

**Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука**

**Рибарић З. Неда
Значај иновација на развој предузетништва
мастер рад**

Крагујевац, 2013.

Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 610/2011

Рибарић З. Неда
Значај иновација на развој предузетништва
мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

- 1. Др Слободан Р. Митровић- ментор**
- 2.**
- 3.**

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да опише утицај промена на предузетништво и предузетника. Треба да опише процес избора пословне идеје и утицај креативности и иновације на сам предузетнички процес. Такође, треба описати креативни процес, изворе креативности и изворе иновативности. Треба се осврнути на заштиту иновације, у смислу патентирања исте. Кандидат треба да изврши анализу иновативности у предузетништву, са нагласком на предузеће из Србије по избору.

Препоручена литература:

- [1] Drucker, P. F. (1991): Иновације и предузетништво, "Привредни преглед", Београд
- [2] Timmons, J.A. (2009). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. New York, NY: McGraw-Hill Irwin
- [3] Бабић М., Нинковић Р.(2007), Предузетништво- теорија, процес и пракса, Унија послодаваца Србије, Машински факултет, Крагујевац

Резиме: У овом раду описан је процес предузетништва. У раду је дефинисана иновативност и креативност, као и њихов утицај на предузетништво. Говори се о начинима на које је могуће развијати креативност. У раду је описан предузетник, као иновативни и креативни појединац. Говори се о факторима који утичу на развој креативности и факторима који утичу на деградацију исте. Обрађени су извори иновативности, у својим многобројним облицима. Изнете су чињенице о предузетништву и иновативности у Србији, са освртом на конкретно предузеће, у форми кратке студије случаја.

Кључне речи: предузетништво, промене, иновације, креативност, развој иновативности

Abstract: This paper describes the process of entrepreneurship. This paper defines innovation and creativity, and their influence on entrepreneurship. It talks about the ways in which it is possible to develop creativity. This paper describes the entrepreneur as an innovative and creative individual. It talks about the factors that influence the development of creativity and factors affecting its inhibition. It talks about the sources of innovation, in its many forms. The paper outlines the facts about entrepreneurship and innovation in Serbia, with particular reference to the company in the form of short case study.

Key Words: entrepreneurship, changing, innovation, creativity, innovation development

1. УВОД.....	5
2. ДЕФИНИЦИЈА ПРЕДУЗЕТНИШТВА	8
3. ПОЈАВА И РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИШТВА	10
4. ИНОВАТИВНА ЕКОНОМИЈА	12
4.1. ПРОМЕНА НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА.....	13
4.2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО И ПРОМЕНЕ.....	15
4.2.1. УТИЦАЈ ПРОМЕНА НА ПРЕДУЗЕТНИШТВО	16
5. Учесници предузетничког процеса	19
5.1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРЕДУЗЕТНИКА.....	21
5.2. НАЈЧЕШЋИ ФАКТОРИ УСПЕХА	27
5.3. ПРЕДУЗЕТНИЧКА МОТИВАЦИЈА	27
6. КРЕИРАЊЕ ПОСЛОВНЕ ИДЕЈЕ И ПОКРЕТАЊЕ СОПСТВЕНОГ ПОСЛА	29
Предузетнички процес	29
6.1. Дефинисање и избор пословне идеје.....	29
7. КРЕАТИВНОСТ.....	34
7.1. Индивидуални фактори креативности	35
7.2. Баријере креативног размишљања	39
7.3. Креативни процес.....	40
8. ИНОВАЦИЈЕ И ПРЕДУЗЕТНИШТВО	44
8.1. ИЗВОРИ ИНОВАЦИЈА.....	48
8.1.1. Неочекивано.....	49
8.1.1.1. Неочекивани успех.....	49
8.1.1.2. Неочекивани промашај	50
8.1.1.3. Неочекивани спољни догађај	52
8.1.2. Неподударност.....	53
8.1.2.1. Неподударност између реалности и претпоставке о њој	54
8.1.2.2. Неподударност између опажених вредности и стварних вредности и очекивања клијената	55
8.1.2.3. Неподударност у оквиру ритма или логике процеса	56
8.1.3. Иновација заснована на потреби неког процеса	56
8.1.4. Промене у структури привреде или тржишта	58
8.1.5. Демографска кретања	59
8.1.6. Промене у опажању	60
8.1.7. Нова сазнања.....	62
9. ПАТЕНТ	66
10. ИНОВАТИВНОСТ У СРБИЈИ	68
11. ИНОВАТИВНОСТ У СРБИЈИ-ПРИМЕР	73
Сунце Маринковић доо.....	73
12. ЗАКЉУЧАК.....	78
13. ЛИТЕРАТУРА.....	79

1. УВОД

Предузелништво као идеја, старо је колико и људско друштво и није искључиво економски феномен. Везује се за све аспекте људског понашања и деловања, где је потребна креативност, иновација, рађање нових идеја, решавање проблема на нов начин, а све у циљу задовољења човекових потреба.

Уколико унесете појам „entrepreneurship“ (предузелништво) на чувеном google претраживачу, добићете преко 83 000 000 резултата. Ако желите да сазнаете шта појам «Предузелништво» значи, добићете преко 600 000 резултата. Можда би тражење овог појма на различитим језицима, у великој мери могао пуно тога да нам каже о самој култури и развијености једне земље, односно о значају предузелништва, као једне од најважнијих категорија које се данас повезују са малим и средњим предузећима, запосленосту и креирању нових послова и нових категорија у пословању.

Постоје различита размишљања када су се, на који начин и у којем облику почели употребљавати термини предузелник и предузелништво. За теоријско проучавање и разумевање појма предузелништва потребно је сагледати различите приступе и стајалишта познатих економиста из историје, као и њихове доприносе развоју економске теорије предузелништва.

Предузелништво као незаобилазан сегмент развоја и напретка сваке модерне регије отвара нова радна места и покретачка је снага привреде, а развијањем предузелништва снажно потпомажемо друштвени развој. За успешног предузелника од пресудне је важности познавање законодавне регулативе и административних услова, широког спектра пословних дисциплина те усвајање практичног предузелничког искуства.

Предузелништво представља спремност појединца или више партнера да уз одређено улагање капитала и преузимање ризика због делимичне неизвесности покрене пословни подухват са циљем стварања профита. То је начин пословног деловања у којем предузелник одлучује шта, како и за кога нешто креира (производ, услугу) а све кроз предузелнички подухват, о сопственом трошку и уз одређену дозу ризика, с циљем стицања добити.

Суштина предузелништва је у акцији, сталном тражењу нових идеја, маштовитости у проналажењу нових могућности у пословању, поузданој интуицији и процени те вештини и одлучности. Предузелништво представља начин размишљања и није уско везано само за посао. Предузелничко размишљање врло је важно – веже се за креативност, системски приступ проблему, проактивност...

Предузелници су особе које преузимају иницијативу и доносе промене у окружења. Предузелник је покретачка снага предузелничког процеса – особа/појединац, који ствара нову вредност и у том процесу преузима ризик губитка новца, времена или неког другог облика вредности производа или услуге. Предузелник је особа која је креативна, амбициозна, упорна, предана ономе што ради, оријентисана ка резултатима, сигурна и добро је умрежен – познаје људе и људи познају њега. Очигледно је да предузелник мора имати одређене способности као и личне особине које би требало да развија и усавршава у спољашњем окружењу.

Покретање сопственог посла као најчешће активности која се везује за појам предузелништва, има своје карактеристике, добре и лоше стране, проблеме и начине решавања. Једно је сигурно-покретање сопственог посла је бесмислено без иновације, која се може испољити на најразличитије начине, од инкременталних, значајних, великих иновација, које могу покренути сасвим нову грану привреде или које могу пробудити сасвим нове потребе код купаца, с једне стране, до оних које су на први поглед минорне, мале, али могу да изазову значајне уштеде за предузеће и да изазову битна повећања прихода фирме.

Успешни предузелници знају да идеја не мора да буде увек и **пословна шанса** и да је неопходно третирати предузелништво као тржишно вођен процес. Идеја сама по себи није важна ако се кроз изградњу успешног посла не релизује у пракси. Потребно је открити идеју, која не мора бити јединствена, али је неопходно идентификовати потребе тржишта. Шансе постоје унутар сваког проблема, односно тамо где постоји проблем постоји и пословна шанса. Када не било проблема, не би било ни разлога за променама а тиме ни потенцијалних шанси за сатисфакцију предузелника на основу задовољења незадовољене потребе тржишта. Свака шанса не мора да води и успеху. Шанса егзистира у одређеном реалном амбијенту, због чега је временска компонента изузетно битна. За предузелника је важна трајност бизнис шансе, односно да могућности које се нуде буду што дуже отворене. Предузелник мора да тестира пословну идеју а не да се “заљуби на први поглед”. Тестирање може да одузме доста времена, што носи ризик да конкуренти употребе идеју, али важно је да се израдом пословног плана, као процедуром оцене пословне идеје, евентуалне грешке направе на папиру, а не на тржишту.

Предузелништво је способност реализације одређене пословне шансе, без обзира на **ресурсе** којима се тренутно располаже. Предузелници верују да одређени посао могу да приведу крају иако у одређеном тренутку не поседују потребне ресурсе и средства. Међутим, предузелник треба да зна да финансијска подршка долази као последица успешног пословања и да она прати добре предузелнике, који су већ показали способност да шансе и практично искористе.

Два највреднија ресурса у данашњој економији су време и информација. Због тога је већина иновација и сконцентрисана на њих. Треба водити рачуна о чињеници да иновације не морају бити само техничке природе. Иновације чак не морају бити ни физички опипљиве. Добар пример је пројектна организација која је изазвала револуцију у пословању предузећа.

Иновација представља успешан развој и примену идеја и знања и има за резултат да се знатно побољшани производ или услуга понуде тржишту (иновација производа) или да се нови и знатно побољшани метод производње или испоруке комерцијално користи (иновација процеса). У иновације се убрајају и промене у нивоу знања, вештина, рутина, компетенција, опреме или инжењерске праксе да би се развио или створио нови производ или увео нови процес.

2. ДЕФИНИЦИЈА ПРЕДУЗЕТНИШТВА

“Предузетништво је **начин размишљања** односно процес стварања и развијања економских активности комбиновањем **ризика, креативности и/или иновативности** уз поуздану управљачку структуру унутар нове или постојеће организације”

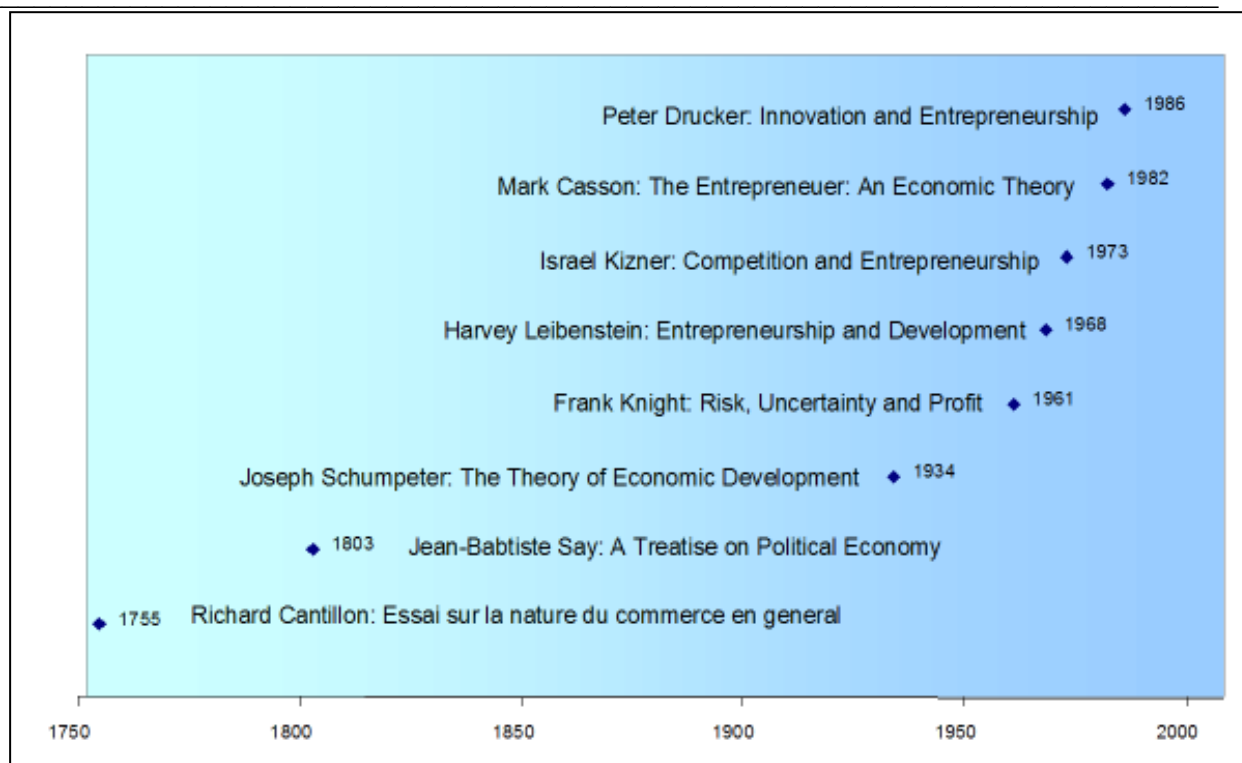
Green paper – dokument Evropske komisije

Процес пословања се мења кроз историју баш као и начин размишљања, људска схватања шта појам предузетник и предузетништво заправо значи и шта бисмо требали подразумевати под овим појмовима. Тако су теоретичари и практичари класичне економије попут Richarda Cantillona и Adama Smitha појам предузетник везали уз појмове шпекулант и иноватор, координатор пословне активности, координатор тржишта роба, услуга и капитала. Теоретичари и практичари неокласичне економије попут Marshalla и Schumpetera појам предузетник везали су за појмове координатор, иноватор, посредник, одговоран доносилац одлука у условима неизвесности, док модерна економија ставља нагласак на то да се појединац сматра предузетником све док налази, ствара и искоришћава прилике за добробит свог унапређења и окружења у којем се налази. То првенствено значи да се појмови лидер и менаџер не односе искључиво на власнике предузећа или на менаџерске функције него и на све запослене који на свом радном месту својим активностима поприме карактеристике лидера и/или менаџера.

Предузетништво данас прелази границе појма привреде, привредне делатности, проширујући се на сва подручја деловања у друштву, међу којима се успоставља све већа повезаност, тј. зависност о акцији и постизању учинка.

У свету најпознатији израз "entrepreneur", у 17. веку учестало се употребљава у пословном свету у Француској. (entrepreneur - нешто урадити или нешто предузети). Ова се реч јавља још у 12. веку али се све до 17. века везивала за делатност државног владара, на оне који су предузимали значајне и велике (инфраструктурне) пројекте (војни објекти, путеви, мостови, луке и сл.).

Нешто касније термин предузетник односио се на сваку особу која је имала задатак надгледања извођења таквих пројеката. С временом су то постали појединци који су, уговорним аранжманима за владаре, обављали те послове. Користио га је и Себастиан Ваубан (1633-1707.) који се бавио проучавањем различитих подручја економије и економских питања; од новца, јавних финансија, пољопривреде, и колонизације те је творац великог број нових економских идеја и приступа прогресивних за оно време. Значајни аутори који су имали одређени допринос у развоју предузетништва, представљени су на **слици 1**.



Слика 1¹: Аутори који су имали допринос у развоју предузетништва

“Предузетништво је динамичан процес **визије, промене и стварања**. То захтева енергију и страст према стварању и спровођењу нових идеја и креативних решења. Основни елементи тог процеса обухватају:²

- Спремност да се преузме одређени **ризик** по питању времена каријере или статуса
- Способност да се окупи добар **тим**
- **Креативност** неопходну да се искористе неопходни ресурси
- Основне вештине да се напише добар **бизнис план**
- **Визију** и способност да се препознају прилике тамо где други виде само хаос, контрадикторности и нејасноће.”

Нужно се мора направити разлика између термина "предузетништво" и термина "предузетник", јер је у првом случају реч о организационој вештини, а у другом о лицу које сопственим капиталом започиње самосталан посао. Некада се термини "предузетништво", "предузетник" и "приватник" користе као синоними, што је такође врло погрешно, јер сви приватници нису предузетници и немају организационе вештине које доприносе увећавању њиховог ангажованог капитала. Само оно лице које „организује неки посао са циљем да присвоји добит, али и сноси ризик тог посла" , које стално иновира, ствара шансе, избегава ризике, уочава претње и тражи нове могућности, поседује ту значајну организациону вештину коју називамо предузетништво.³

3. ПОЈАВА И РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Предузетништво постаје значајно тек крајем седамдесетих година прошлог века. Све до тог времена у економској теорији и у привредним стратегијама развоја највећа се пажња, и у најразвијенијим привредама света, поклањала великим компанијама. Проблеми који су се тада јавили: појава инфлације, смањење потражње, стварне потребе купаца, пад производње седамдесетих година прошлог века, проузроковали су појаву предузетништва (појаву малих и средњих предузећа) на који почиње да се гледа као на "спаситеља" који ће променити пословни свет и норме које су владале до тада. Продуктивност (*као успешно обављање неког посла у односу на искоришћене ресурсе; квантитативни израз између обима производње, услуга или промета и количине утрошене радне снаге*) и запосленост представљају централна питања раста и развоја. Високоразвијене земље су схватиле да уколико не буде повећања продуктивности и запослености, неће бити ни даљег развоја. Шта су тада биле могуће последице останка на старом, форсирања старих образаца и начина пословања? Пад животног стандарда, који би довео до евентуалних социјалних, друштвених и политичких проблема. Тражило се решење – а то је тада управо било предузетништво.

Не само да убрзо долази до брзог настанка великог броја предузећа, већ и велике корпорације доживљавају преображај: схвата се захтев динамичности, развија се унутрашње – интерно, корпоративно – предузетништво. Средином 20. века долази до технолошког дисконтинуитета и ослобађања предузетничке иницијативе.

Али, зашто баш тада? Зашто је предузетништво одједном постало толико важно? Основни разлози важности предузетништва налазе се у чињеници да оно првенствено представља извор нових послова, да се кроз мала и средња предузећа која су уско повезана са предузетништвом обезбеђује и подстиче економски раст и производња на једној територији, модификује се и подстиче конкуренција, стварају потпуно нови производи/услуге и нове технологије.

Као кључни резултати предузетништва могло би се навести следеће:

- Предузетничка интелигенција – креирање сопственог посла није само ствар самозапошљавања већ и изгледнији и бржи начин напредовања
- Неговање породичног посла
- Подстицање предузетништва у осталим системима пословања

Поред ових резултата, предузетништво је са собом донело и нове облике организације посла, нова тржишта, нова предузећа, нове производе/услуге, нове технологије. Са практичног становишта предузетништво представља активност улагања капитала ради задовољавања непокривене тражње за новим или постојећим производима/услугама на одређеном тржишту са циљем остваривања добити, уз преузимање ризика.

Предузетништво се обично везује за покретање сопственог новог малог бизниса, сопственог посла. То је само делимично тачно. Да би неко предузеће било предузетничко, у теоријском смислу, оно мора да има и неке посебне карактеристике (а не само да буде ново и мало). Мора да се заснива на **иновацији**, на "креативној деструкцији постојећег".

Предузетнички начин размишљања данас је неопходно применити у свим областима и на свим нивоима размишљања и деловања: на нивоу појединца, предузећа као целине али и самог друштва.

Предузетништво је на првом месту **начин размишљања**. Предузетничко понашање подразумева спремност за улазак у **ризик** и симисао за самосталност и самоиспуњење. Предузетништво се може развити у било којем сектору привреде и у било којој врсти пословне делатности. Због чега је предузетништво значајно за ЕУ? Првенствено због могућности отварања нових радних места (и тиме боље запошљавање). Путем предузетништва јачају се лични потенцијали - не само материјални мотиви него и самоостварење, слобода, самосталност, изазов. С обзиром да велик број малих и средњих предузећа обезбеђују велик спектар производа, и самим купцима односно корисницима услуга се повећава избор а цене су ниже. Предузетништво побољшава друштвени и социјални потенцијал – одговорније понашање предузећа, уважавање интереса купаца, увођење социјалне и еколошке свести.

Које су основне разлике у пословању некада и сада? Које су кључне промене које су довеле до појаве и значаја предузетништва? Како су промене утицале на данашњу ситуацију – појаву економије знања, односно предузетничке, иновативне економије?

Масовна економија представља економску категорију; врсту економије која своју економску парадигму заснива на две категорије: у производњи на економији обима и масовној експлоатацији јефтиних енергената (нафта, угљ, гас), што проузрокује стабилан економски раст; а у потрошњи заснива се на феномену масовне потрошње материјалних добара и акумулацији материјалног богатства. Међутим, појавом треће технолошке револуције - електроника, рачунари, телекомуникације, јављају се нови потрошни производи (забавна електроника), повећава продуктивност, јављају се специјализације на подручју пословних услуга и осамостаљивање функција (дизајн, информатика, маркетинг, логистика, одржавање).

Масовна економија полако уступа место Економији заснованој на знању (предузетничкој економији). Кључни моменти који су до тога довели јесу:

- Динамичан развој информационе технологије,
- Традиционални фактори производње (природни ресурси, радна снага и капитал) не нестају, али постају секундарни.
- Нова вредност заснована на информацијама и знању!
- Основне одреднице економије засноване на знању: иновативност и улога знања у креирању нових производа.

Предузетништво порима нови образац у коме се на предузетнике гледа као на динамичан процес у којем предузетници преузимају иницијативу у производњи и новим начинима пословања, (ре)организују економске механизме за ефикаснију употребу ресурса, преузимају ризик за могући неуспех подухвата. Значајан је Шумпетеров модел креативне деструкције (стваралачког разарања) – зачетак неких нових и/или револуционарна измена традиционалних индустријских грана

4. ИНОВАТИВНА ЕКОНОМИЈА

Значајне промене у карактеристикама глобалне економије у периоду од 1980. до 2005. године се пре свега односе на чињеницу да је вредност иновативног капацитета интелектуалног капитала као компоненте укупне тржишне вредности порасла експоненцијално. Као последица свега, долазимо у ситуацију да су основе традиционалног економског и пословног начина размишљања, потпуно уздрмане.

Основни критеријум да ли смо у иновативној економији јесте како се ствара вредност, како се осваја и одржава вредност. Уколико се та основа значајно разликује од оне у прошлости, неопходно је усвојити потпуно нове управљачке алате и приступе.

ИНДУСТРИЈСКА ЕКОНОМИЈА – основне карактеристике

- Смањивање трошкова кроз вертикалну интеграцију
- Купци долазе на одређене локације/контрола стандардизованих производа
- Инфраструктура ограничава брзе промене
- Ограничени избори кроз унапред утврђене канале
- Пословање које се заснива на интегрисаној мрежи вредности
- Физички ресурси и опадање нивоа уложеног (смањена зарада)

ИНОВАТИВНА ЕКОНОМИЈА - карактеристике:

- Флексибилност путем *outsourcing-a*
- Опис производа/услуга путем нових средстава комуникације (интернет), прилагођени у потпуности купцу
- Инфраструктура тржишта обезбеђује брзе промене
- Пуно канала продаје – пуно избора
- Пословање засновано на додатној вредности
- Вредност и значај нематеријалне имовине

4.1. ПРОМЕНА НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА

Кључни захтеви који се постављају пред руководиоце највишег нивоа у иновативној економији су:

- *предвиђање и уочавање глобалних промена* на свим нивоима друштва, као и осмишљавање и инстинкт за иновације које би им омогућиле да креирају и тестирају потпуно нове приступе пословању који се заснивају на овим принципима.
- *ко-креативан начин размишљања* - како би потпомогао променама насталим у окружењу пословног екосистема, процесима и пракси, заједно са пословним партнерима (не само ментални склоп прилагођавања већ и активно учествовање)
- *иновације у свим аспектима пословања* - не само у производима или одељењу истраживања и развоја
- *способност да произведу промене у култури* и ослободе енергију у предузећу ради деловања на одређени парадокс: захтев за креирањем климе континуираног иновирања, уз истовремени фокус на ефективност и ефикасност потврђених пословних модела.

