

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Једногодишње мастер студије

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 616/2012

Биљана Д. Петковић

**Развој предузетништва кроз имплементацију
иновација и креативности**

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др Слободан Митровић**
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да

укаже на неопходност иновативности и креативности за успех у предузетничком подухвату. Предузетничко понашање нуди потенцијал за креативност и иновативност, које су битне за успех предузећа. Циљ овог мастер рада је да укаже на значај иновација и креативности у развоју предузетништва и да прикаже на који начин и у којој мери је заступљено у Србији.

Препоручена литература:

^[1]Бабић М. (2006.), *Предузетништво – теорија, процес и пракса*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет, Крагујевац.

^[2]Miller L.W., Morris L. (1999.), *Fourth Generation R&D, Managing Knowledge, Technology and Innovation*, John Wiley & Sons Inc.

^[3]Комазец Г. (2012.), *Наука, нове технологије и иновације менаџмента у свету*, Географски институт „Јован Цвијић” Српске академије наука и уметности, Београд.

Крагујевац, _____

Ментор:
Др Слободан Митровић

1. Резиме рада

У овом раду је приказан значај иновација, креативности и утицај на развој предузетништва кроз спроведено истраживање на територији Републике Србије. Приказано је спровођење иновација у анкетираним предузећима, временски период на који се уводе иновације, типови иновација и проценат њиховог спровођења. Такође, наведени су и разлози који утичу на предузећа да врше мање измене карактеристика постојећих производа/услуга, али и они због којих предузећа уводе потпуно нове производе/услуге и временски период на који се спроводе. Приказано је и спровођење креативности и мотивисаност запослених да испољавају креативне вештине, док су на крају приказани финансијски показатељи и средства која се издвајају за финансирање иновација.

2. Кључне речи

Предузетништво, предузетник, иновација, креативност запослених, развој.

3. Abstract

This paper presents the research made on the significance of innovations, creativity and how they influence the enterprise development in the Republic of Serbia. The innovations performed in the companies surveyed, the period of time when the innovations were performed, the types of innovations as well as the percent accounting for their implementation, are presented in the paper, too. In addition, the paper puts forward not only the reasons why the companies slightly modified the characteristics of their existing products/ services, but also those which caused the companies to introduce entirely new products/services along with the period of time of their introduction. Stimulating creativity and motivating the employees to show and develop their creative skills as well as the financial indices and means allocated for financing innovations, are also presented in this paper.

4. Key words

Entrepreneurship, entrepreneur, innovation, employees creativity, development

1. УВОД.....	6
2. НАЧЕЛА ПРЕДУЗЕТНИШТВА.....	8
2.1. Појам предузетништва	8
2.2. Школа предузетништва.....	9
2.3. Развојне и савремене одлике предузетништва.....	10
2.4. Законски и научни оквир предузетништва	12
2.5. Врсте предузетништва.....	16
2.6. Економски значај предузетништва	19
2.7. Зашто је предузетништво другачији бизнис?	21
2.8. Фактори предузетничког успеха	24
3. КРЕАТИВНОСТ И ИНОВАТИВНОСТ	26
3.1. Креативност и иновативност	26
3.2. Креативност.....	27
3.2.1. Креативно размишљање.....	30
3.2.2. Креативни процес	32
3.2.2.1. Припремна фаза (проблем/питање/изазов)	32
3.2.2.2. Фаза открића (фаза инкубације).....	33
3.2.2.3. Еурека фаза.....	34
3.2.2.4. Кристалizaciona фаза (евалуациона фаза)	34
3.2.2.5. Имплементациона фаза (елаборациона фаза)	35
3.3. Појам иновације.....	35
3.4. Појам инвенције.....	38
3.5. Извори иновативности	40
3.5.1. Извори иновативности из интерног окружења.....	40
3.5.2. Извори иновативности из екстерног окружења.....	42
3.6. Теорије иновација.....	44
3.7. Класификација иновација	48
4. МЕТОД ИСТРАЖИВАЊА	51
4.1. Метод истраживања.....	51
4.1.1. Ток и узорак истраживања.....	52
5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	53
6. ЗАКЉУЧАК.....	69
ЛИТЕРАТУРА.....	72

АПСТРАКТ

Предузетништво представља једну од актуелних тема којом се многи баве. Разлог популарности предузетништва лежи у проблемима са којима је суочена домаћа привреда, а чије решење се види у потенцирању развоја предузетништва. Зашто? Зато што мала и средња предузећа (МСП) представљају покретаче развоја националне економије. Она проналазе неискоришћене тржишне прилике, непокривене потребе, рупе у понуди, неефикасности постојећег система. Постају мотор промена, иновација, ефикасности и конкурентности једне економије.

