиран у право време када се већина фирми пребацила на *online* рад за шта је овај систем и предвиђен. Увођењем система фирме нису престале са радом већ су неометано наставиле. *Normasoft* планира да у наредном периоду уради неколико верзија *Evideus* система како би покрила још неколико важних грана привреде у Србији са циљем да подигне продају у 2021. години за 20%.

Evideus је *SaaS* пословна апликација. Намењен је предузећима која се претежно баве услугама и олакшава најчешће административне послове и пружа брз увид у пословне податке. *Evideus* омогућава чување и брз приступ комплетној пословној документацији (понуде, уговори, фактуре, одлуке и остала административна документација..). Такође, реч је о систему који је интуитиван и једноставан и у складу са ГДПР-ом.

Evideus чини:

- Клијенти и контакти – сви подаци о клијенту на једном месту (правна и физичка лица);
- Сервиси – управљање и категоризација услуга које фирма пружа;
- Пословна документа – чување докумената на једном месту, у електронској форми;
- Структура – преглед свих одељења у предузећу;
- Рачуни – генерисање рачуна у ПДФ формату;
- Уплате – унос и повезивање уплата са задужењима;
- Преглед дуговања – аналитички преглед по клијенту са стањем дуговања;
- UAC – контрола приступа и привилегија корисника *Evideus* система;

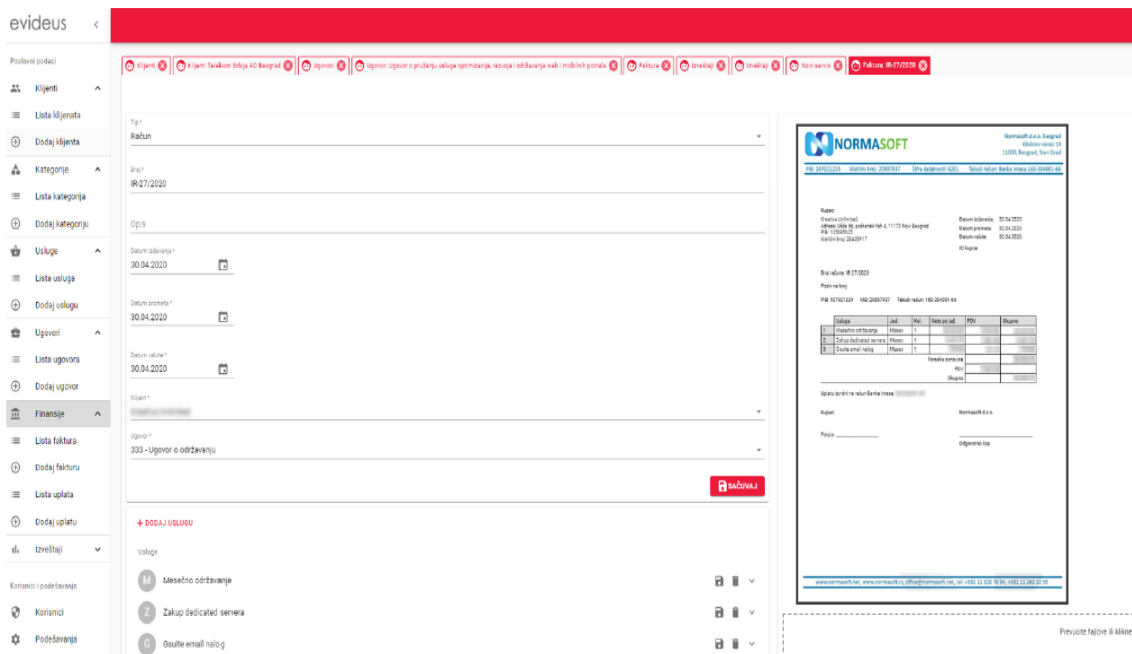
- DMS – складиштење, употреба, дистрибуција, заштита и архивирање дигиталних докумената и
- Улазна документа – унос целокупне улазне документације и индексирање.

Неке од основних предности систем за управљање документима су:

- Централна архива докумената.
- Унос докумената у систем путем различитих медија (скенера, фајлова, е-поште, интернета...).
- Вођење деловодника.
- Нотификације и обавештења (АЛАРМИ).
- Интелигентни систем образаца (шаблона) за креирање нових докумената.
- Праћење докумената по верзијама.
- Везивање мета података за документе.
- Напредно управљање правима и дозволама над документима у архиви.
- Претрага докумената по целом тексту (*full text search*).
- Изузетан систем сигурности (заштите података). Приступ документима преко веб интерфејса.
- Различити нивои приступа над документима у односу на надлежност, одговорност или радно место корисника.