Жеља за иновирањем је веома важна у иновативној економији – важнија него у индустријској. Брзо дељење (ширење) знања, нагони све тржишне играче да иновирају – производе, процесе, системе - прилагођавају се и сами изазивају промене.

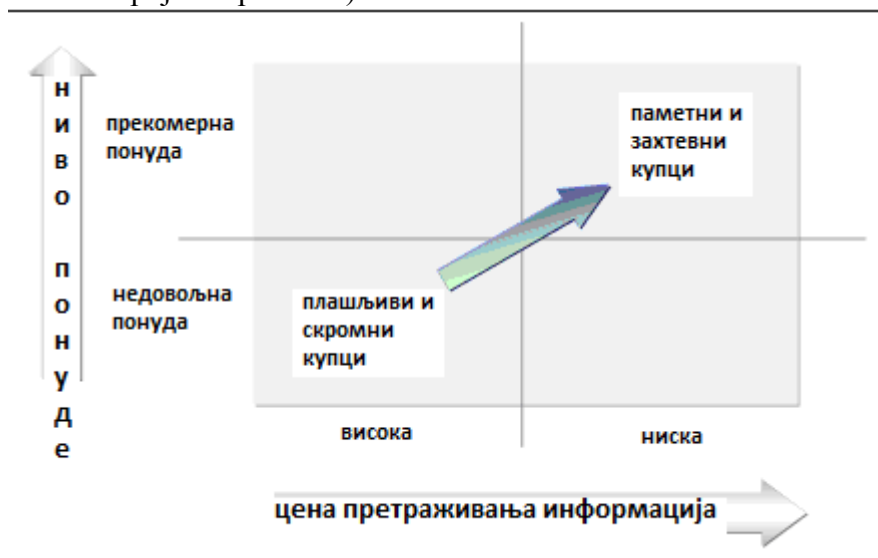
Нова парадигма, рушење граница и старих система вредности и пословања; предузеће мора поново осмислити:

- КАКО ће наступити на тржишту ,
- ШТА предузеће мора поседовати као своју кконкурентску предност
- КАКО ће пословати и односити се према добављачима и купцима

Кључне карактеристике прелаза из индустријске економије у иновативну економију су:

- смањивање трошкова,
- избрисане (нејасно дефинисане) границе,
- убрзана конкуренција,
- промена у распореду моћи,
- нови пословни модели,
- повећана добит.

Најважнија је промена карактеристика купаца у иновативној економији, која је дата на **слици 2.:** купци показују потребу за производима који ће одговарати искључиво њима, бити потпуно њима прилагођени, глобално су оријентисани (нису више везани за продајно место у свом граду или држави), оријентисани су према услугама и додатој вредности производа, појављују се као ко-креатори знања, исказују повећан утицај и знање о производу/услуги/процесима (више није реч о једној/две врсте истог производа—данас су могућности/варијанте производа неограничене, број произвођача/канала дистрибуције огроман, за разлику од позиције купаца у индустријској економији кад су били навикнути на мањи број алтернатива)



Слика 2.⁴: Промена карактеристика купаца у иновативној економији

Иновације и предузетништво су императиви и основни покретачи у данашњој економији.

Увођење иновација у предузеће, иновативност предузећа, иновације, представљају нове кључне појмове у пословању који последњих година изазивају велико интересовање научне и стручне јавности због свог виталног значаја у процесима организационог прилагођавања, мењања и обнављања, као и због постизања конкурентске предности (Lewis, Welsh, Dehler i Green, 2002).

Најчешће се појам иновација дефинише на следећи начин:

- увођење једне нове идеје на тржиште у форми новог производа или услуге,
- побољшање у организацији(предузећу) или
- побољшање самих процеса унутар организације.

<u>ПРИМЕРИ</u> ⁴	
<u>1. САД</u>	
	▪ Комбинација предузетничког духа и истраживања, универзитетске и финансијске сфере ▪ 20 мил. нових радних места средином 80-тих ▪ 1.000 нових предузетничких јединица, сваког сата у сваком просечном радном дану ▪ Предузетништво = начин да се оствари амерички сан
<u>2. Европа</u>	
	▪ Бројни национални регулативни процеси, мања мобилност, наглашени инжењерски приступ, конзервативни потрошачи... ▪ Закасна реакција европских корпорација (инсистирање на унутрашњем реду и устаљеним правилима), ▪ Посебна политика подстицања предузетништва у Европи (ЕУ повеља за мала предузећа)
<u>3. Средња и Источна Европа</u>	
Предузетништво и приоритети економске политике,	
	• Феномен “социјалистичке црне рупе”, • Велики предузетнички талас почетком и средином 90-тих, • Динамичан развој данас
<u>4. Димензије савременог предузетништва:</u> 20 милиона активних бизниса у ЕУ – 99,8% су предузећа са мање од 250 запослених; 67,1% укупне радне снаге; 57,6 % ДБП (нове вредности); Предузетничка “густина” – на 1.000 становника у ЕУ, у просеку, долази 39,3 микро, малих и средњих предузећа; <u>Запосленост</u> – од укупно 67,1% од укупне запослености на нивоу ЕУ: микро предузећа (од 1-9 запослених) обезбеђују запосленост за 29,6% радне снаге; мала предузећа (од 10-49 запослених) за 20,6 %; средња предузећа (од 50-249 запослених) за 16,9%, и 32,9% велика предузећа (преко 250 запослених) за 33% укупно запослених	
Развијеност предузетничког сектора у Србији - Октобар 2011: МСП сектор остварује 44,5 одсто српског извоза и 33 одсто БДП, мада има и највише проблема. У кризи, држава је највише помагала велике јер запошљавају највећи број људи. 370 000 малих и средњих предузећа (99,8%) у Србији запошљава сада 800 000 људи.	
GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - 2010 Global Report. <u>Истраживање из 2010</u> – резултати: око 110 милиона људи старости између 18 и 64 година активно учествује у процесу започињања сопственог посла.	
Других 140 милиона већ воде свој посао који су започели пре 3,5 године.	

4.2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО И ПРОМЕНЕ

Разборит човек прилагођава себе свету; неразборит човек не одустаје од покушаја да свет прилагоди себи. Отуда комплетан напредак зависи од неразборитих људи.“

George Bernard Shaw: "Man and Superman" (1903)

Посматрајући промене у савременом друштву, јасно је уочљиво неколико карактеристичних трендова:

- Губитак средине – важност екстрема (масовна насупрот појединачне производње, млада радна снага насупрот старе, изузетно богата наспрам екстремно сиромашних, итд.)

- Важност купаца
- Висок степен развоја одређених области
- Умрежавање, интернет, мобилна телефонија („свет је глобално село“)
- Пораст броја становника у градовима
- Велики број предузетничких подухвата (повећање броја предузећа, самозапошљавање)
- Услужне делатности у доминацији
- Појава нових послова, делатности, занимања итд.
- Outsourcing – и на нивоу држава

Такве промене условиле су појаву иновативне економије, а појам иновирања (иновације, иновативности) је постао најчешће употребљиван термин када се жели описати конкуретност предузећа у иновативној економији. Од предузећа се захтева да поново осмисле како ће наступити на тржишту, шта морају поседовати и како ће пословати (односити се према) добављачима и купцима.

Проналазачи нових технологија, производа и услуга били су људи запослени у великим компанијама. Функционисање и систем пословања великих компанија није тада дозвољавао увођење нових ствари, примену пословних идеја, нити различитост. Неприхватање новог код људи који су тада имали предузетничке карактеристике (али предузетници још увек били нису!) ствара отпор, немирење са стањем и огромну жељу да се оствари лични сан.

4.2.1. УТИЦАЈ ПРОМЕНА НА ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Спољашње промене – ПРОМЕНЕ ИЗ СПОЉАШЊЕГ ОКРУЖЕЊА, могу се класификовати у неколико азличитих категорија:

- Економске
- Технолошке
- Друштвено-културалне
- Политичке
- Интернационалне

Наравно, на пословање предузећа утицај имају и промене у унутрашњем окружењу (самом предузећу). Такве промене могу обухватити промене у процесима, правилима, структури, технологији, људима (запослени – флукуација, промена вештина, способности, знања)

Карактеристичне спољашње промене (промене у спољашњем окружењу) које су се десиле претходних педесет година, и при томе у великој мери имају утицај на данашње пословање, могле би се дефинисати кроз неколико карактеристичних категорија:

- пораст броја запослених у услужном сектору
- губитак средине – раст екстрема (**слика 3.**)

- скраћивање просечног животног циклуса производа (са периода од 30-40 година у периоду од 1940 до 1950, на период од 30-40 недеља данас)
- повећање распона управљања (са 5 на 20 запослених)
- пораст броја малих и средњих предузећа (око пет пута више компанија данас у односу на 1950. годину јесу предузећа из сектора малих и средњих предузећа) које данас запошљавају више од 80% радне снаге
- смањивање цене претраживања информација као и прекомерна понуда производа, доводе до настајања захтевних купаца који очекују производ/услугу креирану према њиховим замислима и достављену на начина који њима одговара, у времену када им одговара
- пораст броја становника
- повећање брзине протока информација, брзине комуницирања и брзине обраде података
- начин дистрибуирања производа купцима (појава нових канала дистрибуције, нових начина плаћања)
- демографске промене (повећање старосне границе, доживотно учење, нови лекови, генетика)
- глобализација
- убрзане промене у свим сегментима, повећање сложености свих система



Слика 3.⁴ Промене у спољашњем окружењу које имају утицај на пословање

Све промене изазивају настајање проблема који захтевају решавање, уколико појединац и/или предузеће жели да се даље развија. Промене се дешавају све брже. Интензитет промена у последњих 100 година приказан је на **слици 4**. Суштина развоја јесте у фокусирању на проблеме који су кључни, у тражењу квалитетних решења и доношењу одлука које ће предузеће ефикасно спроводити. Наравно, примена одлуке (решења) изазваће нове промене које ће нас даље водити до новог развојног нивоа, уколико успешно савладамо све препреке.



Слика 4.⁴: Интензитет промена у важним областима живота

5. Учесници предузетничког процеса

Предузетништво као теоријску дисциплину треба доживљавати као систем вредности, наћин размишљања и културолошки феномен. Понашање предузетника, као носиоца предузетничке активности, се може пратити кроз три фазе:

1. Способност да се уочи шанса.
2. Спремност на промену стања (на боље). "Ко рескира, тај профитира!"
3. Веревање да је успех могућ. "Идуће године у ово време бићемо милионери!"

Способност да се уочи шанса је једна од кључних ствари за успех предузетника. У сваком проблему лежи потенцијална шанса. Предузетник треба увек да тражи области у којима потребе људи нису задовољене или су задовољене на неадекватан начин и да у њима реализује своју бизнис идеју. Суоснивач компаније Сони (Sony), Акио Морита (Akio Morita), је једном приликом, у вези способности уочавања шанси, испричао причу о трговцу који је послат на острво у Пацифику како би продао ципеле. Трговац је одмах по доласку на острво послао факс својој компанији тражећи премештај на ново место, јер урођеници са острва нису носили ципеле. Након тога, на острво је дошао други трговац. Одмах је послао факс компанији тражећи "појачање", јер је уочио велико и потпуно неискоришћено тржиште.

Томас Едисон (Thomas Alva Edison), чувени амерички проналазач и предузетник је рекао: "Већина људи пропушта шансу због тога што је она обучена у раднички комбинезон и подсећа на свакодневни посао."

У вези са вечитим питањем, да ли предузетничка идеја мора да буде револуционарно нова да би неко био предузетник, Хју МекЛеод (Hugh MacLeod), консултант и илустратор, је изнео интересантан став: "Идеја не мора да буде велика. Она само мора да промени свет."

Једно од питања које се често поставља је да ли предузетник треба да ради оно што воли. Томас Стемберг (Thomas Stemberg), оснивач Стејплса (Staplesa), компаније која се бави продајом канцеларијске опреме, је био јасан: "Мислим да је концепт "следити своју страст" веома глупа идеја. Ја следим велико тржиште које ми даје шансу да задовољим потребе купаца и зарадим новац."

Предузетнички процес захтева већи број учесника без којих нема ефикасног предузетништва :⁵

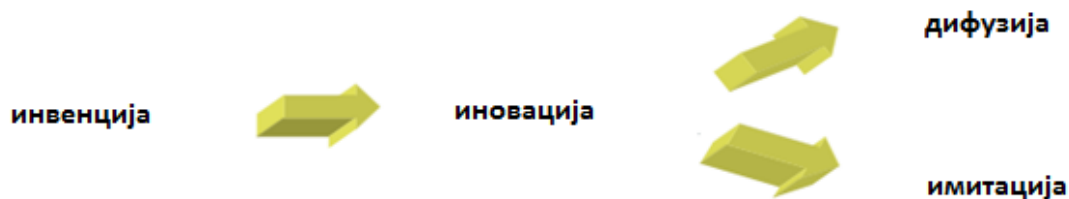
- Предузетници су правна или физичка лица која на различите начине и у зразличите комбинације релевантних фактора спајају предузетничке идеје с неопходним капиталом, организују предузетнички подухват, односно производњу, покушавајући да задовоље неку потрошачку потребу, поврате уложени капитал и континуирано зарађују жељени, односно што већи профит, при чему лично преузимају све ризике и одговорност за будуће учинке (добит или губитак) своје предузетничке активности.
- Иноватори. То су правна или физичка лица која поседују знања и/или надареност за смишљање и осмишљавање нових техноло-ских решења,

сировина, материјала, постројења, прибора, апарата, алата, производа, услуга и сл. као и различитих иновација на подручју производње или услуга. То су особе које обично немају амбиција (знања, надарености, новца и сл.) да своју иновацију реализују у сопственој режији, тако да своје патентиране идеје продају предузетницима који преузимају све тржишне ризике (ризички реализације њихових замисли и идеја), а при том и једни други добро зарађују.

- Инвеститори. То су правна или физичка лица која свој или туђи капитал покушавају пласирати у различите новчане трансакције или предузетничке подухвате са циљем да га што боље оплоде, па га под различитим условима позајмљују предузетницима или на друге начине профитно ангажују. Назив инвеститор код нас се погрешно користи као синоним за предузетнике - улагаче, а на Западу инвеститори су заправо "продавци" новца (купци акција, кредитне банке, берзански посредари, различити државни фондови, инвестициони фондови и ино-учесници на тзв. тржишту новца и капитала).
- Предузетнички агенти. То су правна или физичка лица која на различите начине и различитим каналима покушавају да ефикасно споје (посредују) предузетнике са изворима идеја и/или капитала, при томе им нуде и мноштво саветодавних стручних услуга са тим у вези, и тако покушавају да зараде свој део профитног колача.
- Менаџери. То су високо едуковани стручњаци које предузетници (посебно они који одвајају власништво од управљања) ангажују за различите стручне послове из подручја маркетинга (праћење и истраживање тржишта, маркетиншки информациони систем, развој производа, политика цена, набавка и продаја, дистрибуција и логистика, комуницирање с тритом, промоција и сл.), из подручја производње, хуманих ресурса, рачуноводства, финансија, обраде и анализе података, извозно-увозних послова, развоја стручно-извршних или управљачких послова.
- Извршиоци. То су специјално едуковане особе за поједине извршне послове у производној, трговачкој или услужној активности предузећа које предузетници, или њихови менаџери, стално, повремено или на друге начине ангажују као запослене на различитим извршним, односно сасвим конкретним пословима у производњи, трговини или услугама.
- Држава. Држава на свим нивоима (држава, град, општина, регија и сл.) управне и самоуправне администрације са примереном правном регулативом и различитим мерама државно-управне и локалне политике. Циљ државе, било глобално или локално, је да направи стимулативан амбијент за развој предузетништва.

У књизи The Theory of economic development (1912.) Шумпетер идентификује предузетника као индивидуу која уводи нове комбинације, тј. иновације у економију.

Иновациони процес према Шумпетеру приказан је на **слици 5**. Дакле, Шумпетеров предузетник је иноватор и има централну улогу у економским променама.



Слика 5⁶: Иновациони процес према Шумпетеру

Шумпетер указује на херојску визију предузетника, као неког ко је мотивисан:

- Сновима и вољом да пронађе своје приватно царство,
- Вољом да осваја,
- Импулсом да се бори да би доказао супериорност у односу на друге и
- Уживањем у креацији.

5.1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРЕДУЗЕТНИКА

Без обзира којом врстом делатности се баве, већина предузетника испољава одређене особине по којима се у великој мери разликује од осталих. Основна је жеља за независношћу – један од кључних разлога зашто уопште појединац постаје предузетник. Мотиви за покретање сопственог посла најчешће су породичне или личне природе. Сваки предузетник очекује брзе и конкретне резултате, посвећен је изузетно свом послу за који имају јак осећај, способни да реагују и креирају на промене. Особине које би предузетници требали да имају и/или негују су следеће:

- Визија

Глобална представа предузетника о томе где у свом бизнису жели да буде у наредном периоду.

Постављени циљеви треба да имају широку, јасну визију која нема чврсте координате (временски период, рокове, носиоце), али свим активностима даје плански карактер.

- Истрајност и упорност

Мала је вероватноћа да се успех може постићи преко ноћи. Зато предузетник не одустаје од реализације своје идеје, све док верује да постоје тржишне шансе за његов производ или услугу.

Он је спреман да после начињене грешке крене испочетка, јер је свака грешка извор драгоценог искуства.

- Самопоуздање

Позитиван осећај према себи и сопственим вредностима и способностима. Самопоуздање помаже предузетнику да лакше преброди кризне ситуације и периоде пословања.

- Посвећеност послу

Спремност на велика одрицања и неограничено радно време. Предузетници живе са успехом и неуспехом свог бизниса.

- Оптимизам

Предузетници су по својој природи - оптимисти. Они верују да ће посао који су отпочели бити успешно окончан тј. да ће проћи своју тржишну верификацију и донети добит.

- Креативност

Креативност представља способност изналажења нових прилаза и начина за решавање постојећих проблема и развијања постојећих идеја и њиховог претварања у дело.

- Оријентисаност ка резултатима

Представља способност да се јасно дефинишу циљеви и да се упорно ради на њиховој реализацији.

Циљеви треба да буду амбициозно постављени, али и реални, оствариви, конкретни, орочени, мерљиви...

- Иновативност

Иновација представља значајну промену у односу на status quo:

- потпуна новост
- унапређена верзија производа/услуге/процеса/софтвера

Иновација не мора уопште да буде “техничка”, не мора уопште ни да буде материјална ствар (нпр. кредит, социјално осигурање итд.) А предузетник не мора бити, искључиво, иноватор.

Предузетник може:

- Разрађивати већ постојећу идеју, прилагођавајући је актуелним захтевима тржишта.
- Копирати неку, у пракси проверену, идеју.
- Флексибилност и прилагодљивост

Бизнис треба планирати, али истовремено чинити неопходне корекције након сваке веће промене и окрижењу, како би јој се што боље прилагодио.

Предизетник треба да предвиди и оно што се и бизнису сматра тешко предвидивим.

- Способност преузимања ризика

Започињање сопственог бизниса подразумева постојање одређених ризика са којима се мора рачунати. Одлука о започињању сопственог бизниса треба да почива на што прецизнијим и темељнијим проценама свих будућих аспеката посла како би се потенцијални ризици свели на минимум (предузелник не треба да буде “коцкар”)

Због оваквих особина и исказивања предузетничког понашања, предузетнику:

- расте углед у пословном и приватном окрижењу;
- повећавају се могућности за задовољавање постојећих и нових потреба;
- подиже се ниво самопоуздања и самопоштовања;

Све ово ствара осећај задовољства и испуњености.

Предузетници немају увек све ове особине. За успешно вођење посла нису потребне баш све набројане особине, у самом старту-неке се могу и развити кроз посао.

Према методологији професора Исака Адизеса⁷, сваки појединац у свом пословном стилу (коду) поседује у већој или мањој мери изражене карактеристике:

- произвођача резултата,
- администратора,
- предузетника и
- интегратора.

Ове особине се могу научити, развијати и модификовати у складу са личним карактеристикама и карактеристикама посла који појединац обавља.

Предузетник, према Адизес методологији, је особа која има развијену креативност, оптимизам, ентузијазам и интуицију. Спреман је да често улази у ризичне пословне ситуације, ситуација када не располаже свим потребним информацијама да би са великом сигурношћу донео одлуку. Такве особе размишљају и доносе одлуке брзо, воле неструктуриране задатке са неодређеним временским роковима, без стриктно наметнутих норми како нешто треба да се уради. Ретко се када занимају детаљима пословне активности (склони су томе да ситуацију проматрају «са висине» - глобално). Први људи предузећа (а у највећој мери оснивачи) морају имати ови особину. Кљични разлог је тај да ова особина обезбеђује предузећу дугорочну ефективност. То значи да је визија предузећа (какво ће оно бити и чиме ће се бавити у будућности) загарантована уколико у првој руководећој линији предузећа постоји предузетништво довољно развијено. Предузетништво је значајно не само имати развијено у особи већ и у предузећу као целини. Међутим, ниво предузетништва се мења како се предузеће развија и пролази кроз различите фазе развоја. Оног момента када ниво предузетништва у предузећу опадне

знатно испод дозвољеног и неопходног нивоа, предузеће почиње да стари и више није у стању да буде ефективно – да осмишљава и продаје производе које је тржиште спремно да купи. Предузетник, према Адигес методологији, врло лако ће пристати на одређен предлог – што не значи да га је озбиљно размотрио, Најчешће је то тек једно «можда». Зато је добијање писмене потврде решење оваквих нејасних ситуација. Међутим, уколико искаже своје неслагање, тешко да ћете га уверити да промени своје мишљење.

Предузетник, како је описан од стране И.Адигеса, понекад може да се преобрати у своју негативну слику и тада таквог предузетника називамо «Паликућа». Такав предузетник у свом пословном коду не придаје значаја правилима рада, прописима, људима (интегрисању) и њиховим карактеристикама, нити придаје важности постизању резултата и технологији рада. Једино за шта је он заинтересован јесу идеје – и то углавном његове идеје. Њихово спровођење (аспекти КАКО, КО и ШТА) њега ни најмање не занимају. Обожава (и сам их ствара) кризе («пали ватре»), не зна се када долази ни када одлази с посла – али зато сви запослени морају бити на послу кад год он дође или одлази; не води рачуна о усавршавању људи нити придаје значаја њиховим идејама; састанке са запосленима сазива према личном нахођењу а на њима највише говори он; за своје идеје тражи одобравање других али их веома често мења – запослени не стигну да се прилагоде нити разраде детаље; преоптерећује запослене и стално мења приоритете; не трпи неслагање и све схвата лично.

СВЕ ЈЕ РЕЛАТИВНО - ПРИМЕРИ УСПЕХА: Случај АМИШ

Најуспешније предузетнике у САД-у нећете наћи међу финансијским стручњацима на Менхетну, али ни у Силицијумској долини, ни међу компјутерским генијалцима, који су за време студирања основали интернет страницу, него међу амишима. CNNMoney: нова књига Erika Wesnera, који се пре него што је постао највећи стричњак за амише у САД-и бавио менаџментом и продајом, открива да 95% предузећа које оснију амиши успе на тржишти да опстане барем пет година, док на нивоу САД-а у року од пет година пропадне готово пола свих покренутих послова.

Wesner: тајна успеха амиша на немилосрдном тржишту лежи и у њиховој култури, која наглашава квалитет као што су посвећен и одговоран рад и сарадња. Амишки “бизнисмени” држе се онога што познају – све у вези амиша асоцира на речи типа: “рустично, традиционално и ручно рађено” те да и сами амиши играју на те предности. Wesner истиче и да би људи тешко веровали амишом продавачу мобилних телефона или сервисеру рачунара. Део амишких предузетника прихватио је и модерни технологију — Wesner каже како је током истраживања за књигу наишао на амише који посао воде уз помоћ мобилних, факсева, па чак и e-maila.