Предузећа континуираним иновацијама стичу способност адаптације на променљиво окружење. Што је већи број итерација између предузећа и окружења кроз иновационе програме, то је предузеће способније за опстанак и развој.

У овом раду је приказан значај иновација, креативности и утицај на развој предузетништва кроз спроведено истраживање на територији Републике Србије. Приказано је спровођење иновација у анкетираним предузећима, временски период на који се уводе иновације, типови иновација и проценат њиховог спровођења. Такође, наведени су и разлози који утичу на предузећа да врше мање измене карактеристика постојећих производа/услуга, али и они због којих предузећа уводе потпуно нове производе/услуге и временски период на који се спроводе. Приказано је и спровођење креативности и мотивисаност запослених да испољавају креативне вештине, док су на крају приказани финансијски показатељи и средства која се издвајају за финансирање иновација.

Кључне речи: предузетништво, предузетник, иновација, креативност запослених, развој.

APSTRACT

Entrepreneurship is one of the topics which is currently mostly tackled. The reasons for its popularity lie in the issues domestic economy has been facing, simultaneously finding its solutions in initiating entrepreneurship development. Why? Because the small- and medium-scale companies (SMC) are considered to be driving the national economy growth. These companies have been finding the unused market potential, unfunded needs, offer gaps as well as the overall inefficiency of the existing economic system. So, the small- and medium-scale companies are becoming the driving force of the changes, innovations, efficiency and competitiveness of the economy.

Through their continual being innovated, the companies have become able to adapt to the changeable environment. The greater number of interactions between a company and the environment through innovative programs, the more able to survive and develop, the company is.

This paper presents the research made on the significance of innovations, creativity and how they influence the enterprise development in the Republic of Serbia. The innovations performed in the companies surveyed, the period of time when the innovations were performed, the types of innovations as well as the percent accounting for their implementation, are presented in the paper, too. In addition, the paper puts forward not only the reasons why the companies slightly modified the characteristics of their existing products/ services, but also those which caused the companies to introduce entirely new products/services along with the period of time of their introduction. Stimulating creativity and motivating the employees to show and develop their creative skills as well as the financial indices and means allocated for financing innovations, are also presented in this paper.

Key words: entrepreneurship, entrepreneur, innovation, employees creativity, development

1.УВОД

За савремену привреду од посебног значаја је предузетништво као начин стварања нових предузећа. Предузетничко понашање нуди потенцијал за креативност и иновативност, што је битно за успех предузећа. Предузетништво, као битан развојни ресурс и акционо оријентисани начин размишљања, који у центар пажње ставља иновативно понашање, има пресудан утицај на економски и укупан друштвени развој сваке државе. Сектор малих и средњих предузећа (МСП) из године у годину постаје све значајнији фактор одрживог економског развоја Србије.

Предузетништво је у последњих четрдесет година показало свој значај за успешан развој привреде једне земље. Примери земаља као што су: Италија, Немачка, Аустрија, Ирска и др., показују да мала и средња предузећа представљају генератор привредног развоја једне економије. На основу искуства развијених земаља, земље у транзицији су креирале своју стратегију развоја МСП. Земље у транзицији у сектору МСП виде начин за смањење незапослености и то најчешће кроз покретање сопственог предузећа. У Србији мала и средња предузећа запошљавају велики број људи, што свакако указује на значај предузетништва и на то да непрестано расту потребе за проучавањем предузетништва као теорије и као праксе и у нашој земљи.