На наредној слици представљене су подразумеване функционалности код основне верзије система.

Слика 9: Подразумеване функционалности код основне верзије система

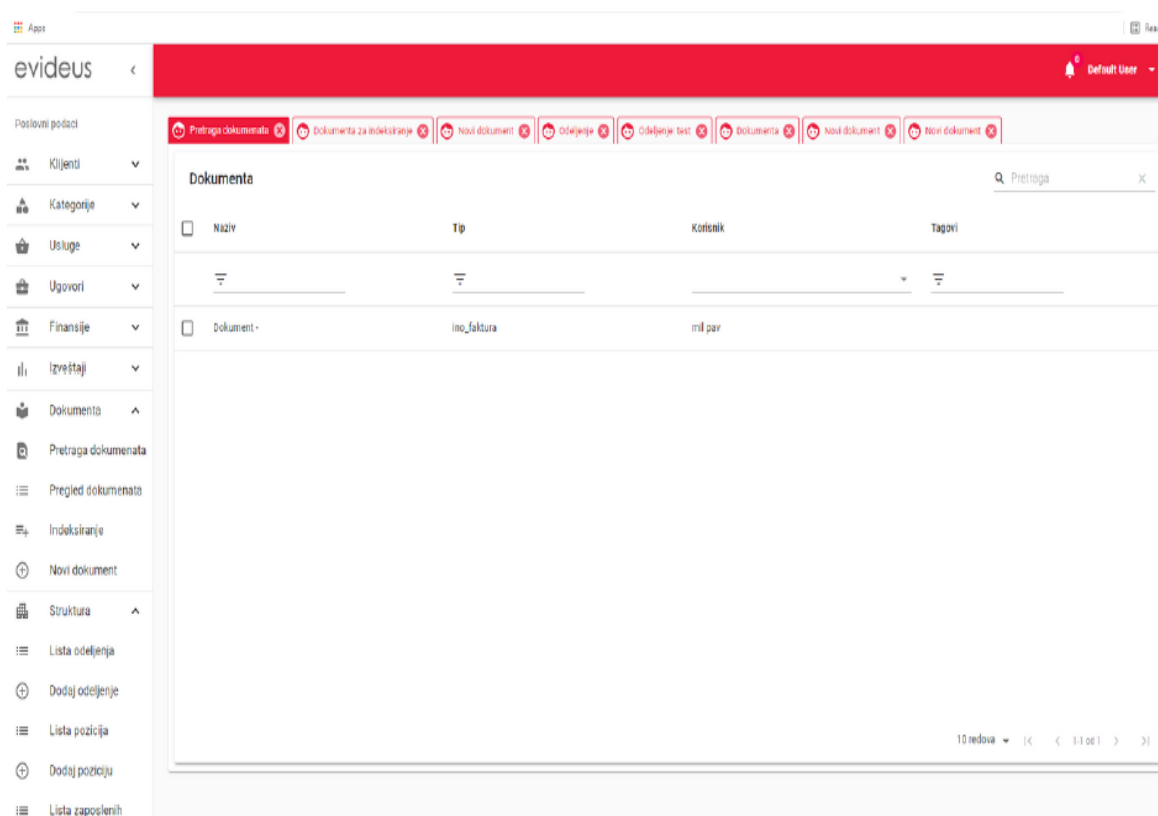


Сам процес функционисања система за управљање документима подразумева следеће:

- Унос Документације и похрањивање система са централног места.
- Брза претрага са било ког уређаја.
- Увид у статус документације о дистрибутивном ланцу.
- Документи на чекању, одобрења, прослеђивање, верзонирање, историја активности над документима
- Учествовање у процесима путем веб интерфејса.
- Обавештавање корисника у случају кашњења у току процеса.
- Извештавање по корисницима и групама корисника.
- Директна размена документације.
- Могућност генерисања нових докумената директно у систему по принципу предефинисаних шаблона.

На слици 10 представљен је преглед дела апликације са листом докумената.