Предузетничко понашање можемо описати као тражење прилика у окружењу, креативно решавање проблема, преузимање иницијативе, амбицију, способност сагледавања целине, преузимање прорачунатих ризика, друштвено умрежавање и сл.

Предузетник је особа која има самопоуздање, оријентисан је према акцији и постигнућу, те поседује вештине као што су преговарање, уверавање, способност изношења властитих ставова, способност друштвеног умрежавања...

Ако овако опишемо предузетника, онда предузетничко понашање није резервисано само за менаџере, власнике и руководиоце предузећа.

Тако да се може закључити и да за остваривање и задржавање конкурентске предности на тржишту није довољно предузетнички размишљати само на врху предузећа него је неопходно предузетништво, предузетнички начин понашања и размишљања развијати на свим нивоима предузећа. Каква онда организациона култура треба да буде да би се овакво понашање и размишљање (предузетничко) обезбедило?

Није случајно да се појам предузетништва у ужем смислу, најчешће везује уз мала предузећа. Истраживања су показала да су, по својим карактеристикама, мала предузећа предузетнија од великих: креативнија су, иновативнија, спремнија експериментисати, преузимати већу релативну дозу ризика (у поређењу са својом величином и снагом) од великих итд. Зашто је то тако? Основни разлог најчешће јесте што су мала и средња предузећа «натерана» (ситуацијом и околностима) да буду предузетнички оријентисани. То је, према Адигес методологији, основна карактеристика предузећа у настанку и/или предузећа која се налазе у уравнотеженој фази развоја (тзв. «Топ форма»). Ограниченост у ресурсима којима мала предузећа располажу и која их тера на снажање, креативност те проналазак идеалне комбинације ресурса које имају на располагању како би максимизирали резултат, јесте основни разлог зашто су мала предузећа више предузетничка од великих. Други разлог је у томе што мала предузећа, такође захваљујући недостатку ресурса, не могу приуштити ангажовање готових - квалитетних људи на тржишту него су присиљени «однеговати их у властитом врту». На тај начин – запослени расту заједно с предузећем, те се често и емоционално вежу за циљеве и идеје. Власник малог предузећа је изложенији стресним ситуацијама и проблемима у односима с окружењем (не постоји дубока хијерархијска структура која би га заштитила од личне изложености проблемима у односима са купцима, добављачима, дистрибутерима и сл.) што подстиче код њега већи ниво личне одговорности и предузетничког понашања.

Чињеница да се успех малог предузећа директно одражава на личну имовину предузетника/оснивача посла, его, друштвени статус и породицу држи их посебно буднима и приправнима; власници малих предузећа имају јако добру способност умрежавања. Истраживања су показала да власници малих предузећа започињу бизнис с три ресурса: оним што јесу (њихове способности), оним што знају (искуство, експертиза, едукација) и оним кога знају (социјалне и професионалне мреже) – те да често послују на тржишту где имају мрежу најраширенијих контаката, а не тржишту с највећим потенцијалом за апсорпцију њихових производа/услуга. Кроз изградњу контаката власници малих предузећа често компензују неке друге недостатке у пословању. Тако на пример смањена улагања у маркетинг компензују широком мрежом контаката кроз коју пласирају «причу» о потенцијалу свог предузећа и често на тај начин долазе до купаца за своје производе.

Појединци су више предузетнички оријентисани, али то још увек не значи да су се они родили као предузетници. Предузетничко понашање може да се искаже и у другом контексту осим пословном. Предузетничке вештине, понашање, атрибуте сваки појединац може показивати до одређеног нивоа, неки више неки мање. Људи имају различиту комбинацију тих атрибута, међутим истраживања су показала да је развој предузетничких вештина подложен искуству, учењу, тренингу. Мишљење да се предузетници рађају – један је од митова предузетништва. Предузетничко деловање може бити испровоцирано или стимулисано на различите начине, а најчешће долази до изражаја у окружењу у којем је присутан висок ниво несигурности и сложености и у којима добитак или губитак зависи

од тога да ли смо предузели одређену акцију или не. У тим тренуцима се активира предузетнички потенцијал у људима.

Навођење разлика између појмова "предузетник" и "менаџер", као и прецизирање њихових активности, је предмет бројних несугласица у стручним круговима, који се баве овом проблематиком. Једна група теоретичара менаџмента наглашава да је јасно да предузетништво није исто што и менаџмент. Тако Николас Сирополис (Nicholas C. Siropolis) каже: "Први задатак менаџера је да постигне добро функционисање предузећа. менаџер узима добијене ресурсе - људе и новац, машине и материјал и усклађује их у производњи. За разлику од тога, први задатак предузетника је да доведе до промене сврхе".⁸

Предузетници морају да поседују солидна менаџерска искуства и бизнис знања поред креативних способности. Полазећи од ових индикатора, професор предузетништва на Бабсон колеџу (Babson College), Џефри Тимонс (Jeffry A. Timmons), је направио разлику између инвентора, промотера, менаџера и предузетника.⁹ Дакле, одговор на питање ко је предузетник и како је позициониран у односу на његову креативност и иновативност (прва варијабла), и његове стручности и познавање посла (друга варијабла), може се дефинисати матрицом која је приказана на слици 6.

креативност и иновативност	велика	инвентор	предузетник
	мала	промотер	менаџер администратор
		мала	велика
		стручност и познавање посла	

Слика 6.⁶ Позиција предузетника у односу на његову креативност и иновативност и његове стручности и познавање посла

Промотери (организатори, покретачи), поседују мало креативности и иновативности, и мало стручности и познавања посла. Промотери су склони стратегији "инстант обогаћивања", на основу "једног ударца", односно једног успешно урађеног посла. Недостају им већа креативност и озбиљнија менаџерска знања. Не поседују визију која се заснива на дугорочном остварењу пословног успеха. Због свега наведеног, промотери немају аналитичност која је потребна за дубље разумевање бизниса, као и концептуалне вештине неопходне да се бизнис којим се баве сагледа као целина.

Да би неко постао Инвентор (проналазач), потребно је доста креативности и иновативности, а мало стручности и познавања посла. Инвентор се дефинише као креативни геније. Као резултат такве креативности, рађа се велики број идеја. Међутим, многе од тих идеја вероватно никада неће бити комерцијализоване, јер њихов творац има недостатак менаџерских знања која су му неопходна за реализацију.

За Менаџера-Администратора (управник, директор) потребно је поседовати мало креативности и иновативности, а пуно стручности. Менаџери поседују веома изражена менаџмент знања и вештине, али су мање познати по својим креативним и иновативним решењима. Њихов основни циљ је ефективност и ефикасност. На иновативности се не инсистира, а у бирократском окружењу је често и непожељна.

Коначно, да би неко био предузетник, потребно је веома много креативности, иновативности, стручности и познавања посла. Предузетник је веома способан менаџер који поседује изузетан ниво креативности. Ове две карактеристике му омогућавају да идејно креира, конципира и лансира одређени бизнис, али и да њиме ефикасно управља.

5.2. НАЈЧЕШЋИ ФАКТОРИ УСПЕХА

Без обзира што се предузетништво може научити, у истим пословним приликама појединци постају предузетници док другима то баш и није својствено. Неки од разлога зашто одређени предузетнички подухвати успевају док други не, леже у чињеници да је првенствено потребно радити паметније, а не теже!. Предузетник мора градити своју репутацију на квалитету, бити истрајан и планирати сопствене активности; специјализовати своје знање а пре свега одабрати профитабилан посао, који има своје тржиште и своје купце (предузетник мора бити разумно – неразумна особа).

Наравно, неуспех је могућ у сваком моменту. Он наступа када предузетник нема подршку у породици, када не може да обезбеди финансијска средства неопходна за развој и функционисање предузећа, када нема истрајности нити визије, нити се ослушкују будуће жеље купаца. Сваштарење, превелика зависност од једног добављача и/или купца, неконтролисан раст су такође неки од фактора који могу довести до неуспеха.

5.3. ПРЕДУЗЕТНИЧКА МОТИВАЦИЈА

Бројни су разлози за отпочињање сопственог бизниса. Обично се на *прво* место ставља жеља за финансијском независношћу и благостањем. Осим тога предузетник самостално и слободно:

- поставља своје пословне циљеве и начине њихове реализације;
- одређује делатност којом ће се бавити;
- креира сопствено радно време;
- саставља свој тим сарадника;
- узима судбину у своје руке;
- овладава новим вештинама;
- упознаје многе предузимљиве и способне људе.

Бити предузетник има своје предности и недостатке. Олука о томе препушта се појединцу и мора бити лично његова.

10 Аутор Каплан говори о пет кључних вештина које су потребне предузетницима:

- 1) лидерство: способност да се изгради консензус у сусрету са неизвесношћу;
- 2) комуникација: способност слања јасних и доследних порука
- 3) способност доно-
шења одлука: знање када ће се донети одлука;
- 4) бити добар тимски играч: да знају када да верују и када да делегирају;
- 5) способност телескопа: да се усредсреде на детаље, а затим врате натраг на већу слику.

Такође, Каплан сматра да се најбољи квалитет успешних предузетника огледа у следећем : ¹¹

- 1) верују дамогу да направе разлику;
- 2) имају страст да подстичу да се стваридешавају;
- 3) имају непоправљиви оптимизам;
- 4) толерантни су за неизвесност, и
- 5) показују праву бригу за друге људе.

6. КРЕИРАЊЕ ПОСЛОВНЕ ИДЕЈЕ И ПОКРЕТАЊЕ СОПСТВЕНОГ ПОСЛА

Самостално покретање сопственог посла тражи одређена знања, вештине и способности, а пре него што кренете у воде малог бизниса, предузетник мора бити 100% сигуран да све потребно поседује.

Предузетнички процес

Предузетнички процес подразумева:

1. Дефинисање пословне идеје спознајом пословних шанси и проценом сопствених квалитета и могућности,
2. Оцена пословних шанси и њена провера изградом пословног плана
3. Реализација пословне идеје и управљање послом
4. Непрестана процена потенцијално нових пословних шанси у окружењу

Фактори предузетничког процеса групишу се у факторе личне природе, социолошке природе и факторе окружења, кључни елементи успешног одвијања предузетничког процеса су:

- предузетник
- пословна шанса и
- ресурси

Предузетник и менаџерски тим морају да поседују квалитете, значајно искуство у грани у којој предузеће функционише, као и знања о стратегији тржишног наступа. Пракса је показала да не постоји тако моћан учитељ као што је искуство. Зато је нормално да млађи предузетници, којима недостаје искуство, укључују родитеље, родбину или пријатеље који имају потребна знања и вештине. Искуства које је предузетник стекао у некој другој, можда конкурентској, фирми која послује у истој грани, је од непроцењиве вредности. Такође, неопходна су знања из области маркетинга, финансија, организације, инжењеринга и сл. Успешни предузетници инсистирају на усклађености сопствене менаџерске вештине и вештина њихових партнера. За неког потенцијалног инвеститора или кредитора, од највећег значаја је чињеница да зна коме позајмљује новац тј. у чије пројекте инвестира. Дobar и успешан предузетник и квалитетан менаџерски тим су велика гаранција да новац долази у „праве руке”.

6.1. Дефинисање и избор пословне идеје

Бизнис треба да одражава личност предузетника и његове интересе и треба да се односи на област рада у којој предузетник ужива и у којој поседује одређена знања и искуства. Тешко је одговорити свим обавезама које се намећу у реализацији успешног бизниса, уколико није присутан елемент тоталне посвећености послу и уживања у ономе што се ради.

Други критеријум за избор пословне идеје полази од њених тржишних и профитних потенцијала. Највећа грешка коју потенцијални предузетници праве приликом стартовања бизниса се састоји у упорном покушавању да продају производе и услуге које они воле и желе. Први и најважнији закон маркетинга је *„Понудите људима оно што они желе да купе, а не оно што ви желите да продате. Купци не купују оно што ви волите већ оно што они воле“*. У том смислу први корак је пажљиво ослушкивање тржишта у циљу идентификовања незадовољених или неадекватно задовољених потреба купаца, број таквих купаца, колико су спремни да плате и који је најбољи начин за задовољење њихове жеље. Предузетник мора узети у обзир и другу страну тржишта која се зове понуда тј. потенцијални конкуренти, с обзиром да је придобијање нових купаца половина битке на тржишту а задржавање постојећих купаца друга половина те исте битке. Предузетник мора да дефинише празан простор на тржишту и да сагледа своје компаративне предности и недостатке својих конкурената, како би се на прави начин позиционирао на тржишту.

Предузетник, у анализи опција, мора да уважава следеће факторе:

- Време
- Финансијски ресурси
- Степен стручности и пословног искуства
- Ризик
- Финансијски ефекти

Разматрањем фактора **време** подразумева давање одговора на неколико питања:

- Колико времена је предузетник спреман да посвети свом послу?
- Да ли ће моћи да балансира обавезе према послу и према породици?
- Колико је времена потребно да прође док посао не почне да производи профит?
- Колико је потребно времена да се на тржишту заузме значајна позиција у односу на конкуренцију?

Финансијски ресурси као фактор у анализи пословних опција представља један од најкритичнијих фактора са којима се суочава највећи број предузетника. Овде је од посебне важности дати одговор на питања:

- Колико новца је потребно за отпочињање посла у појединим опцијама, затим за одређивање средстава, залиха и набавку потребних роба, запошљавање радне снаге, подмирење осталих оперативних трошкова и покриће животних трошкова предузетника и његове породице до момента када посао генерише довољно прихода који обезбеђују профит?
- Предузетник треба да процени да ли има довољно сопствених средстава или су му, за улазак у посао, потребни додатни извори финансирања?
- Да ли будући профити могу да буду толики да обезбеде несметану отплату кредита, и да ли су довољно стимулативни да задовоље потенцијалне инвеститоре, који желе да пласирањем свог капитала остваре приходе.

Успешни предузетници користе варијанту закупа све док се њихов бизнис не стабилизује и ојача, а тада почињу да размишљају о куповини опреме и пословног простора.

Степен стручности и пословног искуства је веома битан фактор успеха новог бизниса. Оптимална солуција је уколико постоји поклапање опредељења за бављење бизнисом који је тржишно изузетно профитабилан, и поседовање значајних акумулираних пословних искустава из те области. Ниво пословног ризика је у овом случају много мањи. Уколико не постоји искуство у вођењу конкретног бизниса, ниво ризика се ипак може смањити на више начина. Преузетник може да пронађе партнера или одређене сараднике који поседују потребна знања и искуства. Други модел је улазак у евентуални франшизинг аранжман, или ангажовање консултаната који поседују значајна знања и искуства која су потребна предузетнику у процесу нормалног функционисања посла.

Предузетник треба да буде свестан који ниво **ризика** претпоставља као прихватљив? Шта је спреман да изгуби ако посао пропадне? На који начин може да редукује ризик и како треба да управља ризиком? У свом пословању предузетник се суочава са више врста ризика:

- Концепцијски ризик који се односи на могућност трансформисања идеје у конкретан производ тј. услугу,
- Ризик производње који се односи на могућности економичне производње производа,
- Маркетинг ризик који је везан за могућност продаје већ произведеног производа тј. услуге,
- Финансијски ризик који се односи на питање могућности остварења профита на основу продаје производа, и
- Ризик раста и развоја који је везан за могућност стабилног раста и развоја посла у дужем временском периоду.

Степен задовољства у обављању посла у великој мери зависи и од нивоа претпостављеног ризика, јер ризик, сам по себи, представља и мотивирајући фактор који инспирише на акцију.

Каква су очекивања предузетника у односу на **финансијске ефекте** и да ли одређени посао може да задовољи очекивања предузетника? Пројекције потенцијалних финансијских резултата су само један од фактора које треба размотрити у процесу одлучивања о отпочињању неког посла. У том контексту је за предузетника можда много боље да крене са послом који стварно воли и у коме ужива, а који доноси мање профита, него да се бави послом који га чини незадовољним, а који можда доноси већу суму новца и профита. Предузетник треба да процени који су параметри за њега лично прихватљиви и да у свом пословном наступу доследно примењује такву стратегију.

Да би донео одлуку везану за избор посла идеје коју ће у пракси реализовати, предузетник мора да пажљиво и ефикасно, анализом релевантних фактора, сузи листу опција на евентуално две најбоље, које ће детаљније операционализовати у бизнис плану. У обављању овог посла предузетник може да примењује методу „*Корак по корак*“, при чему је сваки корак елиминаторан за поједине пословне опције које не задовољавају одређене критеријуме. Ти кораци су следећи:

Корак 1. Евидентирање проблема на тржишту, односно генерисање листе потреба људи које нису задовољене на адекватан начин, или уопште нису задовољене.

Корак 2. Идентификовање одговарајућих пословних шанси тј. одређивање да ли одређени проблем може да се трансформише у пословну шансу, с обзиром да сваки проблем може да продукује велики број различитих пословних могућности.

Корак 3. Утврђивање потребних ресурса за реализацију одређене пословне идеје, односно анализа фактора који могу бити предуслов за стартовање посла. Ту се пре свега мисли на одговарајућу технологију, потребне инвестиције, запошљавање сарадника, време за изучавање недовољно познате проблематике, итд.

Корак 4. Финансијска пројекција, односно груба пројекција очекиваног нивоа продаје, трошкова, профита, иницијалних улагања капитала, пројектованог тока средстава. Овај корак треба да покаже да ли предузетник својим пословним аранжманом остварује довољан профит који оправдава његове напоре, улагања и ризике. Овде треба одговорити на три питања:

- Колико новца је приближно потребно да би се отпочеле поједине пословне опције?
- Колики профит производи свака пословна опција?
- Када посао генерише позитиван ток средстава? Ово питање је критично јер доста послова остаје без новца пре него што и *“стане на ноге”*.

Све пословне опције треба рангирати на бази њихове финансијске исплативости и елиминисати оне пословне опције које имају ограничене профите потенцијале. То подразумева и дефинисање минамалне профитне стопе тј. стопе повећања инвестираног капитала. Правило је да минимална стопа повраћаја инвестиције треба да буде већа од каматне стопе повраћаја коју можемо добити на средства која држимо код банака.

Корак 5. Рангирање појединих пословних идеја на бази личних преференција, финансијске исплативости и нивоа ризика.

Предузетничке преференције су остављене за крај методе с обзиром да могу да се ограниче на оне опције које предузетник добро познаје и за које је компетентан, као и да предузетник не би на самом старту био заведен неком пословном опцијом која има ограничене профитне потенцијале. Предузетник тек на крају треба да рангира преостале опције, за које је утврђено да су профитабилне, питајући се у који бизнис је спреман да инвестира свој живот? Од изузетне је важности за предузетника да процени шта ће му бизнис узети од његовог приватног живота, и колико је спреман да то прихвати на штету породичног живота. Процена ризика и финансијских резултата су тесно повезане. Генерално посматрано, што је већи ризик, већи су финансијски приноси, наравно ако се у томе успе. Због тога се профит често и дефинише као награда за преузети ризик. Предузетник треба да идентификује околности које потенцијално могу да минирају читаву ствар, чиме се избегавају фаталне грешке. Свака пословна идеја је заснована на одређеном броју претпоставки. Предузетник претпоставља одређену стопу технолошких промена, одређене економске услове пословања, одређену законску регулативу. Што је више фактора предузетник успео правилно да процени и димензионира, потенцијални ризик се смањује.

Корак 6. Избор пословне идеје која се детаљно проверава у пословном плану, пре доношења коначне одлуке о њеној реализацији.

Најважније приликом отварања малог бизниса су жеља за успехом и организација посла. Мотивација је један од фактора који је, можда и најбитнији код оваквог посла и потребна је у сваком тренутку.

Неискусни власници који први пут улазе у неки посао у почетку немају прави осећај за време проведено на послу и врло често долази до засићења, губитка самопоуздања и контроле. Ово је сасвим нормално и почетници морају да све схватају с резервом, и увек гледају да ускладе свој посао с реалним могућностима - лако је помислити да ће вам за неки посао требати дан или два, али некад је боље себи оставите још један дан за посао да би се испунили захтеви клијента или одређеног задатка.

За оне који тек започињу посао, очекивање значајних промена у животу је нормално. Само онај који мисли да му се у животу неће ништа променити када започне мали бизнис, у потпуности греши. После самосталног започињања посла, живот се у потпуности мења и док фирма не стане на ноге, догађа се много непредвиђених ствари које повећавају ниво холестерола у крви, а смањују број слободних сати. У том тренутку, веома битна ставка у окружењу власника малог бизниса јесте подршка породице, пријатеља и најближих која може много да значи у погледу прилагођавања новој средини, искушењима и радним задацима.

Оно што је такође битно јесте континуирани напредак у свим сферама живота и сваком погледу - материјаном, духовном и физичком. Вероватно је тешко остварити све замисли које планирате да испуните у каријери, али лична надоградња и развој веома су битни.

7. КРЕАТИВНОСТ

Креативност је способност стварања нечега новог већином мање, било да је реч о новом решењу неког проблема, новом методу или направи, или новом уметничком предмету или форми. Овај термин обично се односи на богатство идеја и оригиналност размишљања, али и практичност рада¹².

Креативност није јединствена људска способност него комбинација и интеракција специфичних способности и карактеристика личности оријентисаних на уочавање проблема и налажење нових решења. Значи, у терминима људских способности креативност би се могла дефинисати као способност уочавања проблема и налажења нових решења. Она укључује рационалост, примену интелектуалних и других способности на решавању проблема у неком подручју, са креацијом нечега новог као резултатом. Креативност је способност да се ситуације, ствари и појаве посматрају с новог места и налазе нова, оригинална решења или, једноставно, способност да се ствари посматрају на нов начин. Неко је креативан када опажа нове односе између претходно неповезаних ствари и производи нове идеје и решења. Креативност представља когнитивни (сазнајни) процес развоја идеје, концепта, средстава или открића које његов креатор сматра новим. С обзиром на велику важност, креативност је предмет низа истраживања.

Психолошка истраживања показују да се креативни појединци разликују од некреативних у три особине:

- начину и стилу мишљења,
- емоционалним карактеристикама, и
- карактеристикама личности.

Креативан став означава оријентацију људи на то да траже нова, неочекивана, необична и духовита решења проблема, да одступају од утврђених навика и шаблона, да се не приклањају ономе што је већ устаљено. Људи се могу рангирати по основу способности на оне који "ствари чине боље", односно адапторе, и на оне који "ствари чине другачије" - креаторе, односно иноваторе.