Предузетништво као иновативан пословни процес присутно је у свим пословним облицима где се преузима одговарајући ниво ризика и проналазе и комбинују ресурси да би се направило нешто ново, у смислу нових тржишта, производа, нове употребе или начина стварања нечега што већ постоји.

За успешан предузетнички подухват неопходна је иновативност. Предузетничко понашање нуди потенцијал за креативност и иновативност, која је битна за успех предузећа.

Циљ овог мастер рада је да укаже на значај иновација и креативности у развоју предузетништва и да прикаже на који начин и у коликој мери је заступљено у Србији.

У раду се, у складу са постављеним циљем истраживања, полази од једне главне и три помоћне хипотезе.

Главна хипотеза X гласи: *Уколико мала и средња предузећа (МСП) иновирају производе/услуге, ствара се могућност за развој предузетништва.*

Помоћне хипотезе су:

X1: Што се више уважава корисник приликом иновирања производа/услуге, то води развоју предузетништва.

X2: Што је више заступљена креативност запослених, то је већи број иновација производа/услуга.

X3: Ако се издвајају средства за развој иновација, ствара се могућност за развој предузећа.

Друго поглавље овог рада се односи на појам и школе предузетништва, врсте као и економски значај предузетништва, развојне и савремене одлике предузетништва. Такође, у поменутом делу рада објашњени су фактори предузетничког успеха али је и дат одговор на питање „Зашто је предузетништво другачији бизнис?”.

У оквиру трећег поглавља су описани креативност и иновативност. Тачније, детаљније је описан појам креативности, као и креативно размишљање и фазе креативног процеса. Такође, објашњена је разлика између појма иновације и појма инвенције, кроз примере извори иновативности из интерног и екстерног окружења, али су објашњене и теорије иновације и извршена класификација иновација.

Четврто и пето поглавље се односе на метод и резултате истраживања. У оквиру истраживачког дела је прво приказан ток и узорак истраживања, након чега следе резултати и тумачења истраживања. Обрађени подаци су представљени кроз табеларне и графичке приказе.

На крају следе закључна разматрања и списак коришћене литературе.

У складу са циљем истраживања, те дефинисаних полазних ставова и основне хипотезе, у раду ће бити примењене, уобичајене у пракси и научно потврђене, методе истраживања: аналитичко–синтетичка метода, дедуктивно–индуктивна метода, компаративно-квантитативна анализа, емпиријска метода и статистичка анализа.

2. НАЧЕЛА ПРЕДУЗЕТНИШТВА

2.1. Појам предузетништва

Соломон, најмудрији и највећи законодавац свих времена, рекао је: „*Онај који не ради ништа него проводи време у лењости, треба да се изведе пред суд као злочинац*”. Соломон је у потпуности у праву. Морална дужност сваког човека је да ради.

Рад има за циљ да, пре свега, буде инструктивног карактера. Да у свакој предузетничкој ситуацији буде снажан и саветодаван ослонац самосталном бизнисмену:

- да пружи бројне корисне информације, како се креативно осмишљава, храбро покреће а потом успешно води и развија сопствени предузетнички бизнис;
- да притом неукле почетнике не само усмери и обучи, већ и психолошки припреми да храбро уђу у изазовни и тајновити простор самосталног пословања;
- да укључене и искусне бизнисмене поучи да правилно размишљају и да им притом помогне да у иритирајућим ситуацијама, донесу праве одлуке;
- да предузетницима свакако пружи извесна, а не типична, а веома корисна знања у разним браншама и бројним пословним ситуацијама.

Предузетништво је основ друштвеног напретка и благостања сваког појединца. То је посебан, пети фактор стваралаштва поред: земље, рада, капитала и технологије. Предузетништво обухвата образовање четири друга базична фактора и умеће њиховог комбиновања у циљу креирања нових производа и услуга и других економских или друштвених вредности.

Предузетништво је пословна активност пребацивања расположивих ресурса из сектора ниске продуктивности и малих профита у секторе који обезбеђују високу акумулативност и бржи развој. Предузетништво и рад су једина сигурна гаранција часног живота и сигурне личне егзистенције у узбурканом времену у коме живимо. Друштвена моћ и богатство се стичу предузетнишвом. Њих стварају нови послови, методе управљања, проналасци, машине и уређаји и други чиниоци, као и умешно коришћење знања и рада других. Многи људи не знају самостално да користе своје знање и рад, док их неки умешни предузетник не ангажује и не организује.