Слика 10: Документа – листа докумената



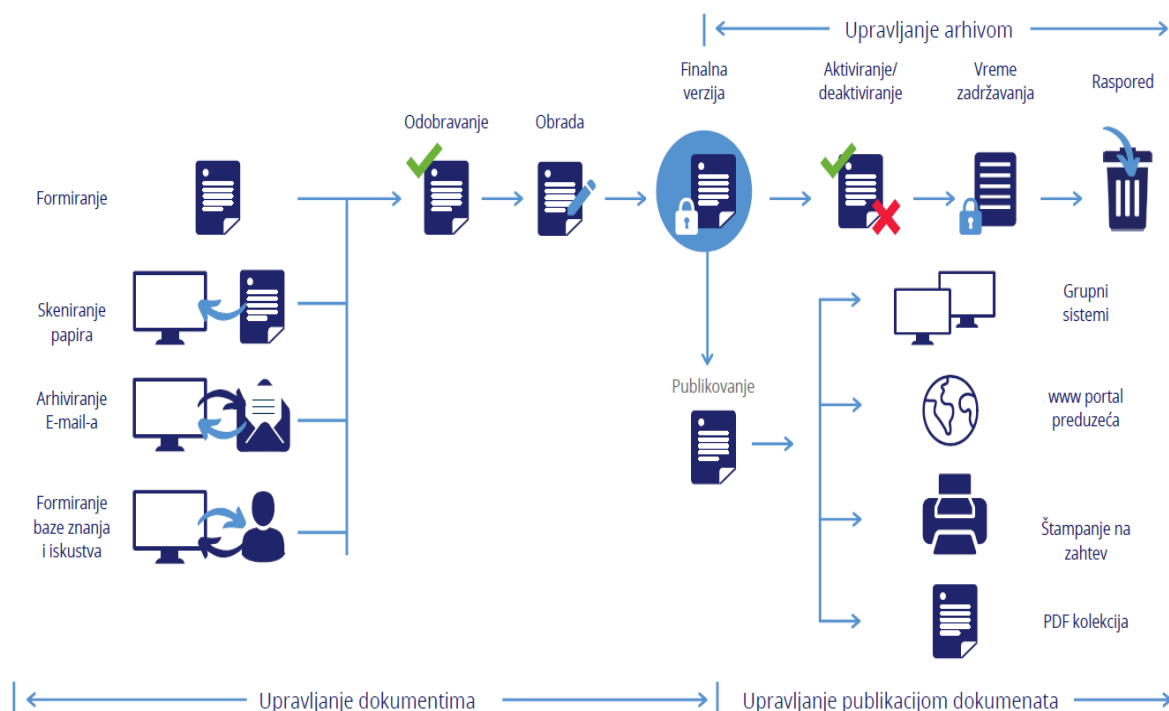
Систем за управљање документима омогућава следеће:

- Једноставно дефинисање процеса.
- Интуитивну употребу процеса.
- Праћење стања у ком се процес налази.
- Потпуну следљивост процеса.
- Тренутни увид у статус документације у дистрибутивном ланцу.
- Учествовање у процесима путем веб интерфејса.

- Обавештавање корисника у случају кашњења у току процеса.
- Извештавање по корисницима и групама корисника.
- Документација, CRM, HR, извештаји, наплате, биланси на једном месту.
- Време потребно да се дође до неког пословног документа је умањено за 90%.
- Огромна је уштеда на штампању документације јер све све поседује у валидном електронском облику.
- Олакшано је пословање менаџерима и послодавцима у смислу увида у потраживања и дуговања као и праћење наплата. Све је доступно на један клик у реалном времену.
- Застоји у пословању су умањени за преко 85% јер свако радно место које користи систем има свој контролни екран на којем добија обавештења и листу обавеза као подсетник.
- Аутоматизовани пословни процеси не дозвољавају прекид свакодневних пословних рутина. Систем сам прослеђује оверене и одobreне документе одговорним особама.
- Систем бележи сва дешавања и активности корисника.
- Систем поседује једноставни графички приказ аналитике пословања у сваком моменту.
- Доступан је и као Мобилна верзија па послодавцима даје могућност да у било које време и са било ког места могу да приступе информацијама од значаја и документацији.
- Колаборација и кореспонденција на систему је уједно и начин праћења дешавања над документацијом и пословним процесима па је тиме велика уштеда на времену у односу на писање маилова и телефонских позива.
- Систем је одличан за рад од куће јер поседује све механизме за приступ документацији било код пословног сектора у фирми.
- Систем штеди време у изради пословних извештаја.
- Систем не дозвољава да се заборави на важне датуме из уговора или на плаћање фактура и осталих дуговања.

Сам процес управљања документима представљен је на следећој слици.