На основу анализе креативних и некреативних људи Steiner истиче четири типа основних интелектуалних способности које су одговорне за креативност:

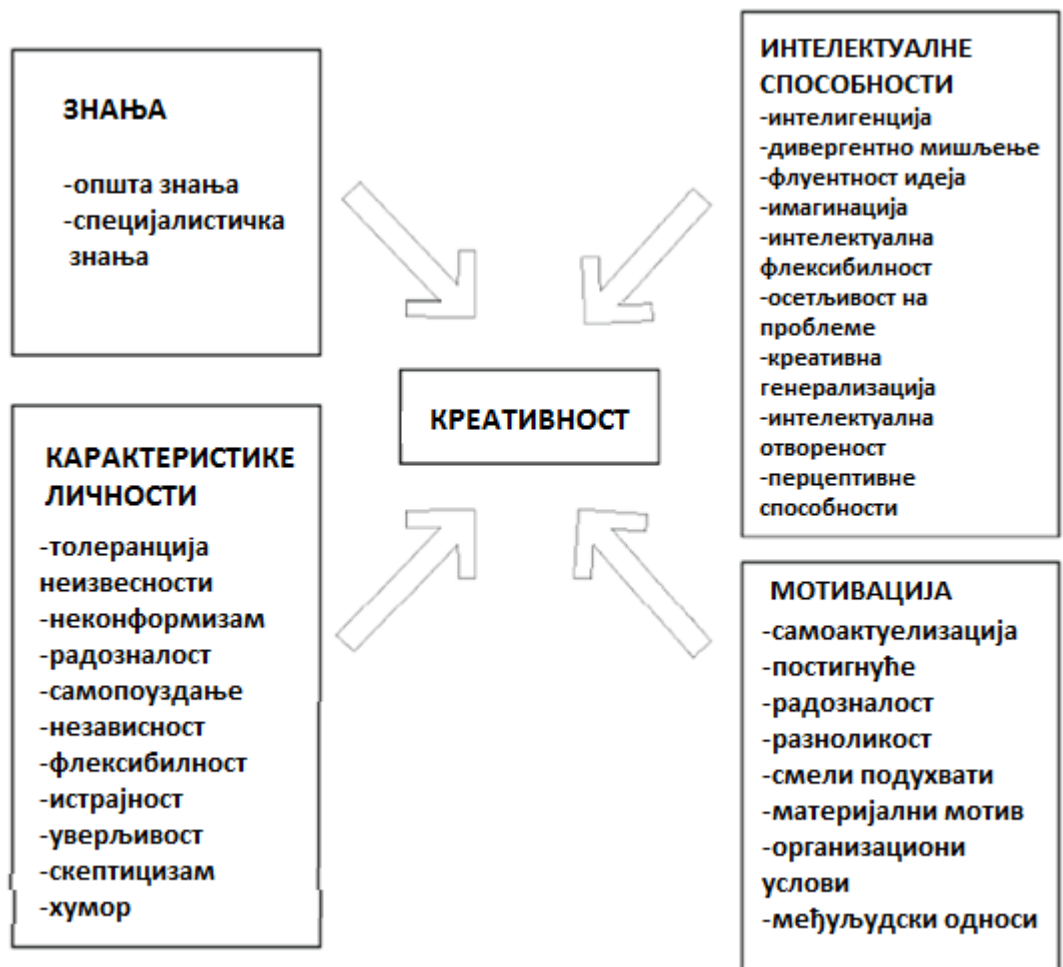
- концептуална флуентност-способност брзог генерисања великог броја идеја,
- концептуална флексибилност-способност да се један оквир референција замени за други,
- оригиналност-способност или тенденција давања необичних, нетипичних и према томе и вероватније нових одговора на питања, ситуације и интерпретације догађаја,
- преференција комплексности над симплификацијом-трагање за новим изазовним и сложеним проблемима насупрот једноставним и лако разумљивим.

7.1. Индивидуални фактори креативности

Међу мноштвом приступа креативности, све се више уобличава сазнање да индивидуална креативност зависи од четири фактора:

1. Знање
2. Интелектуална способност
3. Личне карактеристике
4. Мотивација.

На **слици 7**, приказани су индивидуални фактори који су од пресудног значаја за настанак креативног деловања појединца односно личности.



Слика 7¹³: Индивидуални фактори значајни за настанак креативности појединца

Креативац се може препознати по томе што је:

- отворен,
- брзо мисли,
- егоистичан,
- импулсиван,
- уверљив,

- захтеван,
- веран послу,
- интелектуално знатижељан,
- незадржив,
- агресиван,
- уверен у своје способности,
- склон естетици,
- интровертан,
- независног мишљења,
- флексибилан,
- емотивно нестабилан,
- осетљив,
- радикалан,
- друштвено неприлагодљив,
- доминантан,
- са смислом за хумор и
- иницијативан.

Натпросечни су креативци широког знања и интереса, развијене маште, окренути будућности, индивидуалци, са тежњом ка постизању резултата, без жеље за моћи над другима, без страсти за влашћу, отворени за нове идеје и информације, оптимисти, способни да се користе свим чулима, толерантни и флексибилни.

Креативност зависи од два типа чинилаца, и то:

- микро чиниоци - који делују у организацијама,
- макро чиниоци - који извиру из друштвеног окружења.

Главни микрочиниоци су мотивација за стваралачки рад, кадровска структура и квалитет иновационог потенцијала, начин вођења организације, примена модерних техника предузетништва, подстицања стваралачког мишљења и слично. Макроклиму креативности неке земље чини читав склоп политичких и економских значаја њеног простора, као што је степен демократије, слобода мисли, стабилности законодавног система и правила правне државе, квалитет инфраструктуре. Друштво најбоље подстиче иновацију и креативност онда кад допушта, па чак и стимулише што веће разлике у мишљењу.

Особе које у свакодневном животу и раду не показују никакве знаке креативног понашања, не мора да значи да не поседују одређени степен креативности. Њихова креативност је вероватно потиснута васпитањем, образовањем, утицајем околине, рутинским радом и животом, неподстицана наградама, неизложена изазовима. У таквом случају говоримо о блокадама креативности које могу бити блокаде личне културе, психолошке, социолошке, политичке, идеолошке или неке друге природе. Ове напомене могу бити корисне модерном предузетнику чији се посао, између осталог, мора састојати у препознавању и мотивисању најкреативнијих међу сарадницима. Основни елемент креативности је вештина креативног размишљања, која се, насупрот традиционалном ставу, може учити.

Истраживања људског мозга показују да његове хемисфере процесуирају информације различито и при томе имају тенденцију да доминирају једна над другом.

Тако је лева страна мозга задужена за језике, логику и симболику, а десна страна за емоције, интуицију и просторне функције. Лева страна мозга је задужена за линеарно, тј. вертикално размишљање од једног закључка према следећем. Према томе, размишљање левом страном је уско фокусирано, систематично и заснива се на логичном процесуирању информација. Десна страна обавља неконвенционално, несистематско, латерално размишљање - разматрајући проблем са свих страна и прескачући са једне тачке посматрања на другу.

Такво неструктурирано размишљање, које процесуира информације интуитивно – све одједном и ослањајући се при томе на визуализацију, подсећа на слагање слика у калейдоскопу. Овакво размишљање је суштина креативног размишљања, односно основ одвијања креативног процеса. Вероватно најбитнија карактеристика описаног феномена подељености можданих функција на леву и десну хемисферу огледа се у могућности да појединац учи како да држи контролу на доминацијом једне или друге стране, зависно од конкретне ситуације. Комплексан процес предузетништва захтева обе врсте размишљања. Тако је креативно размишљање основ препознавања предузетничке прилике и генерисања креативних идеја, док је систематско мишљење неопходно за преиспитивање и процену генерисаних идеја и избор најбољег решења за дати проблем. Дакле, предузетник користи десну страну мозга за генерисање иновативних производа, услуга и бизнис идеја, а затим, користећи размишљање својствено левој страни мозга он процењује тржишни потенцијал идеја које су генерисане.

Пример дивергентног (креативног) размишљања.

Колико је висок торањ?

Научник Murray Gell-Mann (1929-?), добитник Нобелове награде за физику и велики заљубљеник у математику причао је о незгодама једног ученика средње школе који је у САД морао да полаже испит из физике како би био примљен на универзитет. Професор га пита: "Како ћеш измерити висину торња помоћу барометра?". Младић одговара: "У џепу имам клупко конца, за њега ћу везати барометар, попнем се на торањ и спустим барометар а затим измерим дужину конца." Професор немилосрдно одговара: "Пао си!" Професор је од ученика очекивао следећи одговор: "Барометар мери притисак, а притисак се мења с висином (јер је притисак ваздуха на живу различит). На сваких 10,5 метара живин стуб у барометру се помера за 1 милиметар. На пример, уколико је притисак на земљи такав да показује 760мм живиног стуба (ово је мера на нивоу мора 0 мнв), а на врху торња 757мм, то значи: $760 - 757 = 3$; $10; 5 \text{ } \& \text{ } 3 = 31$; 5м. Торањ је висок 31,5 метара." Студент се ипак није предао. Обратио се суду и судија је допустио да још једном иде на испит. Овог пута га је испитао лично професор Gell-Mann. Обратио се ученику овако: "Заборавимо шта је било на прошлом испиту. Ево барометра, овде напољу је торањ, реци ми како ћеш барометром измерити висину торња." Ученик је направио белешке и рекао: "Нашао сам 21 решење па не знам које је најбоље." Gell-Mann, изненађен, затражи да наброји сва решења. Младић почне: "Прво решење: ставићу барометар на земљу уз зид торња па ћу направити зарез на зиду на врху барометра, онда ћу барометар поставити на зарез, па направити нови зарез и тако даље док не дођем до врха. Друго решење: Чекаћу сунце, ставити барометар на земљу и измерити његову сенку па упоредити са сенком торња и тако одредити висину, на начин како је то урадио Талес. Треће решење: попећу се на врх торња са штоперицом у другој руци, бацићу барометар и измерити време потребо да падне на земљу, па по формули закона о сили теже и убрзања израчунаћу висину торња. Четврто решење: израчунаћу по паду притиска (онако како је други професор

тражио). Пето...шесто... седмо... решење... На крају, двадесет и прво решење, које можда није баш "поштено": отићи ћу до чувара торња, показаћу му барометар и поклониху му га - ако ми каже колико је торањ висок!"

Према Гилфорду (Joy Paul Guilford 1897-1987) мишљење може бити конвергентно (логичко закључивање, тражење тачног решења) и дивергентно (стварање нових идеја, уживање у процесу тражења што више тачних решења). Дивергентно мишљење имају креативне особе. Особе које користе конвергентно мишљење, иако интелигентне (поседују вештину мишљења) могу бити и нетолерантне: сматрају како постоји "исправан и неисправан начин решавања задатка". Ученик-будући студент из примера "Колико је висок торањ?" размишља дивергентно (креативно), а његов професор конвергентно.

Креативно размишљање обухвата два типа процеса размишљања: дивергентни и конвергентни. Дивергентно размишљање развија и шири процес размишљања - започиње специфичним проблемом или идејом, на којима се затим генеришу различите перспективе.

Сврха дивергентног размишљања је игнорисање ограничења и прихватање различитих могућности. Конвергентно размишљање прати дивергентно и сужава опције које су расположиве у циљу постизања одређеног броја задовољавајућих решења проблема.

Када се размишља конвергентно, почиње се од шире перспективе проблема, а затим сужава фокус на специфичне теме или опције. Најуспешније људе на свету, око 5% људске популације, без обзира да ли су из области пословног успеха, уметности, науке, проналазаштва, спорта или духовности, краси једна заједничка црта - развијена способност креативног размишљања. За креативно размишљање је задужена десна, креативна, страна мозга, што је и приказано на **слици 8**.



Слика 8 ¹³: Утицај хемисфера мозга на способности (не)креативног размишљања

7.2. Баријере креативног размишљања

Креативна снага предузетника изложена је опасности гашења под дејством бројних баријера које се временом генеришу. Баријере су практично безбројне и могу настати због притиска времена, неподржавајућег менаџмента, песимистичких сарадника, ригидне политике компаније, итд. Међутим, вероватно најтеже баријере су оне које предузетник поставља сам пред себе.

У литератури се често наводе десет "менталних катанаца" који лимитирају индивидуалну креативност:

1. Трагање за једним "исправним" одговором
2. Инсистирање на томе да се "буде логичан"
3. Тврдо праћење правила
4. Константна практичност
5. Неприхватање игре
6. Претерана специјализација
7. Избегавање двосмислености
8. Страх од тога да се неизгледа "будаласто"
9. Страх од грешака и неуспеха
10. Предубеђење "ја нисам креативан".

Избегавањем наведених десет "менталних катанаца" предузетници могу ослободити своју креативност и креативност људи у свом тиму. Успешан предузетник мора прихватати ризик, откривати нове идеје, помало се играти, прихватати неодређеност и стално се питати: "Шта ако?" Чинећи то, они развијају вештине, држање и мотивацију – елементе потребне за креативност, која представља кључ предузетничког успеха.

Раније се сматрало да особа може бити рођена као креативна или некреативна, искључујући при томе могућност учења и унапређења креативног размишљања. Међутим, недвосмислено је утврђено да се систематским практиковањем одређених техника може допринети развоју креативности која је потребна за генерисање идеја. Иако се креативност тешко може научити, постоје бројне методе и технике које стимулишу инвентивно (креативно) мишљење. Технике креативног мишљења могу се поделити у две основне групе:

- интегралне: олуја мозгова (brainstorming), записивање мисли (brainwriting), синектика;
- аналитичке: check листа (checklist), листа атрибута, морфолошка анализа, техника улаз-излаз.

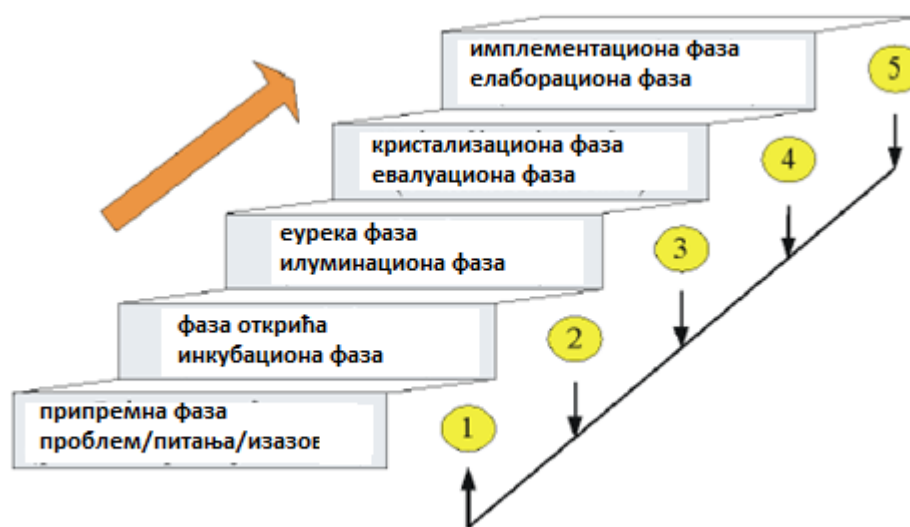
Постоји још низ техника креативног мишљења: фокус група, теорија шест шешира, анализа параметара, вредносна анализа, научна метода, Гордон техника и друге. Њихово познавање, бар у основним цртама, корисно је не само модерним предузетницима, већ и другим занимањима, која зависе од иновација.

Пример технике креативног размишљања. Теорија шест шешира¹⁴

Теорија шест шешира за размишљање је техника размишљања у психологији коју је осмислио др Едвард де Боно (Edward de Bono 1933-?), британски психолог, и описао је у свом делу "Шест шешира за размишљање". Ова техника има за циљ уочавање могућности да се све може посматрати из више углова, и да, иако смо научили да ствари, појаве, проблеме, посматрамо на један начин, можемо успети да видимо ствари и из другог угла. Потреба за оваквом техником појавила се из простог разлога што је већина људи склона да размишља увек и о свему на тако рећи исти начин. Од 1993. године када се појавила, преко 200.000 људи прошло је обуку помоћу технике шест шешира и будући да се показала као веома успешна, користе је многе од престижних светских фирми (IBM, NTT, Bel Canada, Federal Ekspres, Eli Lili,...). Вежба је веома практична за било коју врсту тимског рада у школи, фирми, међу менаџерима. Последица добро схваћене и одрађене вежбе јесте повећање толеранције код одређених типова људи, повећање критичности код других, итд. У коначном исходу-бољи учинак у било којој врсти посла.

7.3. Креативни процес

Креативност се може посматрати као континуалан процес, који се са становишта појединца може поделити у пет фаза.¹⁵ Фазе процеса су приказане на **слици 9**.



Слика 9¹³: Фазе креативног процеса

1. Припремна фаза (проблем/питање/изазов). Ова фаза подразумева припремање ума за креативно размишљање, на основу чега појединац постаје осетљив према стварима и проблемима из домена његовог интересовања. Да би се разумео реални проблем посебно је битно поставити конкретна питања. У контексту препознавања прилике, припрема се односи на претходно, искуство и знање, које предузетник доноси у процес препознавања. Дакле, припремна фаза креативног процеса обухвата све видове формалног и неформалног образовања и искуство стечено на радном месту. Да су ови аспекти релевантни за препознавање прилике говоре подаци истраживања по којима се

доминантан проценат идеја (50-90%) појављује на основу претходног искуства предузетника. Добро дефинисање промене често значи пола решења. Да бисмо дефинисали шта желимо да променимо потребно је да знамо чему тежимо. Жеља за иновацијом се обично јавља кад и могућност за њено остварење. Сврха постављања питања и истраживања целокупне средине, односно околине, је у добијању реалних информација о чињеницама које се истражују. Та фаза садржи највише рада и напора. Да би се промена у једном предузећу извршила на креативан начин, извршењу се мора препустити у потпуности, свим чулима и читавим интелектуалним потенцијалом. Било каква искључивост, затвореност, предубеђење, тврдоглавост, крутост или други облици инхибиције отежавају квалитетно прикупљање информација и проузроковаће да неке битне чињенице не буду узете у обзир. Повезивањем чињеница о самом окружењу отвара се могућност стварања нових идеја, тј. нових решења усмерених ка промени коју тежимо. Ово је фаза у којој се будућа идеја ставља у неки контекст. Што се боља анализа направи на самом почетку то ће се боље све спојити у једну целину у каснијим фазама. Такође, ако се паметно сложе делови проблема лакше ће се доћи до делова који се могу комбиновати и довести до решења. Овде се постављају основа питања:

- Ко?,
- Шта?
- Када?
- Где?
- Како?
- Зашто?

Дакле, припремна фаза је фаза у којој је активнија лева (логичка) хемисфера мозга, где се дефинише проблем, прикупљају информације и врши потрага за решењем.

2. Фаза открића (инкубација). Од посебне важности је имати свест која обезбеђује да семе идеја проклија. Припремљена свест делује као катализатор за стимулисање, који обезбеђује почетак фазе открића креативног процеса. По правилу креативна решења не долазе једноставно. Инкубација подразумева промишљање и преиспитивање. Са аспекта предузетништва инкубација се односи на онај део процеса откривања могућности (прилике) када предузетник замишљено гледа на идеју или проблем. Сматра се да идеје најбоље навиру испод прага свесности. Подсвести је потребно обезбедити време да се бави информацијама прикупљеним у фази припреме. Зато се каже да је ово фаза "несвесног" рада на решавању проблема. За разлику од рационалног, логичког, аналитичког и критичког размишљања које влада царством свесног, подсвесно је слободније да повезује идеје на необичан и неочекиван, понекад и бизаран начин. Неки стручњаци саветују да након прикупљања информација треба ићи на спавање, јер мозак ради и док спавамо, у природу и бавите се разним активностима, или чак и на годишњи одмор. Услед саме подсвести, тј. Услед наше маште и креативности, често се дешава да нове креативне идеје изненада сину. Ова фаза креативног процеса, у којој је активнија десна (креативна) хемисфера мозга, може бити јако досадна, јер често изгледа као да се ништа не дешава. У ствари, током ове фазе може изгледати да креативна особа дангуби. Понекад је инкубација свесна фаза, а понекад се одвија док је особа укључена у обављање потпуно других активности. У том смислу, инкубациона фаза се може унапредити, остављајући идеје да "сазревају" у креативном уму. То подразумева следеће савете предузетнику:

- одмакните се од ситуације,
- нађите времена за дневне снове,
- релаксирајте се и бавите се рекреацијом,
- сањајте о проблему или прилици,
- радите на проблему или прилици у другом окружењу.

3. Еурека фаза (илуминациона фаза). Кључна реч за креативност је "Еурека!", нагла провала емоција и радости. "Еурека" је грчка реч за "имам га" или "нашао сам", коју савремени Грци још узвикују кад нешто пронађу, било да је у питању нова теорија, или изгубљени кључ. Прва употреба израза приписује се Архимеду, од којег је краљ Хијерон затражио да испита је ли круна направљена од чистог злата, или у њој има и сребрне легуре. Разбијао је главу овим проблемом неколико месеци све док једног дана, улазећи у каду и видевши да се вода прелила, није уочио однос између предмета уроњеног у воду и масе тј. тежине истиснуте течности. Круна од чистог злата мора истиснути већу масу него круна сачињена од легуре! Легенда каже да је Архимед био толико узбуђен да је искочио го из каде и истрчао на улицу.

Дакле, тренутак открића, појаве идеје која решава проблем у процесу иновације зове се илуминација (просветљење) или "аха-ефект" (кад нам нешто изненада сине, често кажемо аха). Добра идеја се верификује кроз примену. Процес избора најбоље идеје може се извести у складу с неким формалним правилима, примењујући низ одабраних критеријума. Примењивање нове идеје, пре свега, представља борбу против сумњичавости, страха, отпора, сумњи, циничности, па чак и исмевања. У илуминационој фази креативног процеса, где је активнија десна (креативна) хемисфера мозга, претходне фазе се уједињују да би створиле "еурека фактор", тј. да би створиле иновативну идеју. Ова фаза процеса се дешава у некој тачки инкубационе фазе у којој се одвија спонтани "пробој напона" и сијалица се упали. То је бљесак препознавања, односно схватања, када се препознаје решење проблема или се рађа идеја. Он се може десити после неколико минута, а може и после неколико година. У контексту бизниса ово је моменат када предузетник препознаје предузетничку прилику. Ова појава у неким случајевима гура креативни, тј. предузетнички процес напред, а у неким случајевима изазива његов повратак назад, у припремну фазу. На пример, предузетник може препознати прилику, али при томе може постати свестан да коришћење њеног потенцијала захтева више знања од онога које поседује.

4. Кристалizaciona фаза (евалуациона фаза). 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 прелазе у фазу имплементације. Процена идеје мора бити веома пажљива и може захтевати истраживање, односно експерименталне тестове и симулације, покретање малих пилот програма, израду прототипова и многе друге активности усмерене на проверу могућности успешне практичне имплементације. То подразумева методичност, непристрасност и поштен однос према резултатима провере. Зато је у овој фази активнија лева (логичка) хемисфера мозга.

Многе наизглед сјајне идеје распрсну се као мехур од сапунице у процесу објективне и свестране провере. У овој фази предузетник има испред себе идеју која је проистекла из фазе илуминације. Сада следи надограђивање те идеје. Савет предузетницима је да ставе идеју на папир и размишљају о њој, цртају, креирају, обликују,

и све то записују. Ако се ради о започињању новог бизниса, ова фаза се поклапа са израдом концепта бизнис плана.

5. Имплементациона фаза (елаборациона фаза). Након што је идеја развијена, тестирана, оцењена и прихваћена, потребно је дефинисати детаљни план за њену конкретну примену. Фаза имплементације је фаза трансформације идеје у реалност, односно, материјализација креација и потврда на тржишту. Идеја може бити савршена, генијална и револуционарна али она не постоји ако предузетник, као њен кретор, не зна да је на добар начин представи или прода. Имплементациона фаза је фаза презентовања и илустрације и без ње је велика могућност да идеја постане још једна од милион оних неискоришћених. Са становишта предузетништва, то је трансформација идеје у нешто вредно у облику новог производа, нове услуге или новог бизнис концепта. Уколико се ради о започињању новог бизниса, ова фаза се поклапа са комплетирањем бизнис плана. У свакодневном животу, многи људи се појављују са креативним идејама о обећавајућим производима и услугама, али већина њих не стигне даље од фазе генерисања идеје. Управо истрајност на имплементацији идеја разликује предузетнике од осталих.

8. ИНОВАЦИЈЕ И ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Појавни облик предузетништва су иновације. Главни задатак предузетника је стварање вредности на тржишту. Огледа се у примени креативности и иновација у решавању проблема и коришћењу прилика са којима се људи сусрећу свакодневно. Успех предузетника се заснива на смишљању и чињењу нових ствари или коришћењу старих ствари на нов начин.

Иновација представља сваки систем организованих и сврсисходних активности усмерених на стварање промена, као што су: нов производ, производни процес, организациона структура, стил управљања, итд. Сам појам потиче из латинског језика од речи *in*, која значи у и речи *novus*, која значи *ново*. Каже се да иновација креира ресурс. Иновација доводи до стварања новог ресурса који до тада није постојао, или је постојао али није имао употребну вредност, или даје нову могућност употребе већ постојећем ресурсу. Нафта, земни гас и руде нису се сматрали ресурсом све док човек, кроз бројне иновације, није на-сао могућност да их преради и искористи.

По друштвеној димензији оне се дефинишу као друштвене, друштвено-техничке и чисто техничке иновације. По степену иновативности (промена) деле се на радикалне, револуционарне, еволутивне, тривијалне и периферне. Све су са свога аспекта значајне, јер представљају новине у процесу, производу или производном решењу.