Предузетништво је афирмација индивидуалног рада и деловања. Свима нам је добро познато да су прошла времена када је највећи број људи прихватао најамни однос, задовољавајући се само високим надницама за рад у монотonoј индустријској производњи.

Прошла су времена када се највећи број људи задовољавао стандардизованим и унифицираним артиклима масовне индустријске производње, када су по потрошачким афинитетима сви били једнообразни и уједначени. Људи траже оригиналност и у послу и у животу што доводи до драстичних промена и у сектору рада и у сектору потрошње.

Предузетништво је вештина бизниса, али и вештина живота. Мудрост и вештина предузетништва се испољавају у свакој пословној и животној ситуацији: у односу према људима, али и према стварима; према материјалним, али и духовним (моралним) вредностима; према комитентима, али и сарадницима; према другима, али и према себи; према тржишту али и према својој организацији. Свуда треба правилно размишљати и мудро одлучивати.

Предузетништво је језгро савременог пословања, јер управо стално рађање и развој нових пословних подухвата омогућава виталност тржишној привреди. Такви су производи на пример персонални рачунари, софтвер, интернет технологија, експресни транспорт и сл. Бити предузетник значи овладати врхунском пословном вештином која ће вама, али и другима донети материјалну корист и истинску духовну сатисфакцију, која се не може доживети у некој другој улози или неком другом положају у пословној или друштвеној хијерархији.

2.2. Школа предузетништва

У одређеном смислу школа предузетништва је израсла из економије. Предузетник се појављује као изразита фигура у неокласичној теорији економије. Његова улога се, међутим, ограничавала на одлучивање о обиму производње и цени производа. Динамика конкуренције побринула се за остало. Успон великих компанија присилио је економисте да модификују економску теорију, из чега се изродила теорија олигопола (тржишна ситуација у којој неколико продаваца влада читавим тржиштем одређеним производима), али и овде, углавном, предузетник још увек није имао неког другог посла, осим да израчунава цене и количине.

Постојали су економисти који су ово уско гледиште спрема предузетника сматрали великом грешком у економији. *Karl Marks* зачудо је један од њих. Он је хвалио предузетнике као главне факторе економске и технолошке промене, али је био веома критички настројен спрема њиховог утицаја на друштво у целини. Важна фигура, која је скренула пажњу економске мисли, био је *Joseph Schumpeter*. За њега привредно понашање није могло да се објасни максимизацијом профита, него покушајима. Сходно томе,

Schumpeter је представио своју чувену представу о креативној деструкцији. То је мотор који тера капитализам напред, а за управљачем седи предузетник. За *Schumpeter*-а, предузетник не мора да буде неко ко улаже основни капитал или проналазач новог производа, него особа са пословном идејом. Идеје су иначе тешко прихватљиве, али у рукама предузетника оне постају, колико моћне толико и профитабилне. За оне, као што су економисти, који се фокусирају на опипљиве стране пословања, као што су новац, машине и земља, допринос предузетника може изгледати загонетно. *Schumpeter* се трудио да ово разјасни: Шта су то предузетници учинили? Они нису акумулирали никакву робу, нису креирали никакав оригиналан начин производње, него су употребили постојећа средства производње на другачији начин, пригодније, на већу корист. Они су спровели нове комбинације... А њихов профит, вишак без икакве обавезе, јесте предузетнички профит.

Школа предузетништва фокусирала је процес формирања стратегије искључиво у једном лидеру – вођи. Нагласила је ментална стања и процесе вође – интуицију, моћ расуђивања, мудрост, искуство и унутрашње разумевање. На овај начин промовисала је поглед на стратегију као перспективу, повезану са сликом и осећањем усмерености, једном речју визијом.

Стратешка перспектива није толико ствар колектива или културе, више је лична ствар, конструкција лидера. Сходно томе, у школи предузетништва, организација спремно одговара на диктате те индивидуе – услужно се потчињавајући њеном или његовом ауторитету – вођству. А окружење постаје терен на којем лидер манервише са одређеном дозом лакоће, у најмању руку у смислу усмеравања организације у сигурност закона.