Слика 11: Иновативни процес управљања документима



Представљени иновативни систем за управљање документима омогућава брз и једноставан приступ пословним подацима и документима, електронско генерисање фактура, преглед дуговања и потраживања сваког клијента, чување докумената повезаних са уговорима, могућност дефинисања и додељивања рола, као и појединачних пермисија сваком кориснику понаособ, једноставно и интуитивно управљање апликацијом и брзо увођење нових корисника у систем, могућност брендирања апликације и др.

ЗАКЉУЧАК

Већина предузетничких подухвата заснива се на развоју нових и иновативних производа и преузима водећу улогу у искоришћавању нових прилика које су ризичне и засноване на неизвесним тржишним ситуацијама. Предузетнички подухвати се заснивају на тражењу и искоришћавању прилика и користе потенцијал да их трансформишу у подухвате. Стога је предузетништво кључ креативности и иновација. Пословно окружење се увек мења и динамично је, предузетници имају инспирацију да се суоче са таквом динамиком и неизвесношћу кроз своје креативне процесе размишљања.

Предузетнички процес је описан са аспекта елемената и активности. Предузетници идентификују могућности, креирају идеје и одлучују о својим поступцима на основу мешавине креативности, рационалне анализе и интуиције. Креативност је кључно питање, па тако и рационална анализа. Креативност је основа иновација и доводи до иновација, које потом доносе промене у предузећу. Индивидуална креативност је претеча покретања иновација у предузећима.

Ако се прихвати да је процес стварања у врло поједностављеном смислу, трансформација идеје у прилику, а прилика у креацију и иновацију сматра се развојем и увођењем новог производа, новог процеса или нове услуге. На тржишту се о иновацијама мора разговарати с обзиром да креативна идеја мора утицати на начин на који се посао обавља.

На основу свега изложеног у мастер раду, може се закључити да је иновација специфична функција предузетништва, било у постојећем предузећу, институцији јавне службе или новом подухвату. Иновација је начин на који предузетник ствара нове ресурсе који стварају богатство или обдaruје постојеће ресурсе са повећаним потенцијалом за стварање богатства. У срцу предузетничке активности су иновације: напор да се створи сврсисходна фокусирана промена у економском или социјалном потенцијалу предузећа.

Иновације су кључни фактор који разликује предузетнике од непредузетних менаџера и/или власника малих предузећа. Предузетника карактерише склоност стварању активности, која се манифестује неком иновативном комбинацијом ресурса за профит.

Када је реч о креативности и иновативности, може се закључити да креативност не може директно генерисати иновацију, нити иновација аутоматски успоставља креативност, али јединство и степен узајамности укључују могућности за даљи развој и виши ниво квалитета.

Предузетничка креативност је процес кроз који се дешава проналазак, што значи да је креативност процес који омогућава нешто ново. Предузетништво је омогућено тренутним или потенцијалним постојањем нечег новог (иновација).

Ако се увођење нових услуга/производа и промена оперативних процеса посматрају као показатељи иновативности у домену предузетништва, онда би се могло претпоставити да ће постојати позитиван однос између сваког од конструктора и сврсисходних иновација. Креативност може укључивати прилагођавање или усавршавање постојећих поступака или производа, идентификовање прилика и проналажење решења за проблеме. У основи укључује нове идеје. Тада се може даље образложити да ће креативност бити имплементирана кроз иновације.

Неки предузетници схватају важност континуираних иновација, али сматрају награде повезане са напорима и пратећим ризиком самоиницијативних иновација производа недовољним, они често прилагођавају постојеће производе, услуге, методе или технике на иновативан начин. Стога њихова креативност, тј. вештине визуелизације, вештине дефинисања проблема, вештине генерисања идеја, креативне вештине решавања проблема, вештине превазилажења менталних баријера, вештине креативне евалуације, вештине критичког мишљења, вештине просуђивања и вештине примене решења, проналазе израз на континууму иновација и адаптација.

У раду је такође указано да јединствена примена креативности у домену предузетништва лежи у искоришћавању могућности за иновације. У погледу развоја предузетника у креативности и иновацијама, сада се поставља питање: како власници предузећа могу бити обучени да користе изворе могућности за иновације?

Општи закључак је да ефикасно предузетничко образовање захтева не само да предузетник искуси неке кључне функционалне елементе програма пословне администрације, већ да те функције буду представљене од почетка.