Фундаментална истраживања могу резултирати епохалним сазнањима . Ако се то догоди , то нису иновације , него " научна открића " која се не могу присвајати и правно штитити , него су заједничка својина човечанства . Пример је откриће полуводића , генетског кодирања живог света и сл. Баснословно су скупа и трају десетке година , али без њих нема технолошког , дакле ни економског развитака . Привилегија су , али и терет развијеног света . На њима се темеље примјењена и развојна истраживања , а у правилу отварају могућност " технолошких скокова " које карактерише настанак бројних изума и иновација нове врсте .

Примењена истраживања врше се " по задатку " са тачно дефинисаном сврхом , а резултирају новим поступцима , технологијама , материјалима и сл. који ће имати ширу примену , ис временом такође постају општа својина човечанства , зависно о тајности којом се штите . Но пре него постану општа својина човечанства , могу донети велике профите онима који су их финансирани , тј националним економијама или снажним корпорацијама појединих развијених држава .

Развојна истраживања су уско циљана истраживања у склопу развоја нових производа , уређаја , технологија , материјала , пословних стратегија и др. Резултирају крупним иновацијама (на пример персоналкомпјутори) које ће пре или касније такође " провалити " и савладати многи легални и илегални конкуренти . Стога се настоји у најкраћем могућем року организовати производња и пласман темељен на таквој иновацији, јер ће без обзира на правну заштиту већ током неколико месеци тржиште преплавити (можда и побољшане) копије развијених иновација начињене у земљама јефтине радне снаге с капиталом страних улагача .

У свакодневном животу под иновацијама подразумевамо "приземније" новитете у широком распону од нових рецептура креме за сунчање или нове пословне концепције, до побољшаних производа, алата, производних или мерних поступака у машиноградњи, прикладније амбалаже или измењене генетске структуре живих организама.

На основу величине промене коју са собом носе, иновације се деле на:

- Епохалне иновације које обележавају један дужи временски период. Епохалне иновације драстично мењају правила игре на тржишту. Нпр: проналазак ватре, проналазак писма, настанак Интернета - сваки на свој начин су изменили свет.
- Конзервативне иновације које уводе мање, корисне промене у свакодневни живот. Повећање штедљивости мотора, увођење екрана веће резолуције код мобилних телефона, или реорганизација сектора у предузећу су примери конзервативних иновација.
- Иновација заснована на диференцијацији производа. То су специфичне иновације које издвајају производ у односу на остале, као што су промене у дизајну, амбалажи или појединим функцијама. Ова врста иновација служи за боље позиционирање производа на тржишту, придобијање нових купаца, "оживљавање" старијег производа и слично.

Иновације су неопходне за опстанак, раст и развој предузећа, као и за измену његове конкурентске позиције. Иновирањем предузеће ствара "привремени монопол", који му омогућава да оствари додатни профит на тржишту.

И код дефинисања појма иновације постоје одређене тешкоће. Често није јасно да ли неку новину сматрати иновацијом због малог или безначајног степена промене коју је изазвала. Некада, пак, под иновацијама се подразумева инвенција, некада сама имагинација, а често и откриће, што је, мора се признати, сасвим различито од иновација.

Инвенција је јединствена идеја, која је само идеја и до чије је комерцијализације врло дуг пут. Многе идеје никада неће одмакнути од досетљивости свога аутора, јер су преране, прекасне или несхваћене. Ако, пак идеја нађе свој комерцијални пут и изазове новину у процесу, производу или решењу, и оствари значајније економске резултате, онда је реч о иновацији. Иновације су често резултат организованих истраживања снажних стручних тимова јаким корпорацијама, или мале, али инвентивне и мотивисане групе експерата у мањим фирмама или лабораторијама и научним институцијама (први РС-и настали су у гаражи).

Имагинација чак није ни идеја, већ само промишљање, својеврстан процес духовног стваралаштва. Имагинација је процес стварања уметничких дела, која свакако увећавају друштвено богатство једне нације, али директно не доприносе њеном економском развоју.

Откриће је процес проналажења нечега што одавно постоји. Колумбо није измислио Америку, већ је само учинио то велико историјско откриће. Иновација није откриће, никада нигде није постојала у том облику, она је оригинални акт појединца.

На основу свега изложеног, може се под иновацијом подразумевати „новост која се умеће у постојеће стање. По карактеру и опсегу та се новост може испољити као замјена и као обнова (допуна). У сваком случају ради се о промјени дотадашњег и увођењу новог, чиме будућност прекрива постојећу стварност.¹⁶

Иновације су, дакле:

- изуми,
- техничка унапређења и
- унапређења организације и рада.

Нема предузетништва без иновација. У иверзибилним друштвеним кретањима често се иновације и предузетништво међусобно изједначавају. То је свакако могуће, под условом да је носилац, финансијер и реализатор иновација власник капитала, који својм имовином сноси ризик за донете пословне одлуке. Однос између креативности, иновација и предузетништва је приказан на **слици 10**.



Слика 10¹³: Однос између креативности, иновација и предузетништва

Шта проузрокује појаву или осеку иновација?

Одговор на то питање дубоко је скривен у друштвеним кретањима. Р. Drucker све узроке појаве иновација сврстава у седам група:¹⁷

- неочекивани: успех, промашај и спољни догађај,

- неподударност између садашње и нормативне стварности,
- потреба узрокована неким процесом,
- промене: у структури привреде или тржишта,
- демографска кретања,
- промене: у опажањима, расположењима и значењима и
- нова: научна и ненаучна сазнања.

Наведени узроци сваком предузетнику морају да поставе суштинско питање - Шта се дешава? Из тога питања, произилази друго - Шта преузети?, а онда и треће - Да ли је то неко већ предузео? Ново је само ново у оквиру средине у којој се посматра, па су искуства других преко потребна.

Интуиција, искуство, знање и реалност најбоље су компоненте у реализацији предузетничких идеја. Једно без другог не ствара шансе, не решава проблеме, не уочава опасности и не сагледава домет предузетних пословних одлука.

Иновативна организација обрнуто је пропорционална економији обима: што већа компанија, процентуално мање иновативних решења. Та реална чињеница дуго није схваћена у великим привредним субјектима, који својом моћном економском снагом, огромним капиталом и бројем запослених, надомешћују недостатак инвенције и иновације својих запослених. Отргнута капитал својина од капитал функције одвојила је судбинску везаност власника капитала за нова решења.

У малим и средњим предузећима стварају се нове идеје и траже брза и ефикасна економска решења. Тражење шанси и решавање ризика припада малим и средњим предузећима, која су и по дефиницији флексибилнија и прилагодљивија од моћних привредних система. Предузетништво као организациона вештина овде је облик прилагођавања.

Развој малих и средњих предузећа и приватизација друштвене својине у нашој привреди два су неопходна услова за реafirмацију предузетништва. У таквим условима између предузетништва и приватне иницијативе често треба ставити знак једнакости. Једно без другог не постоји, оба се заснивају на приватној својини и суштински припадају малим предузећима. Тиме се, у основи, доказује да је предузетништво фактор процеса производње, без кога, као и без других конститутивних фактора ови привредни субјекти немају никакву економску шансу.

Исходиште предузетништва су организација и ефикасност. Није предузетништво никаква "пљачкашка економија" (Шумпетер), која отима производну делатност других људи, него је фактор производње који побољшава постојећу комбинацију производних чинилаца и заснива бољу и ефикаснију организацију.³ Нема предузетништва без конкурентности и без приватне својине. Отуда државно и колективно предузетништво и нису предузетништво у правом смислу те речи. Држава нема конкуренцију, јер је по дефиницији најјачи економски и политички ауторитет на сопственом простору, а сама са собом се не може упоређивати. Колективистички системи, засновани на облицима својине који доминантно нису приватног карактера, такође не стварају шансу за развој предузетништва. Додуше, постоје више или мање предузимљиви привредни руководиоци, који мотиве за своју предузимљивост не заснивају на савлађивању ризика у стицању добити, него су више личног карактера и служе сопственој реклами и без имовинске су користи.

Право предузетништво је само индивидуално предузетништво, јер је предузетништво "индивидуална способност људи која се може повећавати образовањем и искуством, али која се не може инсталирати људима који су немоћни да у привредном окружењу препознају уносне послове, открију ризике њиховог обављања и методе помоћу којих се најефикасније остварују".¹⁴

Предузетништво је иновирање фактора производње, стварање нових идеја у организацији у целини и сношење ризика за донете пословне одлуке. Права предузетничка максима је *scrap and build* поступак, који се своди на поступак одбаци и стварај ново¹⁸ чиме предузетништво постаје "појавни облик власничке слободе и манифестације немирности људског духа".¹⁹ У условима транзиције, којима је већ дужи низ година изложена и наша привреда, власници малих и средњих предузећа нису само предузетници, него морају бити и менаџери, морају поседовати одговарајућа знања о управљању и руковођењу процесом производње. У таквим условима се не може повући строга демаркациона линија између предузетништва и менаџмента, што практично и није неопходно, јер се предузетничка идеја реализује менаџерским методама њеног творца. Таква практична чињеница, да се у личности власника капитала нужно сједињују особине предузетника и менаџера, упућује на лидерство. Менаџмент квалитетом постаје неопходност, јер "лидери успостављају јединство циљева и вођења организације. они треба да стварају и одржавају интерно окружење, у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације".²⁰

Речју, предузетништво је коришћење промена које су се догодиле или су на путу да се догоде. Предузетништво је креативност, која је поред неопходног знања, превасходно ослоњена на интуицију. Интуиција се добро може дефинисати следећим ставовима, који нису ставови рационалног мишљења:²¹

- намера није битна,
- потисните его
- нема сигурног знања,
- ред је функција разума, а интуиција не познаје ред,
- не тражите помоћ, следите унутрашња чула и сл.

Интуиција ствара шансе и ризике. Она је и покретач иновација. Само то и ништа више.

Озбиљне економске одлуке се не доносе на бази интуиције. Рационалност, којом се економија као наука поноси, служи као филтер свих идеја.

8.1. ИЗВОРИ ИНОВАЦИЈА

Питер Дракер каже да повољних прилика "има свуда, има их добрих и често се појављују, а када се појаве, пружају велику шансу; али, такве повољне прилике траже нешто више од пуне среће или интуиције: оне траже да предузећа трагају за иновацијама". Изворе иновација, је потребно раздвојити и разликовати од извора предузетничких идеја. По Дракеру основа свих врста иновација су промене. По правилу, то су промене које су се већ догодиле, или су на путу да се догоде. Јасно је, да има и таквих иновација које, саме по себи, чине ту главну промену; неке од главних техничких иновација, као што је био

први авион браће Рајт (Wright brothers; Orville Wright 1871-1948; Wilbur Wright 1867-1912), пример су таквих иновација.

Међутим, то су ипак изузеци. Већина успешних иновација је далеко прозаичнија, оне заиста "искоришћавају" промену.

Систематска иновација према Дракеру значи и контролисање "седам извора" иновативне могућности.²²

1. Неочекивано - неочекивани успех, неочекивани промашај, неочекивани спољни догађај;
2. Неподударност - између стварности каква тренутно јесте и стварности која би могла да буде или "каква би требала да буде";
3. Иновација заснована на потреби неког процеса (на пример производње);
4. Промене у структури привреде или тржишта;
5. Демографска кретања;
6. Промене у опажањима, расположењима и значењима;
7. Нова сазнања - научна и ненаучна.

Прва четири извора иновативности налазе се унутар самог предузећа, привредне или јавне установе, односно унутар сектора производње, или сектора услуга. Они су као такви уочљиви, пре свега људима из истих сектора производње или услуга. У основи ови извори су само симптоми, назнаке, али су истовремено и веома сигурни индикатори промена, које су се већ догодиле, или се могу догодити уз мали напор. Последња три извора иновативних могућности обухватају промене које се дешавају ван предузећа, односно ван привреде.

8.1.1. Неочекивано

У овај извор иновативних могућности се издвајају: неочекивани успех, неочекивани промашај, неочекивани спољни догађај. Сваки неочекивани успех, као и неочекивани промашај-неуспех, затиче неспремне све тржишне актере, из једноставног разлога што је неочекиван. Зато неочекивано као извор иновативних могућности и омогућава мноштво повољних прилика за иновацију, јер је заправо изненађење за све његове протагонисте (носиоце - конкуренте, купце и потрошаче).

8.1.1.1. Неочекивани успех

Ниједна друга област, не нуди такво богатство могућности за успешне иновације, као што то пружа неочекивани успех. Ни у једној другој области, иновативне могућности нису мање ризикантне и њихово остваривање мање тешко. Па ипак, неочекивани успех је скоро потпуно занемарен, још горе, менаџмент показује тенденцију његовог активног негирања, одбијања. Ова појава је карактеристична за менаџере у друштвеним фирмама социјалистичке привреде, где су менаџери обично селектирани по партијској припадности и беспрекорној послушности, а не по основу врхунских професионалних и врхунских менаџерских знања. У тим случајевима, када се деси неочекивани успех, менаџери то негирају јер га не могу приписати себи као најзаслужнијем за тај успех, и на тај начин узети политичке поене код "богова" власти за лично напредовање на спирали личног

политичког рејтинга. Интерес компаније у овим случајевима није битан. Проблем иноватора, у овим компанијама, да би се иновација реализовала, решава се тако што се највећа заслуга за дату иновацију, приписује топ-менаџеру.

Неретко се догађа да нагли пораст потражње за неким производом или услугом потпуно затече изворног иноватора и тако широм отвори врата ривалима - имитаторима (на пример, најлон, персонални рачунари, мобилна телефонија и слично). Такве догађаје је потребно на време антиципирати, или их правовремено идентификовати. Неочекиване ствари руше предрасуде, претпоставке, па чак и укорењене норме, и тако постају непресушно врело иновација.

Пример 1. Историја IBM -а, показује шта може да се све учини уколико се посвећује пажња неочекиваном успеху. Раних 1930-их година, IBM је скоро отишао "под лед". Наиме, скоро читав расположиви новац је уложен у производњу прве електромеханичке рачуноводствене машине, намењене банкама. Међутим, америчке банке, нису куповале нову опрему, јер су биле захваћене великом депресијом из тог периода. Томас Ватсон (Thomas J. Watson 1874-1956), старији оснивач компаније, случајно је једне вечери у ресторану седео за столом са једном старијом дамом која га је упитала, сазнавши да је из IBM -а: "Зашто ваш шеф продаје, одбија да ми демонстрира рад ваше машине?" Једино што је Томас Ватсон сазнао те вечери је да је дама управник њујоршке јавне читаонице. Следећег јутра лично се појавио, чим су се врата читаонице отворила. Тих дана библиотеке и читаонице су имале велике државне дотације. Два сата касније, Ватсон је изашао са поруцбином довољном, да запосли читаву његову компанију за следећих месец дана. Тада се родила нова пословна политика IBM -а: "Узимамо готовину као аванс, пре него што робу испоручимо".

Пример 2. Ланац робних кућа " Масы's " су некада биле највеће њујоршке робне куће намењене пре свега продаји модних артикала. Када је неочекивано почела да расте продаја уређаја за домаћинство, људи из врха менаџмента су то доживели као ремећење нормалног стања ствари и чак покушавали да је смање и врате доминантну продају модних артикала. Не препознајући, већ чак одбијајући, шансу неочекиваног успеха њујоршки " Масы's " су бележиле силазни тренд. Било је потребно скоро двадесет година да би са доласком новог руководства окренули пословну стратегију и прихватили да продаја кућних уређаја доприноси укупном промету и да је то нормално. У време одбијања иновативне прилике од стране " Масы's " робних кућа, њу је користио други ланац њујоршких робних кућа "Bloomingdale's", што их је избацило на друго место читавог њујоршког тржишта.

8.1.1.2. Неочекивани промашај

Исто као неочекивани успех, тако и неочекивани неуспех никада не прође незапажено, али га само ретки виде као повољну прилику за иновације. За разлику од успеха, промашаји се не могу занемарити и одбацити. Неуспех у животу је обично последица грубих грешака и превида, претеране грамзивости, претеране амбициозности и слично. У предузетништву он је последица истих тих разлога, али и прецењивања могућности, неинформисаности, непромишљености, недовољног познавања делатности или неупућености у обележја производа, робе или услуге и њихову примену. Неуспех је увек симптом кога треба схватати озбиљно и рашчланити га до нивоа идентификације повољних прилика за неку иновацију.

Велики број предузетничких промашаја заиста су последица грешака различите природе. Уколико и поред добро спроведеног предузетничког процеса, ипак дође до промашаја, он наговештава значајну промену, која представља потенцијални извор иновације. Могуће је да претпоставке, на којима се заснивају маркетинг стратегије, више не одговарају стварности. Можда су муштерије промениле поглед на употребне вредности или своје опажање, па иако оне још увек купују исти производ или услугу, оне, у ствари, купују различиту "вредност".

Пример 1. Једна фирма у Америци која је производила катанце, дошла је у тешкоће због смањења продаје, упркос претходно извршеном побољшању у производњи бољих и сигурнијих катанаца. Мали конкурент овој фирми, једва способан да преживи, бавио се извозом катанаца у Индију, схватио је да тај неочекивани промашај може да буде и симптом битне промене, односно једне нове могућности. За већину Индуса, катанац је магични симбол, ниједан лопов не би себи дозволио да нормално отвара катанац. Кључ се никада није користио и обично је нестајао. Да би се дошло до катанца који се не може лако отворити без кључа, прва велика фирма је доста уложила, али од тога није било користи већ слом на тржишту. Мала америчка фирма раздвојила је постојећи производ у два посебна производа. Прва врста катанаца је била без браве и кључа, само са једноставном опругом за затварање, и продавала се за трећину јефтиније од старог катанца, али уз двоструко већу профитну маржу. Друга врста катанаца је била са јаком бравом и три кључа, која се продавала по двоструко већој цени од старог производа, али са знатно већом профитном маржом.

Оба производа су одмах почела да бележе добру продају. У року од две године, ова мала фирма постала је највећи извозник гвожђарске робе у Индији. Суочени са неочекиваним промашајем, руководиоци, посебно они у великим компанијама, показују тенденцију да захтевају више истраживања и анализа. Међутим, то је погрешан одговор, што показује и прича о катанцима. Неочекиван промашај захтева да се "изађе напоље, да се погледа околу и да се послушају".¹⁹

Пример 2. Крајем 1950-тих година Форд је заузимао водећу позицију на три од четири тржишта аутомобила: класа стандард, у средњој-нижој класи и у вишој класи. У намери да освоје и последњу средњу-вишу класу, што је био најбрже растући сегмент тржишта, Форд започиње развој новог модела под називом "Едсеф". Међутим, упркос крајње озбиљном истраживању и пројектовању, обећавајући модел "Едсеф" се одмах показао као промашај. Реагујући исправно, Фордови људи су се ангажовали да истраже шта се није слагало са претпоставкама о реалности у аутомобилској индустрији, односно шта је било погрешно у њиховом знању о понашању потрошача.

Оваква одлука да се обави такво истраживање била је права иновација у америчкој аутомобилској индустрији. Истраживање је открило да је у међувремену дошло до велике промене у сегментацији тржишта - сегментација по стилу живота. На основу тог сазнања пројектован је нови модел "Thunderbird", који представља вероватно највећи Фордов успех свих времена.

Подједнако је важан неочекивани успех или неочекивани промашај директних конкурената. У оба случаја треба озбиљно узети такав догађај, као могући симптом иновативне могућности.

8.1.1.3. Неочекивани спољни догађај

Различите спољне околности утичу на предузетничку активност, али ако су оне атипичне и неочекиване могу бити посебан извор иновација. То претпоставља искоришћавање различитих атипичних привредних, технолошких, тржишних, потрошачких и других неочекиваних околности за идентификацију повољних иновативних прилика.

Пример 1. До седамдесетих година XX века сви у IBM-у су мислили да будућност припада великим централизованим компјутерима са великом меморијом и великим могућностима. Међутим, после 1975 године, на опште изненађење, десетогодишњаци су почели да играју компјутерске игре. Њихови очеви су пожелели да у својој канцеларији имају сопствени компјутер који је одвојен од централног система. Супротно очекивањима, америчко тржиште персоналних рачунара достигло је током кратког периода од 1979 до 1984. године годишњи обим продаје од 15-16 милијарди долара, за шта је компјутерима главне линије у IBM-у требало тридесет година. IBM је формирао свој конкурентски тим за производњу РС рачунара, и већ 1980. године произвео сопствени персонални рачунар. После три године у 1983. години

IBM је постао водећи светски произвођач личних рачунара са скоро истом предношћу у односу на остале конкуренте коју је имао у делу тржишта великих рачунара. Људи у IBM-у су веровали да се тако нешто не може догодити, да персонални рачунари остваре примат над великим, моћним, централизованим рачунараима. Међутим, када се промена десила изазвала је шок у IBM-у, али и схватање да оно у шта су били сигурни могу да "баце у кош", односно да "изађу напоље" и организују се на такав начин да најбоље искористе предности развоја догађаја, за који су сматрали да не може да се деси, али који се ипак десио.

Услов за успех у искоришћавању неочекиваног спољног догађаја је да те активности морају да воде људи са знањем и искуством у сопственој претходној активности.

Искоришћавање овог извора иновативности погодније је за постојеће компаније, а посебно за веће међу њима. Занемарљив је број малих компанија које су успешно користиле неочекивани спољни догађај за свој раст и развој. Неочекивани спољни догађаји су велике могућности, које се повремено јављају. Када се појаве оне са собом носе велика очекивања, посебно за постојећа велика предузећа. Али такве могућности захтевају нешто више од обичне среће или интуиције. Оне захтевају да компанија трага за иновацијама, да буде организована за њих и да буде вођена на начин који ће омогућити искоришћавање те могућности.

8.1.2. Неподударност

Неподударност је неслагање између онога што јесте и онога што би требало да буде, или онога што јесте и онога што свако претпоставља да јесте. Неподударност је симптом могућности за иновације. Она наговештава постојање неке важне грешке, а грешка је изазов за иновацију. Постоји неколико врста неподударности:

- Неподударност између економских реалности једне привредне делатности (или сектора јавних услуга);
- Неподударност између реалности једне привредне делатности (или сектора јавних служби) и претпоставци о њој;
- Неподударност између напора једне привредне делатности (или сектора јавних служби) и вредности и очекивања њихових муштерија;
- Интерна неподударност у оквиру ритма и логике самог процеса.

Неподударност између економских реалности једне привредне делатности се јавља када тражња неког производа или услуга нагло расте. Тада би требало да се деси и нагло побољшање њихових економских перформанси, а у реалности се то ипак не дешава. Обично су те неподударности макро-феномени, који се дешавају у оквиру читаве индустријске гране или читавог сектора услуга. Међутим, и ту постоје велике могућности за иновације, обично и пре свега за мала и нова предузећа, процесе и услуге.

Понекад се може разумети шта се догађа, а понекад је немогуће замислити зашто растућа тражња не води и бољим перформансама. Зато иноватор и не треба да покушава да разуме зашто ствари не иду онако како би требало да иду. Уместо тога, он би требало да се упита: "Како би та неподударност могла да се искористи? Како би она могла да се претвори у могућност? Шта ту може да се учини? Неподударност између економских реалности јесте позив на акцију. Понекад је акција коју треба предузети сасвим очигледна, и ако проблем сам по себи остаје и даље доста нејасан. Понекад се проблем разуме веома добро, али још увек се не може замислити шта треба ту учинити.

Пример 1. По подацима из 1929. године здравство је чинило само незнатни део укупних националних расхода (буџета) у свим развијеним земљама, односно знатно мање од једног процента бруто националног производа. Сада, здравство, а посебно болнице, односе у свим развијеним земљама од 7-11% знатно већег бруто националног производа. Па ипак, економске перформансе су пре смањене, погоршане, него повећане, побољшане. Трошкови су расли знатно брже него услуге - вероватно три до четири пута. Тражња здравствених услуга наставиће да расте, паралелно са снажним растом броја старијих људи у свим развијеним земљама током следећих тридесет година. Исти тренд, без сумње, ће бележити и трошкови те заштите, који су стриктно везани за старосну доб становништва. Ми не разумемо тај феномен.