Централни концепт ове школе је визија: ментална представа стратегије, створена у уму вође. Та визија служи у једнакој мери и као инспирација и као свест о томе шта треба да буде урађено – идеја водиља. Као што јој и сам назив каже, визија често нагиње ка томе да више представља слику него потпуни план. Због тога она постаје флексибилна, па лидер може да је мења. Визија представља само оквир будуће стратегије.

2. 3. Развојне и савремене одлике предузетништва

Предузетништво, као активност на прилагођавању производа и услуга променљивим захтевима тржишта, праћена капиталним улагањима и тежњом за оставрењем профита, у суштини симболизује тржишну понуду. Као што се зна, појавни облици тржишта сежу у рану историју људског рода, што последично важи и за прве појавне форме предузетништва. С тим у вези, прве предузетнике у историји човечанства чинили су они

људи који су отпочели са свесном производњом вишкова материјалних добара који су били намењени продаји. Много касније томе су придодате и одређене услуге за којима се на тржишту појавила потреба. Наравно, кроз време, предузетништво се трансформисало, сходно својој клаузалној вези са оствариваним развојем тржишта у свим протеклим периодима развоја човечанства.

Поред тога, са теоријским разматрањем предузетништва отпочело се много касније. У том смислу, родоначелником научног фундирања предузетништва сматра се француски економиста *Richard Cantillon*, који је у 18. веку, на примеру трговине у неразвијеном облику детерминисао предузетништво као улагање у робу ради њене продаје са циљем остваривања профита и прихватања пратећег ризика. Од тада, до данашњих дана, све већи број научника у свету бавио се научним детерминисањем предузетништва, међу којима су најпознатији: *A. Smith*, *D. Ricardo*, *M. Casson* и други. Наравно, ово није случајно, јер је већ са првим теоријским разматрањима предузетништва схваћено да је оно заправо кључни фактор и агенс, од чије ефективности зависи укупан развој сваке друштвене заједнице. Свакако, у том контексту, централно место заузима сам предузетник, као лице које улаже свој капитал у одређену тржишну понуду, са основним циљем да тиме оствари и присвоји одређени профит.

Међутим, и поред данашњег мноштва научних радова из предузетништва, у теорији и нарочито у предузетничкој пракси још постоје многе заблуде везане за схватање предузетништва.

Прва заблуда у схватању предузетништва је у томе што се оно везује само за улагање у формирање новог предузећа. При томе се заборавља да се предузеће, ради свог опстанка, стално мора мењати и развијати, при чему све те промене захтевају нова улагања – што представља битан садржај предузетничке активности.

Друга заблуда се односи на поистовећивање предузетништва са малим бизнисом. Такву тврдњу најочигледније демантују бројна велика светска предузећа готово из свх области (нафтне и аутомобилске индустрије, трговине, информационих технологија, грађевинарства, моде, спорта и др.) са профитом и од више стотина милиона долара, а која се налазе у власништву појединаца. Захваљујући управо концентрацији велике суме капитала у личном власништву, као и својим доказаним предузетничким способностима и великом искуству, они су у могућности да улажу значајне суме новца управо у послове који су тржишно најатрактивнији. Чак се и у нашој земљи, у којој предузетништво тек почиње да се развија, кроз текући процес приватизације издвојио одређени број предузетника који

су постали власници неколико великих фабрика. Наравно, ови крупни предузетници самостално не воде велике фирме, али њима у свим варијантама управљају.

Трећа заблуда се односи на детерминисање деловања предузетништва само у форми приватног предузећа. Предузетнички облици деловања присутни су и у предузећима са свим другим облицима својине (мешовитим, задружним, па и државним), јер су у данашњим условима сва она зависна од деловања тржишта, па сходно томе морају да проналазе начине опстанка на њему. Тај опстанак, као што је већ речено, увек подразумева проналажење нових простора деловања, за чије освајање је потребно стално улагати додатна средства.