Учење за започињање посла захтева различите и креативне приступе, чији је пословни план коришћења најважнији приступ. Пппрактична знања, тј. пословне вештине из пословног планирања, пословног стратегирања, финансијског управљања, управљања маркетингом итд. су пресудне у концептима „искоришћавање могућности“ и „максимизација раста“.

Сматра се да би примена креативности и иновативности у садржају, као и метода у погледу предузетничког домена, могла имати користи само од истраживања. Међутим, мора се имати на уму да успех као предузетник не зависи само од вештина креативности већ и, између осталог, од мотивације, међуљудских односа и пословања.

Примарно ограничење овог мастер рада произлази из општег недостатка истраживања на глобалном нивоу у вези са обуком ученика у предузетништву у креативности, иновацијама и проналажењу прилика. Низ истраживачких интервенција концентрише се на методологију (у контексту обуке) како би се повећала креативност и иновативност „запослених“ на радном месту, стављајући тако нагласак на унапређење „предузећа“. Стога истраживања уопште не примећују значај специфичних интервенција, модела и методологије обуке у погледу креативности, иновација и проналажења могућности у предузетничком контексту.

И за успостављене и за нове организације иновације и промене постају важне, као и императив у динамичном, променљивом окружењу. Капацитет и способност управљања креативношћу и иновацијама саставни су део предузетничких компетенција. Када предузеће не успе да иновира и не пронађе креативно решење проблема које могу претрпети његови купци, запослени и заједница у целини. Од предузетника зависи коју врсту вредности и систем уверења желе да створе у предузећу. Развијање атмосфере креативности и иновативности првенствено зависи од визије, циљева, става предузетника. Креативност је широко распрострањена и може се подстицати у организацији упорним напорима, разменом знања и разменом идеја/решења, охрабривањем изван оквира и новим размишљањима и уважавањем нових идеја. Ако је тим мотивисан и добије добру подршку вођства, обавезно ће доћи до креативног резултата.

Предузетници морају осигурати да нова предузећа требају дубоку подршку како би створила културу креативности на радном месту. То захтева да промовишу, негују и

подстичу стварање, одабир и анализу различитих идеја. Такође су потребне смернице тиму у смислу отвореног размишљања, мотивације, дивергентног размишљања и пружања окружења креативности и иновативности. Предузетници несумњиво играју кључну улогу у покретању идеја и идејама за успешно спровођење иновација.

ЛИТЕРАТУРА

1. Aldrich, H., E., Martinez, M., A., (2001), Many are called but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 4, Baylor University
2. Andrew, J., P., Sirkin, H., L., (2003), Innovating for cash, Harvard Business Review, доступно на: <https://hbr.org/2003/09/innovating-for-cash> (31.03.2021.)
3. Andriopoulos, C., (2001), Determinants of organizational creativity: a literature review, *Management decision*, Vol. 39, No. 10, MCB Universitz Press
4. Antonites, A., J., (2005), An action learning approach to entrepreneurial creativity, innovation and opportunity finding, University of Pretoria., Pretoria
5. Arora, M., (2016), Creative Dimensions of Entrepreneurship: A Key to Business Innovation, *Pacific Business Review International*, Vol. 1, No. 1, School of Business and Management Studies, Department of Accounting and Finance, Central University of Himachal Pradesh, Dharamshala
6. Бабић, М., Нинковић, Р., (2007), *Предузетништво – Теорија, процес и пракса*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац
7. Babu, R., Krishna, M., Swathi, A., (2013), Role of creativity and innovation in entrepreneurship, *Innovative Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 5, Department of Management Studies, Sasi Institute of Technology & Engineering, Tadepalligudem
8. Barnard, B., Herbst, D., (2019), Entrepreneurship, Innovation and Creativity: The Creative Process of Entrepreneurs and Innovators, *Expert Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 1, Sprint Investify, Johannesburg
9. Вукмировић, Н., (2005), Иновације и предузетнички интелегенс у функцији развоја корпоративног предузетништва, *Индустрија*, Бр. 2-3, Економски институт, Београд
10. Delmar, F., Wiklund, J., (2008), The Effect of SmallBusiness Managers' Growth Motivationon Firm Growth:A Longitudinal Study, *Entrepreneurship – theory and practice*, Baylor University
11. Elbaz, J., Binkour, M., Majdouline, I., (2013), Innovation and entrepreneurship: An empirical study of Moroccan firms, Entrepreneurial Skills, University Ibn Zohr, Agadir
12. Ireland, R., D., Hitt, M., A., Camp, S., M., Sexton, D., L., (2001), Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, Texas A&M University
13. Јовановић, И., (2015), *Предузетништво – у савременим условима пословања*, Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору, Бор
14. Kabukcu, E., (2015), Creativity process in innovation oriented entrepreneurship: The case of Vakko, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, No. 195, Elsevier Ltd
15. Kemelgor, B., H., (2002), A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA, *Entrepreneurship and regional development*, Vol. 14, No. 1, Taylor & Francis Ltd
16. Kodithuwaku, S.,S., Rosa, P., B., (2002), The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment, *Journal of business venturing*, Vol. 17, Elsevier Science Inc
17. Kruger, E., M., (2004), *Creativity in the entrepreneurship domain*, University of Pretoria