Међутим, успешне иновације - једноставне, усмерене на одређене циљеве – појавиле су се у Великој Британији и у САД. Те иновације биле су сасвим различите, из једноставног разлога што су ове земље имале различите системе. Ипак, свака искоришћава специфичну слабост своје земље и претвара је у могућност. У Британији, ту "радикалну иновацију" чини систем приватног здравственог осигурања, који је постао најбрже растућа и најпопуларнија корист - привилегија запослених. Цела ствар је само у томе, што имаоци полисе здравственог осигурања имају право на хитан преглед код

лекара - специјалисте, што могу доћи "преко реда", односно без чекања, када им је потребна "изабрана хируршка служба". Наиме, британски систем овог осигурања успео је да задржи трошкове здравствене заштите на релативно нижем нивоу, помоћу њихове "тријаже", што, другим речима значи, пре свега, да се предмет тренутне пажње и третмана резервише за рутинске болести, с једне стране, и за обољења "опасна по живот" с друге, док све остало а нарочито "хирургију по позиву", препушта процедури чекања, сада и по неколико година (на пример за замену кука уништеног артритисом). Међутим, носиоци полисе здравственог осигурања бивају одмах подвргнути операцији.

Супротно пракси Велике Британије, САД су до сада покушавале да задовоље све захтеве за пружањем здравствене заштите, без обзира на трошкове. Као резултат такве праксе, у Америци је дошло до експлозије болничких трошкова. То је створило другачију иновативну могућност: "развезати" трошкове, тј. извући из болнице у посебне локације неке службе које не захтевају тако скупе болничке уређаје, као што су скенер или уређаји са х-зрацима за лечење рака, високоаутоматизоване болничке и медицинске лабораторије, или одељења и уређаји за физикалну терапију. Сваки од ових иновативних одговора је мали и специфичан: самостална породилишта и центри за мајку и новорођену бебу, самостални "амбулантни" хируршки центри, за хирургију која не захтева останак у болници и постоперативни третман; центри за психијатријске дијагнозе, итд. Те нове могућности и уређаји не представљају замену за болницу. Оно што они у суштини чине, иде у правцу тога да америчка болница све више добија улогу сличну британској болници: као место за хитне случајеве, за болести опасне по живот, као и за интензивну негу и третман акутних обољења. Међутим, те иновације које су, као у Британији, укључене првенствено у "послове" који доносе профит, претварају неподударност између економске реалности растуће тражње здравствених услуга и економске реалности смањене перформансе тих услуга, у могућност за иновацију.

8.1.2.1. Неподударност између реалности и претпоставке о њој

Јавља се када људи из једне производне или услужне делатности погрешно опажају реалност производне или услужне делатности, због чега праве погрешне претпоставке о њој, а њихови напори се усмеравају у погрешном правцу. Они ће се концентрисати на област где резултати и не могу постојати. Тада постоји неподударност између реалности и понашања, неподударност која поново пружа могућност за успешну иновацију, свакоме ко је опази и искористи.

Пример 1. Почетком 50-их година XX века теретни прекоокеански брод је сматран умирућим. Све важније прогнозе говориле су да ће он бити замењен ваздушним транспортом, осим у случају расутог терета. Трошкови океанске возарине расли су брзо, док је све више времена било потребно за испоруку робе у лукама које су биле све загушеније. То је опет, изазивало пораст крађа робе са докова, јер се све више и више робе на њима гомилало, чекајући да буде утоварена, док бродови нису могли да пристану.

Главни разлог био је у томе, што је бродарство погрешно усмеравало своје напоре годинама у правцу непостојећих резултата. Како би се одупрели растућим трошковима бродарство је покушавало да реши проблем пројектовањем и градњом бржих бродова, бродова са мањом потрошњом горива и малобројном посадом.

Бродарство се концентрисало на економичност бродова док су у пловидби на мору, или се налазе у тражиту између две луке. Међутим, брод је капитално добро. За сва

капитална добра важи правило да праве највеће трошкове онда, када нису у активној употреби, односно у време када и даље тече отплата камате за њих а они не доносе никакву зараду. Свако у бродарству врло добро зна, да је главни трошак у вези са купљеним добром управо камата на такву инвестицију. Па ипак, бродарство се концентрисало на економичност брода док је на мору, док ради, односно управо у тренуцима када су трошкови иначе на доста ниском нивоу.

Решење је било једноставно, одвојити утовар од лежања терета. Правити утовар на копну, где има довољно простора и где се то може извршити пре него дође брод у луку. Једино што остаје да се уради јесте да већ, на тај начин, припремљен терет буде одмах утоварен и брод може да исплови. Другим речима, концентрисати се на трошкове брода "док не ради", а не на оне "док ради". Одговор је нађен у формули бродова контејнера и бродова "рол-он, рол-оф", скраћено РоРо или ро-ро бродови. РоРо пловила имају уграђене унутрашње рампе које допуштају терету да се котрља напоље из брода кад је у луци, и обратно (отуда и назив). РоРо служи за пловидбу великих прекоокеанских бродова. Резултати тих простих инвестиција били су изненађујући. Теретни поморски транспорт повећан је у последњих тридесет година скоро пет пута. Трошкови су истовремено смањени у просеку за 60%. У многим случајевима време задржавања у лукама било је скраћено за 75%, а самим тим и загушење лука, као и штете од крађа.

8.1.2.2. Неподударност између опажених вредности и стварних вредности и очекивања клијената

Од свих неподударности које се појављују најопштија и најчешћа је она између опажене и стварне реалности. Произвођачи и добављачи скоро увек погрешно замишљају шта купац стварно купује. Они морају да претпоставе да је оно што представља "вредност" за произвођача и добављача, исто тако једнака "вредност" и за потрошача.

Да би се успело у било ком послу, мора се веровати у тај посао и узимати га озбиљно. Људи који праве козметику морају да верују у њу; у супротном случају, они ће правити производе лошег квалитета и убрзо изгубити муштерије. Људи који воде болницу, морају веровати у здравствену заштиту као у нешто апсолутно добро, или ће се квалитет њихове услуге пацијентима убрзо погоршати. Па ипак, ниједна муштерија никада, у ствари, не види у себи купца онога што испоручује произвођач или добављач. Њихова очекивања и "вредности" су увек различити.

Реакција типичних произвођача и добављача обично се састоји у жалби да су муштерије "ирационалне" или "неспремне да плате за квалитет". Кад год се таква жалба чује, постоји разлог за претпоставку о неподударности између вредности и очекивања које произвођачи и добављачи сматрају реалним, са стварним вредностима и очекивањима муштерија и клијената. Тада постоји и разлог да се потражи могућност за иновацију, која је веома специфична и носи добре изгледе на успех.

Пример 1. Када је Хрушчов обишао САД, током 1956. године, није могао ни да замисли да ће аутомобил постати ствар коју ће желети да има сваки Рус. Он је тада рекао: "Руси никада неће желети да поседују аутомобиле, јефтин такси има много више смисла". Сваки тинејџер у Америци могао му је тада рећи да "точкови" нису само обично средство транспорта, него симбол - израз слободе, покретљивости, моћи, романтике. Управо то погрешно опажање Хрушчова, створило је једну од најдивнијих предузетничких

могућности. Данас је недостатак аутомобила у Русији створио највеће и најживље тржиште за њихову продају.

8.1.2.3. Неподударност у оквиру ритма или логике процеса

Неподударност у оквиру процеса, његовог ритма или његове логике, није сасвим суптилна ствар. Корисници су је увек свесни, јер сваки очни хирург је знао за свој осећај нелагодности када је морао да сече очни мишић - и говорио је о томе. Оно што је ипак недостајало, био је неко ко би био спреман да слуша, неко ко би озбиљно размотрио проблем, који је свако истицао. Сврха постојања неког производа или услуге јесте да задовољи муштерију. Уколико се тај аксиом заиста прихвати, и по њему поступи, коришћење неподударности као могућност за иновацију постаје доста лака и високо ефикасна. Постоји ипак, једно озбиљно ограничење. Наиме, неподударност је обично на располагању једино људима који се налазе у оквиру датог сектора производње или услуга. То није нешто што би неко споља могао да примети, да разуме и да због тога буде у стању и да то искористи.

Пример 1. Вилијам Конор, продавац у фармацеутској компанији, донео је одлуку да почне самостално да ради. Потражио је постојање неподударности у оквиру процеса медицинске праксе. Једну је нашао скоро одмах. Једна од најуобичајених хируршких операције јесте, операције старачке катаракте на оку. Током година, пракса и сам поступак операције били су усавршени, рутинизирани и инструментизовани у тој мери, да су се одвијали у ритму савршено увежбаног плеса - и под пуном контролом. Међутим, постојао је један тренутак у тој операцији који је био ван тог карактера и ритма. У тој фази операције очни хирург је морао да исече лигамент, да повеже крвне судове, и тиме ризикује крварење, које онда угрожава и само око. Тај поступак био је успешан у више од 99% свих операција; у ствари, он и није био сувише тежак. Али је он ипак веома сметао хирурзима. Овај део операције је хирурге приморавао да промене ритам процеса рада и у њима изазивао узнемиреност и зебњу. Без обзира колико су често вршили операцију, очни хирурзи су се плашили те једине кратке и брзе фазе читавог процеса. Вилијам Конор је закључио без много истраживања, да је још током 90-их година XIX века био изолован један ензим, који скоро тренутно раствара тај посебни лигамент. Проблем је једино у томе што је тај ензим нестабилан и тешко се чува. Средином XX века, када се и овај догађај одвијао, нико није био у стању да очува тај ензим дуже од пар сати, чак и уз помоћ расхлађивања. Тако је Конор, за неколико месеци, сам вршећи пробе, успео да нађе средство за очување, које је ензиму знатно продужио "живот на полици", без уништавања његових потенцијала.

У року од неколико година сви очни хирурзи у свету користили су Конорово патентирано једињење. Двадесетак година касније, Конор је продао своју компанију "Алкон Лабораторије" једној мултинационалној фирми, за веома велику суму.

8.1.3. Иновација заснована на потреби неког процеса

Није неодређена нити уопштена, него сасвим конкретна. Као и неочекивано, или као и неподударности, она постоји у оквиру процеса пословне активности, производње или услуга. Неке иновације, засноване на потребама процеса, искоришћавају неподударности, друге искоришћавају демографске статистике. У ствари, потреба

процеса, за разлику од осталих извора иновација, не почиње догађајем у окружењу, било интерном или екстерном. Она почиње са послом који треба да се уради, и усмерена је пре на радни задатак него на ситуацију. Усавршава процес који већ постоји, замењује везу која је слаба, поново пројектује стари процес на основу нових расположивих сазнања. Понекад, чак омогућује одвијање самог процеса, тиме што му "испоручује недостајућу везу".

Иновације засноване на потреби процеса морају да задовоље пет критеријума:

1. да то буде самовољни процес;
2. да постоји једна слаба или недостајућа карика;
3. да постоји јасно дефинисан циљ;
4. да постоји јасно утврђена могућност и спецификација траженог решења;
5. да постоји раширено и опште прихваћено схватање да постоји бољи начин.

Међутим, постоје и нека ограничења:

- потреба се мора разумети;
- процес може у потпуности да се схвати али да ипак непостоје потребна знања;
- решење мора да одговара начину на који људи раде свој посао.

Код иновација заснованих на потреби неког процеса, свако у организацији је свестан да та потреба постоји. Ипак, о њој мало ко нешто зна. Међутим, када се иновација појави, одмах је прихваћена као "очигледна" и убрзо постаје "стандард" - модел.

Пример 1. Фотографија је постала светски популарна за мање од двадесет година, од њеног открића. Током тих двадесетак година, у свакој земљи се појавио по неки велики фотограф; тако су фотографије америчког грађанског рата, дело Метју Бредија, још увек остале непревазиђене. Око 1860. године свака невеста обавезно је морала да има своју фотографију. Фотографија је била први производ западне технологије који је освојио Јапан, у време када је још увек био изузетно затворен за странце и стране идеје. Фотографи - аматери били су већ 1870. године чврсто укореењени у Америци. Међутим, расположива технологија им је знатно отежавала рад. Добијање фотографије захтевало је употребу тешких и ломљивих стаклених плоча, које су морале да буду ношене свуда около и изузетно пажљиво чуване. Биле су неопходне исто тако тешке камере, дуге припреме за само "окидање" слике, компликована "намештања", итд. Сви су то добро знали. За дивно чудо, тадашњи специјализовани фото часописи, иначе међу првим масовним специјализованим часописима уопште, били су пуни таквих жалби и коментара у вези тешкоћа са израдом фотографија, па чак и пуни предлога шта у вези са тим проблемима предузети. Ипак, ти проблеми нису могли да буду решени на задовољавајући начин, једноставно због тадашњег нивоа развоја науке и технологије (око 1870. године). Десетак година касније, 1887. године, дошла су нова сазнања која су омогућила Џорџу Истмену (George Eastman 1854-1932), оснивачу компаније "Kodak" (Eastman Kodak Company), да тешке стаклене плоче замени целулозним филмом, који је био практично без тежине, неосетљивим чак и на грубо руковање. Истмен је успео и да пројектује одговарајућу, много лакшу камеру за свој филм. У року од десет година "Eastman Kodak" је преузео примат у свету фотографије, који и данас успешно чува.

Пример 2. "Мачје очи" за ауто-путеве је иновација заснована на потреби процеса, која је смањила број саобраћајних несрећа у Јапану за скоро две трећине. Јапан је веома касно почео да гради асфалтне путеве, тек негде око 1965. године. Јапан годинама уопште није имао такве путеве у унутрашњости земље, ван већих градова. Међутим, земља је била изненадно захваћена таласом моторизације, што је владу приморало да ужурбано ради на асфалтирању путева. Нови аутомобили могли су, па и јесу, да развијају велике брзине, али путеви су били исти они стари, грађени још од десетог века - довољно широки једва за два возила, пуни "мртвих углова" и скривених споредних уливања у главне путеве, са раскрсницама на сваких неколико километара, где се укрштало неколико путева, и то, под ђесто немогућим угловима. Несреће су почеле да се догађају таквом узлазном стопом, посебно ноћу, да је то изазвало велику забринутост у земљи. Штампана, радио и ТВ, као и опозиционе партије у парламенту, почели су са великим притиском на владу, "да нешто учини". Наравно, да изградња потпуно нових путева није долазила у обзир, јер за то би требало најмање двадесет година. Нису уродиле плодом ни масовне кампање упозорења возачима, да "возе опрезно". Млади Јапанац, Тамон Иваса, видео је у тој кризи могућност за иновацију. Он је извршио препројектовање традиционалних "рефлектора-мачјих очију" на друмовима, тако што је у њих уградио мала стаклена лежишта, која су била тако подешена, да "рефлектују" фарове долазећег возила, из било којег правца. Влада је пожурила да Ивасине "рефлекторе" угради на стотине хиљада места дуж путева. И заиста, број несрећа одмах је био драстично смањен.

8.1.4. Промене у структури привреде или тржишта

Привредне и тржишне структуре понекад остају непромењене годинама и годинама и изгледају потпуно стабилне. Тако је, на пример, у светској алуминијумској индустрији, и после читавог столећа, лидер још увек иста компанија, Алуминијумска компанија Америке (ALuminum Company Of America-Alcoa, Inc.), из Питсбурга, која поседује оригиналне патенте, заједно са својим канадским изданком, Алканом (Rio Tinto Alcan Inc.) из Монтереала. У светској индустрији цигарета још од 20-их година XX века до данас појавила се само једна нова фирма, група из Јужне Африке, Јужноафрички Рембрант. Током читавог столећа међу водећим светским произвођачима електричних апарата, појавиле су се само две нове компаније: "Philips" (Royal Philips Electronics Inc.) из Холандије и "Hitachi" (Hitachi Ltd.-Kabushiki-gaisha Hitachi Seisakusho) из Јапана.

На први поглед, структуре привреде и тржишта изгледају тако чврсте, да их људи унутар самих индустрија изгледа сматрају унапред датим, делом природног реда ствари и свакако оним које ће вечно трајати. У стварности, привредне и тржишне структуре су доста крте, ломљиве. Једна мала "огреботина" је довољна да често и брзо дође до њиховог "лома". Када се то заиста и деси, сваки припадник те индустрије (или тржишта) мора да делује. Настављање послова као да се ништа није десило, значи скоро гарантовану пропаст и заиста може осудити компанију на гашење и нестанак са тржишта. У најмању руку, компанија ће изгубити своју водећу позицију, у грани производње или на тржишту; када се та позиција једном изгуби, скоро никада више не може се повратити. Међутим, промена у структури привреде или тржишта, такође представља важну могућност и прилику за иновацију.

Тржишна структура се мења у следећим случајевима:¹⁹

- када постоји брз раст одређене привредне гране,

- када се на неодговарајући начин опслужује тржиште,
- када долази до конвергенције (повезивања) технологија,
- када се догађа брза промена начина на који се обавља посао.

Пример 1. Аутомобилска индустрија нуди бројне упечатљиве примере из домена промена привредне и тржишне структуре. Једна од тих промена везана је за промену тржишне структуре која се дешавала у периоду од 1960-1980. године. Пре овог периода аутомобилска светска индустрија се састојала од националних добављача, који су доминирали на националним тржиштима. У Италији су се возили "фиати", у Француској "ренои", "пежои" и "ситроени", у Немачкој "мерцедеси", "опели" и немачки "фордови", у САД-у аутомобили "Џенерал Моторса", "фордови" и "крајслери". И онда је око 1960. године аутомобилска индустрија постала глобална. Светске компаније су реаговале на ову промену на различите начине. Интересантан је пример јапанских произвођача аутомобила. Они су одлучили да постану светски извозници. Први покушај крајем шездесетих година да продру на америчко тржиште потпуно је пропао. То их није зауставило. Закључили су да је неопходно понуду прилагодити захтевима тржишта у погледу стила, врсте, комфора, квалитета и сервиса, али уз мању потрошњу горива. Друга шанса се указала доласком нафтног шока 1979. године, и они су је бриљантно искористили.

Пример 2. Крајем 1950-их година у Њујорку су се срела скоро случајно три млада човека. Сваки од њих радио је за једну од финансијских установа, углавном кућа са Вол стрит-а . Ова три младића су се сложили око једне ствари а то је да су послови са хартијама од вредности непромењени још од времена велике депресије двадесетих година XX века, и били су зрели за брзе структурне промене. Одлучили су да те промене морају дати одређене могућности. Зато су почели да систематски проучавају финансијску "индустрију" и финансијска тржишта, како би нашли могућност за "новодошле" са ограниченим ресурсима капитала и практично без правих пословних веза. Резултат тог трагања била је нова фирма: Donaldson, Lufkin i Jenrette (Donaldson, Lufkin & Jenrette ili DLJ - USA investiciona banka, osnivači William H. Donaldson, Richard Jenrette i Dan Lufkin 1959. godine). У року од пет година после оснивања ова банка је постала једна од водећих на Вол стрит-у. Оно што су та три младића пронашла, било је то да се на тржишту финансијских услуга веома брзо појављује читава нова група муштерија, администратори пензионих фондова. Нови клијенти нису тражили ниста, што би било посебно тешко понудити ни као услугу, али им је било потребно нешто различито и ново. Међутим, ниједна од постојећих фирми није се тако организовала да им то пружи. "Donaldson, Lufkin i Jenrette" основали су брокерску фирму, управо са фокусом на те нове муштерије и са циљем да им дају потребна "истраживања".

8.1.5. Демографска кретања

Демографска кретања су промене у друштвеној средини и спадају у групу спољних извора иновативности. Статистички евидентирана демографска кретања, и на њима утемељене предвидиве демографске промене, добри су извори иновативних прилика.

Ради се о очигледним кретањима и трендовима, као што су промене бројног стања становништва, промене полне, старосне, образовне, професионалне и друге демографске структуре, промене социјалног, економског и радног статуса појединих група становништва и слично, што је свима видљиво после догађаја (post factum). Иако

овај извор иновативности пружа повољне иновативне прилике, демографске промене нарочито су повољне онима који их правовремено антиципирају, предвиде пре догађаја (ante factum).

Свака озбиљна држава мора да има процену о томе колико ће следеће године бити новорођених а колико умрлих људи, колико ће људи и којих професија у наредних 5-10 година тражити посао, колико ће се куповати аутомобила, рачунара, хлеба, меса, уља и других прехранбених артикала, а требало би да зна и колико ће бити потребно учитеља, полицајаца, војника, лекара, инжењера, радника различитих занимања и струка, и слично. На темељу таквих и мноштва других демографских предвиђања предузетна држава и предузетни појединци могу идентификовати мноштво добрих прилика за иновативне предузетничке акције. Демографска кретања увелико утичу на то ко, шта, када, где, како и колико ће куповати. За оне који су заиста приправни да читају демографске податке или обаве властита демографска истраживања, обиђу терен, осврну се и послушају, демографске промене значе поуздан и непресушан извор иновација.

Пример 1. Иако су њихови "новчаници ограничени", амерички тинејџери купују много пари јефтине обуће годишње. Они обућу купују због моде а не због трајности. Исти ти људи, десет година касније, куповаће само неколико пари ципела годишње, отприлике шест пута мање, него када су имали 17 година. Обућу купују, пре свега, због удобности и трајности а тек затим и због моде. Људи у шездесетим и седамдесетим, у развијеним земљама, тј. људи у првим пензионерским годинама, чине главно тржиште путовања и одмора, а десет година касније су главни клијенти друштава пензионера, старачких домова и свеобухватне и скупе медицинске неге.

8.1.6. Промене у опажању

Промене у опажању подразумевају промене које се дешавају на бази непромењених чињеница везаних за објекат опажања. Мења се само значење тих чињеница за групације људи у сегментима или унутар највећег дела популације. У математици нема разлике између "чаша је до пола пуна" и "чаша је до пола празна". Међутим, значење тих двеју изјава је потпуно различито као што су различите и њихове последице. Ако се опште опажање промени од виђења чаше као "до пола пуне" до њеног виђења као "до пола празне", ту постоје важне иновативне могућности.

Пример 1. Све чињенице потврђују да је од раних 60-их година XX века до данас дошло до забележеног напретка и побољшања општег здравственог стања Американаца. Било да се погледа стопа морталитета новорођенчади, или стопа преживљавања старих људи, број случајева болести рака (са изузетком рака плућа) или број излечења од рака, итд., сви индикатори физичког здравља и функција знатно су побољшани. Па ипак, нација је захваћена колективном хипохондријом. Никада раније није било толико изражене забринутости и страха због здравља. Изненада све изгледа као да изазива рак или срчана обољења или прерано губљење памћења. Чаша је очигледно "до пола празна". Оно што се сада види није никакво значајније побољшање општег здравственог стања, него претпоставка да смо више него икада удаљени од бесмртности, односно да нисмо учинили ни најмањи корак у том правцу. У ствари, може се сасвим оправдано тврдити да, уколико уопште постоји неко право побољшање у области здравља Американаца током задњих 20 година, оно се налази управо у крајњој забринутости за здравље и физичку способност, у опседнутости старењем, губитком физичке и менталне способности, дуготрајним

болестима и сенилношћу. До пре 30-ак година, побољшања у општем здравственом стању нације била су виђена као важни кораци напред. Данас, чак и значајна побољшања једва привлаче пажњу. Без обзира на узроке ове промене у опажању, она је створила значајне иновативне могућности. Између осталог, она је створила тржиште за нове часописе из области здравствене заштите. Један од њих, "Америчко здравље", достигао је за две године тираж од милион примерака. Она је створила могућност за појаву великог броја нових и иновативних послова у домену искоришћавања страха од традиционалне хране, која наводно изазива несагледиве и ненадокнадиве штете људском здрављу и организму. Тако је фирма "Небески зачини" из града Boulder, држава Колорадо, почела једним промотивним програмом под називом "деца цвећа" или "продавци цвећа", тако што је у касним шездесетим почела са скупљањем планираних трава и биља, њиховим паковањем и изношењем на улице у циљу продаје. Петнаест година касније, иста фирма бележи годишњи промет од више стотина милиона долара, док је сама била тада продата веома великој компанији за прераду хране, за више од 20 милиона долара. Данас постоји више високопрофитабилних ланаца кућа специјализованих за продају "здраве хране". Опрема за цогирање (трчање) постаје је такође велики бизнис, док је најбрже растући нови бизнис у 1983. години у САД су биле компаније за производњу кућне опреме за физичко вежбање.

Пример 2. Начин исхране људи, традиционално је зависио највећим делом од класе којој припадају, односно групе по оствареном дохотку. Обичан народ је "јео", док су богати људи "обедовали". Током задњих тридесетак година и то се опажање променило. Сада исти људи и "једу" и "обедују". Постоји тренд у правцу "храњења", што значи узимање неопходних средстава за прехрањивање, на најлакши и најједноставнији могући начин: "погодна" клима, вечере уз ТВ "Мекдоналдови" хамбургери и "Кентаки печени пилићи", итд. Али исти потрошачи такође су постали и гурмански куvari, ТВ програми о гурманском кувању постали су изузетно популарни. Књиге о гурманском кувању постале су бестселери на масовном тржишту. Отворени су читави нови ланци радњи са гурманском храном. Најзад, и у оквиру традиционалних супермаркета, код којих 90 процената промета отпада управо на прехранбене артикле за "прехрањивање" отворени су "гурмански бутици", који су у многим случајевима далеко профитабилнији од обичних продавница прехранбене робе. Ово ново опажање никако не важи само за САД.

Пример 3. Педесетих године XX века америчко становништво је себе у огромној већини описивало као припаднике "средње класе", и то при том не узимајући у обзир поделу по оствареном дохотку или по занимању. Било је јасно да су Американци променили своје опажање сопственог социјалног положаја. Али, шта је та промена значила? Један од руководилаца у сектору оглашавања, Вилијам Бентон (1900-1973), касније сенатор из Конектиката (1949-1953), изашао је напоље и питао људе шта им значе речи "средња класа". Резултати су били недвосмислени: "средња класа", за разлику од "радничке класе" значи веровање у способности и могућности нечије деце да расту и напредују путем добрих перформанси у школи. Бентон је одмах затим купио компанију "Енциклопедија Британика" (Encyclopedia Britannica, Inc.) и почео да продаје "Енциклопедију", углавном преко наставника у средњим школама, родитељима чија су деца била прва генерација у фамилији која обавезно иду у средњу школу. "Ако хоћете да будете "средња класа" ваше дете мора имати "Британску енциклопедију", да би постигло успех у школи" - говорио би продавац. За три године Бентон је потпуно преокренуо судбину скоро отписане компаније. Десет година касније, компанија је почела да примењује исту стратегију у Јапану, са истим разлозима и са истим успехом. Нема ништа опасније него прерано кренути у искоришћавање промене у опажању. На првом месту, много онога што изгледа као промена у опажању, испостави се да су, у ствари, модне

новости кратког века. Оне прођу за годину или две дана. Међутим, није увек јасна разлика између пролазне моде и праве промене.

Пример 4. Дечје компјутерске игрице биле су та пролазна мода. Компаније које су, као "Атари" у њима виделе промену у опажању, трајале су једну или две године, а онда постале жртве. Међутим, када су њихови очеви потражили кућне компјутере, то је била права промена.

8.1.7. Нова сазнања

Иновацијама заснованим на новим знањима обично се поклања велики публицитет, јер неке од њих заиста имају велики утицај на развој човечанства. Зато се каже да је иновација заснована на знању "суперзвезда" ("superstar") предузетништва. Она доноси публицитет и новац. То је управо оно што људи обично мисле када говоре о иновацији. Наравно да нису важне све иновације засноване на знању, јер су неке од њих заиста тривијалне. Међутим, у маси иновација које "пишу историју", ове засноване на знању, видно се рангирају. Иновације засноване на новом знању се не морају везивати само за природно-техничке науке, јер је мноштво успешних иновација и у друштвено-хуманистичким наукама. Социјалне иновације засноване на знању могу да имају једнак или чак већи утицај.

Иновација заснована на знању разликује се од свих других иновација, по својим основним карактеристикама:

- обично постоји временски раскорак између тренутка појаве знања и њихове технолошке примењености;
- темеље се на комбинацији више нових знања из различитих научних или стручних области;
- врло су ризикантне и непредвидиве, јер им је циљ стварање нове потребе;
- имају високу стопу неуспеха и пропасти фирми које их уводе;
- оне су, као и све "суперзвезде", плаховите и својеглаве.

Ризици иновација заснованих на новим знањима произилазе из њиховог специфичног ритма, односно дугог временског периода "празног хода", и конвергенције нових знања. Иновација заснована на знању, има најдуже "време реализације" од свих иновација. Најпре постоји временски распон између појаве новог знања и почетка његове применљивости на технологију. Затим, постоји још један дуги период пре него што се нова технологија преобрати у производе, процесе, или услуге на тржишту.

Пример 1. У периоду између 1907. и 1910. године, биохемичар Паул Ерлик (Paul Ehrlich 1854-1915) развио је теорију хемотерапије, контролисања бактеријских микроорганизама помоћу хемијских једињења. Сулфапрепарати, који представљају примену Ерликове хемотерапије у лечењу широког спектра бактеријских болести, појавили су се на тржишту тек после 1936. године, односно двадесет пет година касније.

Пример 2. Рудолф Дизел (Rudolf Christian Karl Diesel 1858-1913) пројектовао је 1887. године мотор, који носи његово име. Сви су одједном схватили да се ради о великој иновацији. Ипак, годинама није било његове значајније практичне примене. Онда је, 1935. године, американац Чарлс Кетеринг (Charles Franklin Kettering 1876-1958) потпуно

препројектовао Дизелов мотор, оспособивши га за употребу, као погонски део разних бродова и локомотива, камиона, аутобуса и путничких кола.

Друга карактеристика иновација заснованих на знању јесте да оне скоро никада нису засноване на једном фактору, него на конвергенцији више разних врста знања, међу којима има и оних која нису научна или технолошка.

Пример 3. Прво успешно ново семе био је хибрид кукуруза. Произвео га је, после двадесет година напорног рада, Хенри Валас (Henry Agard Wallace 1888-1965), издавач пољопривредног листа у Ајови и касније амерички министар пољопривреде. Хибридни кукуруз има два корена у знањима. Један је дело мичигенског одгајивача биљака, Вилијама Била, који је око 1880. године открио хибридну снагу, способност. Други корен је поново откриће Менделове генетике, а открио га је холандски биолог Хуга де Вриса (Hugo Marie de Vries 1848-1935). Та два човека нису знала ништа један о другом. Њихов рад био је потпуно различит, како у намери, тако и по садржају. Међутим, једино њиховим спајањем могао је да буде створен хибридни кукуруз.

Код иновација заснованих на знању, сама иновација доноси промену. Она има за циљ стварање потребе, жеље. Нико не може унапред да каже да ли ће корисник бити пријемчив, равнодушан или активно отпоран. Наравно да и ту има изузетака. Било ко да произведе лек против рака, не треба да брине о "пријемчивости" своје иновације. Међутим, такви изузетци су заиста ретки. Код већине иновација заснованих на знању, пријемчивост је коцка. Препреке су непознате и заиста мистериозне. Може се чак десити да уопште нема пријемчивости, односно да постоји чак и тежак отпор, управо када су сви потпуно сигурни да друштво, у ствари, нестрпљиво очекује иновацију. Има пуно примера о глупости и потпуном неразумевању важних и моћних људи, суочених са иновацијама заснованим на знању.

Пример 4. Типична је анегдота која говори о томе како је пруски краљ предвиђао скоро сигуран промашај железнице, "нове модне измишљотине", из разлога што "нико неће хтети да плати доста новца да би дошао за један сат од Берлина до Потс-дама, када то исто може учинити бесплатно, јашући свог коња један дан". Међутим, пруски краљ, није био једини који је погрешно гледао на пријемчивост железнице као иновације. Већина "експерата" његовог времена била је склона да дели његово мишљење.

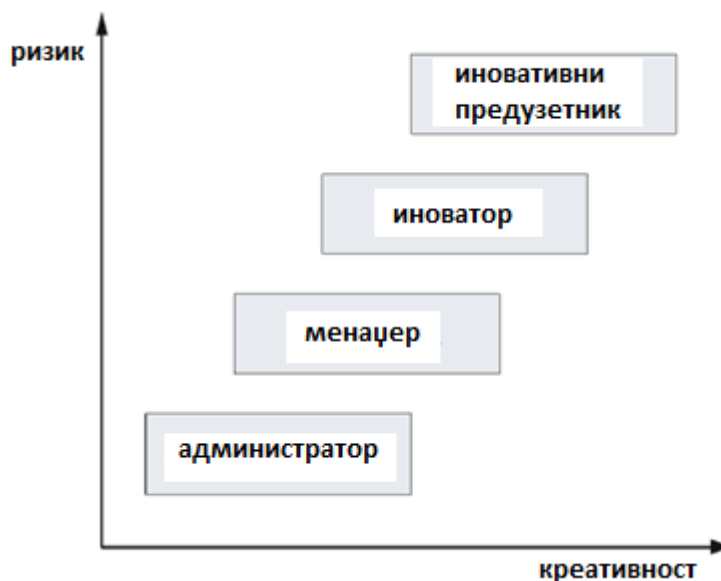
Пример 5. Исто тако, када се појавио компјутер, није било ниједног "стручњака" који је могао да замисли да ће компанијама и пословним људима икада затребати таква "чудна справа". Многе компаније смишљају системске тестове креативности и иновативног размишљања у настојању да регрутују људе с креативним талентима. Већина система испитује креативно размишљање људи, али не и њихову способност да таленат до краја спроведу у дело. Један покушај комбинованог испитивања обеју способности јесте Индикатор иновативног потенцијала који је осмислила психолог Фиона Петерсон с Нотингемског факултета. Тест се базира на четири критеријума:

- мотивацији за промену (који показује низак праг досаде),
- изазовном понашању (самосвесности и неконформизму),
- адаптацији (склоности провереним приступима) и
- доследности стила рада (спремности и уредности).

Креативци имају висок резултат у првом пару показатеља, а низак у другом.²³

Де Јорди (De Jordy), аутор **слике 11**, сматра да су креативност и ризик заједно основа за дефинисање профила и илуструје различите начине и могућности утицања на процесе у системима. Он наводи да су то: ²⁴

- администратор,
- менаџер,
- иноватор и
- инвентор.



Слика 11¹³: Креативност и ризик као основа за дефинисање профила људи

Администратор представља последњи ниво ризика и креативности, чије деловање обухвата подручје реализације задатака дефинисаних од страна предузетника. Њега одликује ефикасност у извршавању посла. Такав однос према послу не оставља простор за ризик, јер он воли извесност, како у погледу задатака, тако и услова за њихову реализацију (четврти ниво).

Менаџер представља трећи ниво креативности и ризика, код кога је снажно изражена организациона димензија у овладавању процесима. Умеће вођења реализације идеје у пракси је способност коју менаџер поседује, остварујући одговарајуће функције на неком нивоу менаџмента.

На другом нивоу креативности и склоности преузимања ризика налази се иноватор, особа која има потребу да стално иновира амбијент, вођена потенцијалном шансом и могућношћу алокације ресурса за постизање успеха. "Немирни дух" који краси иноватора присутан је у креирању како пословних функција тако и свих сегмената менаџмента.

Описујући инвентора као креатора нових производа и процеса, и организационог амбијента, истиче се квалитет који он поседује. За људе овог профила карактеристично је да стално покушавају да унесу иновације, те их пролазни неуспеси не могу поколебати у основној намери да буду високо иновативни и креативни.

9. ПАТЕНТ

Легислатива о заштити интелектуалног власништва разликује неколико врста интелектуалног власништва, међу којима прве две, а често и трећа, спадају у групу иновација у ужем смислу:

- патент
- модел (њиме се штити спољни облик, али се користи и за непатентбилне иновације)
- узорак (шара, на пример дезен за тканину, шаре на Ултрапас или слично)
- знак разликовања (жиг) - уобичајени израз за то је "логотип"
- ознаке географског порекла
- ауторство (писано, научно, музичко, сликарско, позоришно или друго дело, укључујући компјутерске програме)

Подручје осталих иновација (техничко унапређење, корисни предлози и сл.) није више регулисано Законом о патентима, али се поступци започети пре 1. јануара 2000.г. решавају по прописима који су важили у време покретања спора. Стога су у наставку споменуте и ове врсте иновација, као и ранија начела садржана у бившем Закону о заштити индустријског, односно интелектуалног власништва.

Патентом се штити проналазак. Изум је ново решење техничког, технолошког и сличног проблема или поступка, које још није регистровано у светској патентној бази података или у регистру патентних пријава Државног завода за интелектуалну својину. Изум се може штитити патентом ако је индустријски применљив, ако је нов и ако има инвентивни ниво.

Законом је дефинисано када се сматра да је изум нов. Изум губи својство новине ако је претходно на било који начин постао приступачан јавности. Индустријска применљивост укључује и примену у пољопривреди. По члану 7 став 1 Закона о патенту инвентивни ниво се заправо такође своди на новост, тј. изум има инвентивни ниво ако не произлази на очигледан начин из стања технике.

Патентом се у начелу штити принципијелно техничко решење уређаја или поступка, без детаљне инжињерске обраде, димензионисања или спољног обликовања. Поступак исхођења патента не бави се економском исплативошћу или естетским обликовањем и сл решења, него искључиво његовом техничком - функционалном исправношћу и испитивањем новости. Ако се патентна заштита успешно реализује, могуће ју је одржавати кроз 20 година, те продужити на још толико. Право аутора патента на накнаду и власништво над патентом интелектуално су власништво које се наслеђује. Патентно право је повређено, ако прекршилац производи, продаје артикле или изводи поступке на начин штићен тзв. патентним захтевима којима се у туђој пријави патента односно издатом патентном спису описује новост и специфичност туђег штићеног изума.

Будући да се патент не бави детаљима решења, детаљно разрађена решења, радионичка документација, те поступци у технологији производње, описи и документација о алатима, контроли и др укључују се у комплет документације којим се дефинише

детаљирано знање и искуство, а назива се "Know – how" (знате како). Поступак признања патента нема везе са Know – how -ом, већ је он предмет посебног уговора, тј купац патента може, али не мора уговорити и откуп Know – how -а.

Know – how се не штити попут изума, већ га сваки ималац штити на начин како може и колико може прописивањем пословне тајне и чувањем стручног кадра у коме је знање и искуство садржано.

У неким правилницима се израз "корисни предлог" користи као синоним за "ситне иновације".

10. ИНОВАТИВНОСТ У СРБИЈИ

Привреда Србије се суочава са сличним економским проблемима као и већина земаља Запада – фискални дефицити, ниска стопа привредног раста, високе стопе незапослености и све већа инфлација. Програм помоћи који предлажу, и српска влада, и економисти, сличан је онима које предлажу и друге земље.

Међутим, инструменти подршке иновационе политике слабије су развијени у односу на поменуте земље. Основни циљ иновација њихових програма је модернизација привреде и конкурентности предузећа, чиме би се остварио привредни раст, раст извоза и обезбедила нова радна места. Ипак, поменути приступ је делимично успешан; такође, жуптра расправа се још увек води у земљама Запада у вези са инструментима које треба применити. Предлаже се нови облик сарадње између иновационе политике коју спроводи држава и предузетништва. Поједине заинтересоване стране захтевају да заједнички напоре треба да предвиде предузећа. Док држава поставља политичке циљеве, предузећа треба да прате дешавања на тржишту или прате међународне правце развоја. Неретко сама држава прати ове смернице развоја и поставља приоритете у вези са улагањем у истраживање и развој, која се касније финансирају буџетским средствима. Вођство, и политичара, и предузетника потребно је као и укључивање самог друштва. Србија би требало да уграби прилику, те да се позиционира на међународном нивоу. Иновације у будућности, чији је циљ одговор на опште изазове, захтевају институционални оквир који укључује сарадњу, и политичара, и предузетника. Такав оквир мора дати одговор на питање где ће Србија моћи да пружи свој допринос и како ће повезати активности у оквиру одабраних поља деловања са самим учинком. Потребно је подсетити на тврдње Шумпетера, Дејвид Лендиса и других, да друштвени, економски и иновациони успех држава не зависи од њиховог природног богатства, величине, културе или географске локације. За само благостање једног народа битна је његова историја, али и сами људи у комбинацији са њиховим надлежним институцијама.

Као кључне мане иновационе политике Србије наводе се:

- Недостатак сарадње између самих политичких институција и недостатак ангажовања пословних организација у одређивању приоритета и инструмената иновационе политике,
- Истраживања су ретко основа иновација у самим предузећима,
- Допринос саме привреду у финансирању истраживања и развоја је низак, укључујући и учешће приватног капитала,
- Јачању истраживања и развоја као и развоју иновација недостаје јака сарадња и унутар саме земље као и на међународном нивоу и
- Србија је „извозник” људског капитала и у великој је опасности од губитка стручњака и радне снаге.

Ове препоруке укључују и стварање новог институционалног оквира на нивоу Владе и стварање потребних организација, пружање одговарајућих подстицаја за креирање отвореног приступа иновацијама које би биле присутне и на међународном нивоу, чиме би се знање претворило у конкретне пројекте и омогућило и истраживачима и предузећима да се укључе у такве пројекте. Потребно је поновити да Србија треба активно

да се укључи у сам разговор на нивоу ЕУ који се бави будућим изазовима у области иновација. Како би се што боље описао иновациони потенцијал Србије, потребно је дати примере где су институције у Србији и предузетници показали способност да одговоре на будуће изазове:

Историјски гледано, потребна је снага српских истраживача и предузетника како би се превазишли технолошки проблеми и то јаким иновацијама, односно развијеним производима велике конкурентске предности, чиме би се остварио успех на међународном тржишту. Успех се стварује подршком научника и истраживачких институција. Поменуте активности су довеле до стварања педесетак научно-технолошких паркова у околини Универзитета у Новом Саду. Такође и други успешни примери могу да се наведу. Потребно је истаћи да се поменито остварује због саме природе људи и њихових напора, а не због саме иновационе политике.

Србија је у последњих неколико година основала центре за пословну подршку (инкубаторе), а званично је регистровано само четири. Предузећа унутар инкубатора, постигла су иновативне и економске резултате, који су знатно изнад европског и националног просека. Иновирале су производе у последње три године који представљају новину и за Србију и за свет у 46%; иновације везане за производне процесе који представљају новину за предузећа чине 78%, а за Србију 56%. Упркос економској кризи, промет предузећа је увећан 24% током 2009. године (у односу на 2008. годину), у 2010. години 59%, а у 2011. години 72%. Задивљујућа је сама чињеница да су резултати постигнути упркос младим руководећим тимовима унутар самих инкубатора и упркос одсуства одговарајуће регулативе везане за инкубаторе.

Образовање у области иновација и предузетништва остварује се помоћу различитих иницијатива: семинари и обуке који се односе на предузетништво организују се у средњим школама; студентима техничких средњих школа пружа се помоћ у иновационим активностима, организују се и такмичења на државном нивоу, а и сами универзитети пружају подршку организовању поменутих такмичења.

Недавно је Министарство просвете, науке и технолошког развоја покренуло иницијативу финансирања младих истраживача у малим и средњим предузећима у периоду од две године са циљем повећања запослености у земљи.

Ове иницијативе су створиле сарадњу између образовања, академских институција и предузећа. Потребно је нагласити да су знање и образовање препознати као стратешки елементи, често резултат иницијатива појединаца, као и чињеницу да је сарадња између институција, друштва и предузећа функционална. Потребно је нагласити да раст предузећа у инкубаторима није пресудан за развој иновација, већ људи чија је инспирација пресудна за креирање иновација. Требало би да се ојачају начини препознавања самих иновација, чиме би се стекле шире иновационе могућности, затим да се ове могућности схвате, али и да се покрену политичари, научници и предузетници. Овим се доприноси убрзавању развоја иновација у земљи као одговор на будуће изазове.

Време потребно да се идеја преведе у иновацију и понуди тржишту је све краће. Потрошачи и добављачи су веома добро обавештени и јасни у својим захтевима према понуђачу и то је управо нови тест, али и прилика за предузеће, да њихово знање и информације искористи и претвори у добит. Поменути ерозивни фактори, наговештавали

су појаву новог модела који нуди адекватна решења за проблеме који су полако, али сигурно постајали непремостива препрека за Затворени модел иновација. Традиционални модел пословања више није пристајао новим околностима и трендовима у пословању, стога је начин да се предузећа прилагоде новом амбијенту лежао у прихватању и примени новог пословног модела – „модела отворених иновација“.

Модел отворених иновација претпоставља да предузећа могу и требају да користе спољне и унутарње идеје, као и путеве за остварење на тржишту, уколико желе да развијају своју технологију. Идеја отворених иновација такође истиче да унутрашње идеје могу да се изнесу на тржиште посредством спољних канала, мимо тренутних послова предузећа, како би се створила додатна вредност. То је ситуација када идеја до које се дошло у предузећу није у складу са правцем којим предузеће планира да иде, или нема у том тренутку расположива средства да ту идеју и реализује. Тада су у игри start – up предузећа која су спремна да изнесу идеју. Идеје такође могу настати изван предузећа, у лабораторијама, истраживачким центрима, итд. и да буду увезене од стране предузећа. Граница између предузећа и окружења у којем послује постаје лабавија и пропштљивија у оба смера

Национална стратегија тадашње Савезне Републике Југославије, у другој половини XX века, у погледу истраживачко – развојних активности била је усмерена тако да држава и привреда буду на том пољу што самосталније. Велика пажња била је усмерена на пројекте који су доприносили развоју предузећа и друштва у целини. Српски инжењери много су радили и у иностранству, нарочито на Блиском Истоку и у Северној Африци, јер су поседовали актуелна знања, вештине и способности. Образовни програми били су пажљивије планирани, а у складу са циљевима локалних заједница и државе у целини. Млади су по завршетку студија имали прилику да раде и стичу практична знања и искуства у домаћим предузећима која су пословала по најновијим стандардима и методологијама. Контакти са иностраним партнерима и праксама нису мањкали, јер је учешће на разним сајмовима и семинарима био обавезни део програма обуке запослених на свим нивоима. Предузећа у Србији су била носиоци свеукупног развоја државе и друштва. Утицала су на раст и развој и привредних и непривредних грана. Мењала су амбијент пословања, указивала на тешкоће и имала моћ да утичу на неповољне пословне околности. Организациона, пословна и техничка унапређења у предузећима подстицала су ревизију законске регулативе и правилника предузећа, како би се смањиле потенцијалне административне и друге препреке приликом представљања њихових производа унутар и ван граница наше земље.

Крајем XX и почетком XXI века, дошло је до реконструисања српске привреде, услед процеса транзиције. Значајно се мењала структура имовине предузећа – друштвена имовина је постајала прво државна својина, па приватно власништво. Држава, а самим тим и предузећа, у великој мери ослањала су се на стране улагаче и материјална средства којима располажу. Јефтина радна снага и пореске и друге законске олакшице биле су огроман мотив да страни инвеститори курс својих предузећа и пословања преусмере и на тржиште Србије. Нови власници су, међутим, под улагањем подразумевали углавном отварање нових погона за производњу и осавремењавање опреме. Знање, истраживачко – развојне и иновативне активности и интелектуална својина нису били предмет преноса предузећима на домаћем тржишту. Многа предузећа у Србији су се услед оваквих промена свела на погоне за производњу производа или неког његовог дела, а у складу са упутствима која долазе са врха, односно из иностранства. Улагања у истраживање и развој

и иновативне активности су била на занемарљивом нивоу (мање од 1% бруто домаћег производа) у односу на улагања у развијеном делу Европе (3% бруто домаћег производа).