18. Ladzani, W., M., Van Vuuren, J., J., (2002), Entrepreneurship training for emerging SME's in South Africa, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 2, University of South Africa
19. Mačerauskienė, N., Balčiūnienė, T., A., (2017), Do differences make a difference? The case based on the creativity platform, *The International Business Conference 2017: Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, Vilnius kolegija
20. Miner, A., S., Bassoff, P., Moorman, C., (2001), Organizational improvisation and learning: a field study, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2, Sage Publications, Inc.
21. Okpara, F., (2007), The value of creativity and innovation in entrepreneurship, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3, No. 2, University of Gondar, Ethiopia
22. Pretorius, M., Van Vuuren, J., Nieman, G., (2004), Critical evaluation of two models for entrepreneurship education: an improved model through integration, *Unpublished paper*, University of Pretoria, Pretoria
23. Pretorius, M., Millard, S., Kruger, M., (2005), Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators, *South African Journal of Business Management*, Vol. 36, No. 5, Respectively Chair in Entrepreneurship and Department of Statistics, University of Pretoria, Pretoria
24. Puhakka, V., (2012), Entrepreneurial Creativity as Discovery and Exploitation of Business Opportunities, *Entrepreneurship – Creativity and Innovative Business Models*, InTech, Rijeka
25. Ras, P., Pretorius, M., (2007), An Entrepreneurial Education Model for the Namibian Higher Education System, *Acta Commercii*, Tshwane University of Technology
26. Савић, Н., Питић, Г., Трбовић, А., (2012), Улога знања, иновација и креативних индустрија у савременој привреди, *Иновације и предузетништво: алати за успех на тржишту ЕУ*, Универзитет Сингидунум, Факултет за економију, финансије и администрацију, Центар за промоцију науке, Београд
27. Сагић, З., (2016), *Иновације и предузетништво*, Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице
28. Sanchez, A., Lago, A., Ferras, X., Riber, J., (2011), Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 6, No. 2, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios
29. Sarri, K., Bakouros, I., Petridou, E., (2010), Entrepreneur training for creativity and innovation, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, No. 3, Emerald Group Publishing Limited
30. Trevisan, I., Grundling, J., P., Jager, J., W., (2002), The perception of importance of entrepreneurial qualities among small business owners and non-business owners, *Entrepreneurship in Africa: the Road to freedom*, 1st International Conference, Pretoria
31. Tu, C., Yang, S., (2013), The Role of Entrepreneurial Creativity in Entrepreneurial Processes, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 4, No. 2, Ming Chuan University
32. Thomassen, M. L., Løje, H., Basaiawmoit, R. V., (2018), Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, connected in theory separated in practice: - Can we strengthen engineering education by understanding the overlaps and the differences between the four concepts in an educational context, *Proceedings of the 46th SEFI Annual Conference*

33. Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., (2001), The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 4, Institute for Enterprise and Innovation, Nottingham University Business School
34. Fillis, I., McAuley, A., (2000), Modeling and measuring creativity at the interface, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2, University of Stirling, Spring 2000
35. Firkin, P., (2001), Entrepreneurial capital: a resource-based conceptualisation of the entrepreneurial process, *Working Paper no. 7*, Labour Market dynamics research programme, Massey University, Auckland
36. Hamidi, D., Wennberg, K., Berglund, H., (2008), Creativity in entrepreneurship education, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 2, Emerald Group Publishing Limited
37. Corte, V., Gaudio, G., (2017), Entrepreneurial Creativity: Sources, Processes and Implications, *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 6, Canadian Center of Science and Education, Department of Economics, Management, Institutions, University of Naples Federico II, Naples
38. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24173/04chapter4.pdf?sequence=4> (01.04.2021.)