Донет је и Закон о иновационој делатности Републике Србије, којим се уређују начела, циљеви и организација примене научних сазнања, техничких и технолошких знања, инвентивности и проналазаштва у функцији стварања и реализације, у односу на постојећу техничко – технолошку основу, нових и побољшаних производа, процеса и услуга, као покретача развоја Републике Србије (Закон о иновационој делатности, 2010, Сл. гласник РС, бр.110/2005 и 18/2010). Последица тога је оснивање Фонда за иновациону делатност као једног од економских инструмента којим се обезбеђује и подстиче иновациона делатност националне привреде. Циљ Фонда је подстицање иновативности у приоритетним областима науке и технологије, односно да се пружи подршка да нове технологије стигну из академских оквира до привреде, као и да се помогне малим и средњим предузећима која развијају иновационе технологије. Тиме је учињен важан корак у успостављању националне базе знања и технологије, која ће се развијати сопственим средствима, материјалним и нематеријалним, и смањењу зависности српске привреде од иностраних инвестиција на које се држава претходних година у великој мери ослањала.

Под покровитељством Министарства просвете, науке и технолошког развоја се сваке године (од 2005. године) у Србији одржа ва такмичење за најбољу технолошку иновацију. Такмичење има за циљ унапређење предузетничке климе у Србији и пружање помоћи потенцијалним и постојећим предузетницима који су спремни и способни да сопствене идеје и инвестиције преточе у тржишно вредноване иновације. Право учешћа имају правна и физичка лица која осим бројних награда, у току такмичења добијају и бесплатну стручну помоћ у виду образовања кроз обуке и савете, бесплатну медијску подршку и стално праћење и помоћ у годинама које следе након завршеног учешћа на такмичењу.

У оквиру мера националне иновационе политике је и Програм подршке малим и средњим предузећима за јачање иновативности. Циљ програма је развој културе инвестирања малих и средњих предузећа у иновације ради повећања њихове конкурентности. Програм обухвата суфинансирање трошкова које правна лица имају у реализацији активности као што су:

- унапређење организационе структуре предузећа,
- иновације у области маркетинга,
- развој у области информационо-комуникационих технологија,
- откуп права на домаћи патент и патентну документацију,
- развој или побољшање постојећег производа или услуге, итд.

Не треба занемарити ни све веће присуство такозваних пословних анђела који су заинтересовани да улажу у поједине привредне гране и њихов развој. Пословни анђели су физичка или правна лица која појединачно или удруживањем улажу свој капитал и знање у развој пословних идеја најчешће са потенцијалом за брз раст. Поред капитала и знања, пословни анђели новом предузећу у које инвестирају уступају и своје лично искуство, вештине и контакте ради њеног напретка. Они су важни али још увек недовољно искоришћени као извор капитала за нове и растуће пословне пројекте у Србији.²⁵

Значајно је истаћи да се технолошке иновације посматрају, пре свега, као технолошке иновације производа, процеса и технолошке иновације у области информационих технологија без којих се не могу замислити савремени пословни системи. Детаљним разматрањем природе и кључних својстава иновација, закључује се да је основна филозофија, која се крије иза сваке иновације, повезивање техничких могућности и потреба тржишта. Управљање технолошким иновацијама у свим фазама њиховог настанка, развоја, примене и ширења на тржишту посебно је значајан на нивоу друштва у целини. Технолошке иновације нису тема која је везана искључиво за пословне системе. Одговарајући, а и у највећем броју случајева пресудан утицај на пословне системе имају друштво и држава у којима ти пословни системи послују. Програм о распореду и коришћењу средстава намењених за претварање иновација у готов производ спроводи Фонда развој Републике Србије. Технолошке иновације све више су предмет пажње менаџмента моћних пословних система. Тако, моћни повезују техничке могућности пословних система и потребе тржишта и ту траже простор за технолошке иновације. Да би технолошке иновације биле успешне мора се поћи од најширег могућег становишта њиховог иницирања, генерисања и примене у једном пословном систему, који послује у условима изузетно хировитог тржишта са низом различитих утицајних фактора, који доприносе да процеси технолошких иновација у пословном систему постану изузетно ризични подухвати. Из тог разлога, развијени концепти иновативне организације одређују оптимално унутарње окружење процеса успешне технолошке иновације. Неспорна је чињеница да истраживање и развој морају бити присутни у предузећима без обзира на њихову величину, јер је улога великих и малих предузећа комплементарна у животном циклусу производа. У почетној фази животног циклуса производа одлучујућа је улога малих предузећа јер су она склонија иновацијама и увођењу новог производа. У каснијим фазама, велико предузеће има више могућности за стандардизацију и производњу у великим серијама са циљем смањења трошкова по јединици производа, што чини производ атрактивнијим на тржишту.

Менаџмент наших пословних система мора уважавати промене, које се догађају у свету, али и све специфичности нашег подручја. Усвајање технолошких иновација захтева суштинске промене у пословном систему и успостављање менаџмента технолошког развоја у пословном систему. Као што је већ наглашено, знање се одавно сматра кључним ресурсом за развој конкурентности и успех привреде. Европска унија је као свој основни циљ утврђен Лисабонском агендом, да треба да постане најдинамичнија и најконкурентнија светска привреда, засновала на концепту економије засноване на знању, тј. на ставу да савремене привреде не могу бити динамичне ни конкурентне без знања. У документу донетом поводом Европске године креативности и иновација (2009), истиче се да Европа мора јачати властите способности креативности и иновације из друштвених и економских разлога, како би делотворно одговорила на развој друштва знања и изазове које су наметнули процеси глобализације. Иновација се дефинише као успешна реализација нових идеја, а креативност као услов без кога нема иновације. Веза између знања и иновација је динамична. Ставови људи, као и њихове вештине и знања помажу да се спроведу иновације, а заузврат утичу на промену тражње за вештинама, како у друштву тако и на нивоу предузећа.

11. ИНОВАТИВНОСТ У СРБИЈИ-ПРИМЕР Сунце Маринковић доо

Компанија СУНЦЕ основана је 23. августа 1929. године као мала породична радионица за израду браварије. Оснивач Александар Маринковић био је познат бравар-мајстор врхунског заната чије оgrade и данас красе град на Лепеници и сведоче о дугој традицији изузетног квалитета. По симболу Сунца који је постављен на “каменом мосту” у центру Крагујевца, а који је искован у радионици “Маринковић” компанија је добила име по коме је данас позната и ван граница Србије. Врсни браварски занат и уметност, али и истинске вредности преносиле су се са колена на колено као право породично благо. Наследници Александра Маринковића, син Љубиша и унуци Душан и Владимир, настављајући традицију успешно воде компанију која данас има стотину запослених. Компанија Сунце Маринковић д.о.о. захваљујући осмодеценијском раду са поносом заузима лидерско место најуспешнијих компанија у индустрији производње енергетски ефикасне алуминијумске и ПВЦ столарије. У радним јединицама компаније “Сунце Маринковић” запослени су високо квалификовани мајстори, инжењери и менаџери. Сви они заједно стоје иза гаранције квалитета СУНЦЕ производа. Традиција је значајна, али не може да осигура опстанак на тржишту које је конкурентно и сурово као данашње. Зато Сунце покушава да својом иновативношћу осигура опстанак на тржишту и лидерску позицију. Иновативност се огледа како у понуди тако и у маркетингу. Први на тржишту, а дуго времена и једини, они су увели нискоемисионо стакло као стандардно стакло при избору прозора Сунце.

Намена нискоемисионог стакла је да смањи пренос топлоте услед зрачења и пролаза кроз стаклени панел како би се постигле боље термичке особине.

Када је нискоемисионо стакло део двоструког стакленог панела, стакло са малим степеном емисије спречава губитак топлотне енергије и истовремено обезбеђује додатно загревање скупљањем сунчеве енергије, чиме се постижу изузетно добре термичке особине стаклених јединица и лети и зими.

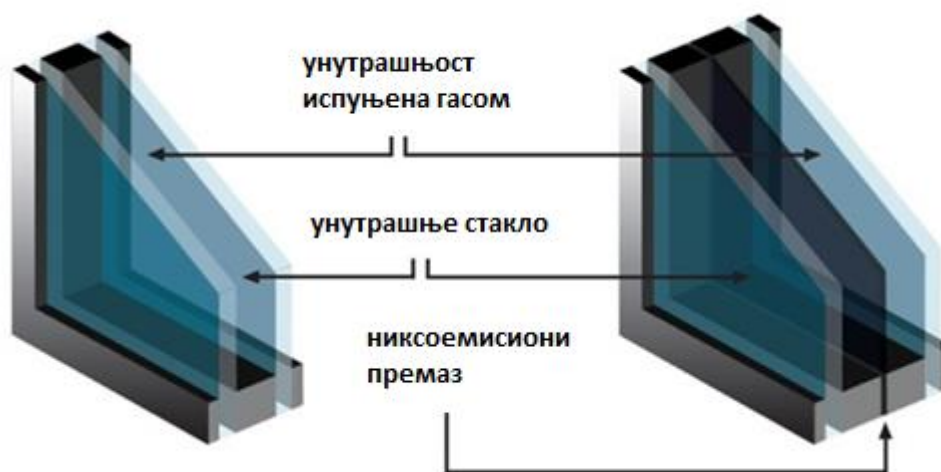
Да би се боље разумјела намена нискоемисионог стакла потребно је ближе објаснити појам сунчеве енергије и соларног спектра. Соларна енергија може се поделити на следеће компоненте :

- ултраљубичасто зрачење - утицај ултравиолетног зрачења може бити штетан по људе, може оштетити намештај. Ово зрачење се мора блокирати како не би пролазило кроз стакло,
- дневна светлост коју треба искористити максимално,
- инфрацрвено зрачење - инфрацрвено зрачење може бити корисно и штетно. Корисно је када се сунчева енергија користи за загревање, а штетно у летњем периоду када долази до прегрејавања просторија.

Инфрацрвено зрачење се састоји одрака различите таласне дужине. Инфрацрвено зрачење, зрака релативно кратке таласне дужине, апсорбују теписи, завесе, под, зидови па их мења у зраке велике таласне дужине. Оваква промена се дешава и изван просторија где

се загревање услед инфрацрвеног зрачења сунца мења у енергију велике таласне дужине. Нискоемисиони материјал на површини стакла одбија зраке велике таласне дужине унутар објекта у зимском периоду када је температура у унутрашњости просторије виша од спољне температуре. Током летњег периода, нискоемисиони слој одбија зраке велике таласне дужине изван објекта, тако да унутрашњост просторије има мању температуру од спољне температуре.

Док одбија зраке велике таласне дужине, нискоемисиони слој истовремено омогућава пролаз дневне светлости. Ако је стакло обојено, чиме долази до преламања ултраљубичсте светлости при проласку кроз стакло, нискоемисиони слој обезбеђује идеалну заштиту од сунчевог зрачења и истовремено је задржава. Тзв. термо сендвич је приказан на **слици 12**.

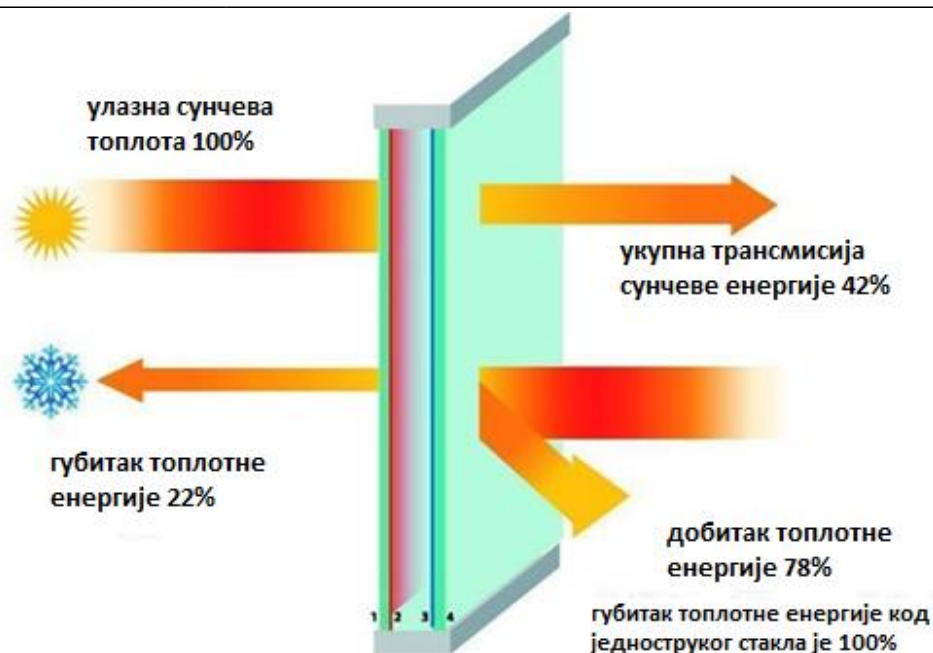


Слика 12²⁶: Термо сендвич

За даља побољшања термо изолације изо стакла, у међупростор изо стакла смешта се племенити гас аргон или други племенити гасови (Krypton, Xenon) као и мешавине племенитих гасова који побољшавају топлотни коефицијент изо стакла за сса. $0,3 \text{ W/m}^2\text{K}$ у односу на ваздух.

Када су конкуренти постали упознати са овим предностима које НЕ стакло пружа, Сунце је увело у свој асортиман ClimaGuard® Solar staklo. ClimaGuard® Solar је равно стакло са транспарентним и изразито танким филмом на површини. Захваљујући њему, осигурава високо пропуштање светлости (66%), одличну топлотну изолацију и заштиту од сунчеве енергије (пропушта само 42% сунчеве енергије). Све то само у једном премазу. ClimaGuard® Staklo чија је главна сврха изузетна топлотна изолација, у поређењу са традиционалним изолационим стаклом, омогућава уштеду половине трошкова грејања у хладним данима. У просечном домаћинству то може бити и до неколико стотина евра годишње. То стакло не само да води рачуна о уштеди, него и о животној средини.

Одговарајућа топлотна изолација важна је и лети јер сунчеви зраци који пролазе кроз стакло могу знатно повећати температуру у просторији. У врућим летњим данима површина прозора је изложена сунчевој енергији са више од 400 W/m^2 . Традиционално изолационо стакло пропушта око 80% те енергије у просторију, што је често неиздрживо. ClimaGuard® Solar стакло знатно смањује пренос сунчеве топлоте јер пропушта само 42% целокупне сунчеве енергије. Низак пренос топлоте проузрокује ниску температуру унутар стакла, што нарочито осигурава већу удобност у просторији. Трансмисија сунчеве и топлотне енергије дате су на **слици 13**.



Слика 13²⁶ Трансмисија сунчеве и топлотне енергије

Први на тржишту уводе профиле који у унутрашњости, у језгру, немају челик већ тврду пену, такозвано IKD крило (IKD® intensive core insulation), чији је пресек приказан на **слици 14**.



Слика 14²⁶ Пресек IKD крила

Последња иновација у смислу понуде материјала од којих ће производе ове фирме бити израђени јесте прозор који преко основне подлоге има слој акрила. Чврста површина акрила постојана је и неосетљива на огреботине. Због тога су acrylcolor прозори елементи који су најотпорнији на временске утицаје. Акрилни слој од 0,5 мм дебљи је од

било којег другачијег слоја боје. Ако се ипак појаве површинске огреботине, довољно је површину само исполирати резервним материјалом.

Захваљујући неодвојивој повезаности PVC-подлоге и акрила те чврстој површини, слој акрил-боје не може се ољуштити или састругати.

При коекструзивном поступку бојења међусобно се у једном радном поступку нераздвојиво спајају бело PVC-основно тело и акрилно стакло у боји. Акрилно стакло је високовредан производ који је квалитет доказао посебно у ауто-индустрији (користи се за израду предњих фарова на аутомобилима) и архитектури интеријера. PVC профил има функцију подлоге, а слој плексигласа осигурава боју профила.

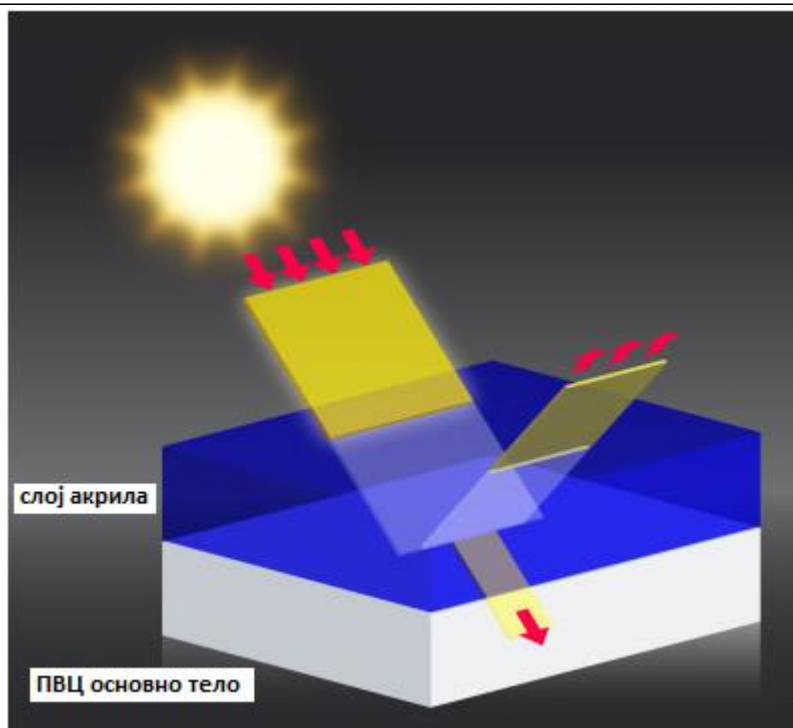
Процес израде оваквог профила упрошћено би се могао описати у 4 корака, која су приказана на **слици 15**:

1. Смеша белог ПВЦ-а доводи се на главни екструдер
2. Преко једног коекструдера се доводи смеша акрила у боји
3. У алату за коекструдирање се обе течне смесе нераздвојиво спајају
4. Како би се постигао сјај боје, површина профила полира се брусилницом



Слика 15²⁶: Процес коекструзије

Сунчево светло се највећим делом рефлектује од белог основног слоја, који се налази испод слоја акрилне боје који пропушта инфрацрвено светло. На тај начин се значајно смањује загревање профила, што је приказано на **слици 16**. Температурне разлике између белих и профила у боји стога су изненађујуће мале.



Слика 16²⁶: Загревање профила

У смислу дистрибуције својих производа Сунце је пре неколико година увело, за себе инкременталну промену. Наиме, створена је мрежа такозваних Pick&Go купаца, који купују столарију од Сунца и сами их, у име Сунца уграђују. На тај начин је смањен трошак транспорта и монтаже, а знатно је повећан број наруџбина и направљених прозора, због мреже коју су партнери Сунца изградили, свако у свом региону.

12. ЗАКЉУЧАК

Нема делатности или гране које су искључиво предузетничке и нема пословне области или подручја где уопште нема елемената трагова предузетништва. Предузетништво се најбоље рефлектује у областима које пружају највише иновативних могућности и шанси. Франшизинг послови су у највећој мери допринели продору и ширењу предузетништва на скоро све привредне делатности. Предузетништво је присутно у свим облицима пословања где год су доминантог утицаја људи који знају, који су спремни и способни да: посао покрећу и стварају из властитих идеја, следе интуицију, улазе у директну борбу, раде већ познате ствари на нови или другачији начин, уносе нове бизнис идеје, марљиво и упорно раде на решавању проблема

Иновације су чинилац конкурентности подједнако важан на светском, али и на домаћем тржишту. Способност земље да одржи привредни раст и конкурентност лежи у активирању иновација и учења. Отуда, иновације представљају изазов за свако предузеће, а посебно за она која су изложена међународној конкуренцији. Добра вест за домаћа предузећа која имају потенцијал да се развијају јесу пословни анђели којих у Србији има све више, као и пословни инкубатори у којима се идеје са потенцијалом за успех развијају и помаже се њихово превођење у реалност, о чему је било више речи у поглављу 10.

Предузеће које жели да развија предузетничке димензије мора стварати одговарајући амбијент и културу и пружити шансу запосленима да испоље предузетнички таленат, истовремено радећи на томе да се креативност и иновативност запослених развија кроз одговарајуће тренинге и организациону структуру и климу предузећа. Да бисте били успешни у нечему и да бисте уопште имали могућности у реализацији својих идеја, морате поседовати знање. Како би идеја била конкретизована и како би имала могућност реализације, морате познавати технологије које се користе, познавати канале дистрибуције, добављаче, купце и њихове потребе, трошкове производње и дистрибуције, марже, монопол, доминантне играче и њихове јаке и слабе стране. Ова знања ће вам помоћи и да унапредите своје идеје и да унапређујете већ постојеће сегменте свог предузећа. Тек са тим знањем сте у стању да размишљате о тржишту и проналазите нове, боље и ефикасније начине да задовољите потребе тог тржишта. Да промените и унапредите ствари. Да предузмете нешто ново на тржишту. Да budete предузетник.

“Човека не можете ничему научити. Можете само да му помогнете да то пронађе у себи “

Галилео Галилеј
Италијански физичар

13. ЛИТЕРАТУРА

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/File:Entrepreneurship_history.png, приступљено 11.09.2013.

² Kuratko, D.F.&Hodges R.M. (2004) Entrepreneurship: Theory, Process, Practice

³ Томаш, Р. (1993): Страх од предузетништва, "Економика", Београд

⁴ Адаптирано са

http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/pom/attachments/article/378/Preduzetnistvo%202013_DEO%201.pdf, приступљено 15.09.2013.

⁵ Лајовић, Д., Вулић, В., Вулић, Н., Николић, Н., Дробњак, Р. (2010). Увод у бизнис. Економски факултет Подгорица, Подгорица.

⁶ Адаптирано са <http://sloanreview.mit.edu/article/how-management-innovation-happens/>, приступљено 04.19.2013.

⁷ И.Адижес, Дијагноза стилова управљања, АСЕЕ, Нови Сад, 2002.

⁸ Сирополис, Н.Ц. (2002). Менеджмент малог предузећа - водич у предузетништво. Господарска мисао, Хрватска обртничка комора, Мате д.о.о., Загреб.

⁹ Timmons, J.A. (2009). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

¹⁰ Klein, K. (2010), Are Entrepreneurs Born or Made?, доступно на http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2010/sb20100723_154719.html, приступљено 11.09.2013.

¹¹ Kaplan, J, (2012), What are the Best Qualities of Successful Entrepreneurs?, доступно на <http://www.academicearth.org/lectures/best-qualities-successful-entrepreneurs>, приступљено 12.09.2013.

¹² Видановић, И. (2006). Речник социјалног рада. Асоцијација ЦСР Србије.

¹³ Адаптирано са

http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/pom/attachments/article/352/MIP%202013_Merenje%20inovativnosti%20STUDENTI.pdf, приступљено 01.09.2013.

¹⁴ De Bono. E. (1985). Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Little, Brown, and Company.

¹⁵ Марковић, Н. (2007). Предузетништво са практикумом за самосталну израду бизнис плана. "СЕКОВИЧ"-books д.о.о., Нови Сад.

- ¹⁶ Ожанић, М. (1989): Инвентивно стваралаштво - без правог замаха, "Пословна политика", Београд
- ¹⁷ Drucker, P. F. (1991): Иновације и предузетништво, "Привредни преглед", Београд
- ¹⁸ Бабић, В. (1995): Стратегијско одлучивање, Институт за економику и финансије, Београд
- ¹⁹ Ђорђевић, Б. (1995): Основе менаџмента, "Лист", Ниш
- ²⁰ Момчиловић, В. (2001): Liderство у малој организацији, "Квалитет", Београд
- ²¹ Ркаловић, С. (2001): Креативност и иновација, "Квалитет", Београд
- ²² Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, 1st ed. New York: Harper & Row.
- ²³ Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London, Penguin.
- ²⁴ de Jordy, H. (1990). On Your Own Successful Entrepreneurship in the '90s. McGraw Hill, Ryerson, Toronto, Montreal.
- ²⁵ Мрежа Пословних Анђела Србије, званичан сајт: http://www.sban.eu/ser/?page_id=2, приступљено 11.09.2013
- ²⁶ Адаптирано са www.gealan.hr , приступљено 11.09.2013.