Четврта заблуда се односи на везивање предузетништва само за привредна предузећа. Предузетништво делује и у ванпривредним сферама. У последњој деценији, у свету, па и код нас, је чак значајно појачан обим предузетничких активности и обима улагања у разне видове тзв. јавних делатности, посебно у области информисања, образовања, здравства и спорта. Мотиви таквог деловања нису хуманистичке и патриотске природе, већ се пре свега испољавају у уоченој могућности остварења високе стопе профита. Управо из разлога да таквим деловањем не би долазило до угрожавања општих интереса, поједине од ових делатности су у свом основном облику законом дефинисане као непрофитабилне – што опет не значи да у њима нема предузетништва, већ се и ту путем предузетничких активности ствара вишак вредности који се враћа у унапређивање рада конкретне институције.

2.4. Законски и научни оквир предузетништва

Када је реч о законској регулативи предузетништва, може се уочити да је она новим Законом о привредним друштвима двојачко дефинисана: **непосредно и посредно**¹. **Непосредно одређење** је у увођењу институције предузетника, као физичког лица које ради стицања добити у виду занимања обавља делатност. **Посредно одређење** је садржано у установљавању привредног друштва као основне форме привредног организовања и напуштања ранијег назива предузећа. Тиме је у овој области извршено усаглашавање нашег законодавства са регулативом Европске уније у којој привредно друштво представља основни правни субјекат који је носилац предузетничке делатности и предузетништва. То потврђује и дефинисање привредног друштва као правног лица које оснивају правна и/или физичка лица ради обављања делатности у циљу стицања добити.

¹ Закон о привредним друштвима, Сл. Гласник РС, бр.125/2004

Из ових дефиниција се јасно уочава да Закон све тржишне субјекте сматра предузетничким, што представља значајну новину у нашој правној пракси, а која је уједно признавање друштвене и пре свега економске реалности. Овакав приступ је разумљив, с обзиром да, у околностима текућих убрзаних технолошких процеса и неминовности прилагођавања њима, једино предузетнички приступ пословању даје шансе за осмишљавање, креирање и реализацију нових тржишно атрактивних производа и услуга и обезбеђује остваривање добити за реализацију будуће проширене репродукције.

Насупрот законском, када је реч о научном схватању предузетништва може се рећи да се њиме обухвата интердисциплинарна област науке која се бави законитостима улагања капитала у задовољавање уочене непокривене тражње за новим или постојећим производима и услугама, на одређеном тржишту са циљем остваривања добити, уз последично преузимање ризика. Са практичног становишта предузетништво се уобичајено дефинише као активност улагања капитала у задовољавање уочене непокривености тражње за новим или постојећим производима и услугама на одређеном тржишту са циљем остваривања добити, уз преузимање ризика.

С обзиром на изложено научно и практично поимање предузетништва, предузетнике, као носиоце те кључно важне пословне активности у условима тржишног привређивања, карактеришу следећи фактори:

- предузетника чини лице које улаже свој капитал у организовање новог или унапређивање постојећег бизниса, са циљем остваривања и присвајања добити;
- предузетник се стога јавља као самостални или групни власник уложеног и новоствореног капитала у одређеном привредном или другом тржишном субјекту (предузећу, радњи, установи и др.);
- предузетник, по основу својине над капиталом (уложеним и новоствореним), остварује право управљања привредним субјектом, с тим што он, у случајевима када у привредном субјекту постоји више власника, то своје право дели са другим предузетницима;
- најзад, предузетник (сам или у групи) може само управљати привредним субјектом и пратити ефективност рада постављеног руководства (што обично важи за веће фирме), или може уједно управљати и руководити фирмом (што се најчешће односи на мале фирме) - при чему се у првом случају ради о тзв. зависном (групном), а у другом случају о независном (самосталном) предузетнику.

Из изложеног се јасно уочава профил предузетника по коме је он власник и управљач одређеног привредног субјекта, док руководећу функцију може сам обављати или је, уз контролу, може препустити професионалним менаџерима. Из те позиције проистиче право предузетника (власника) бизниса да одлучује о обављању и развоју конкретног бизниса, односно да присваја створени профит и сноси пратећи пословни ризик.

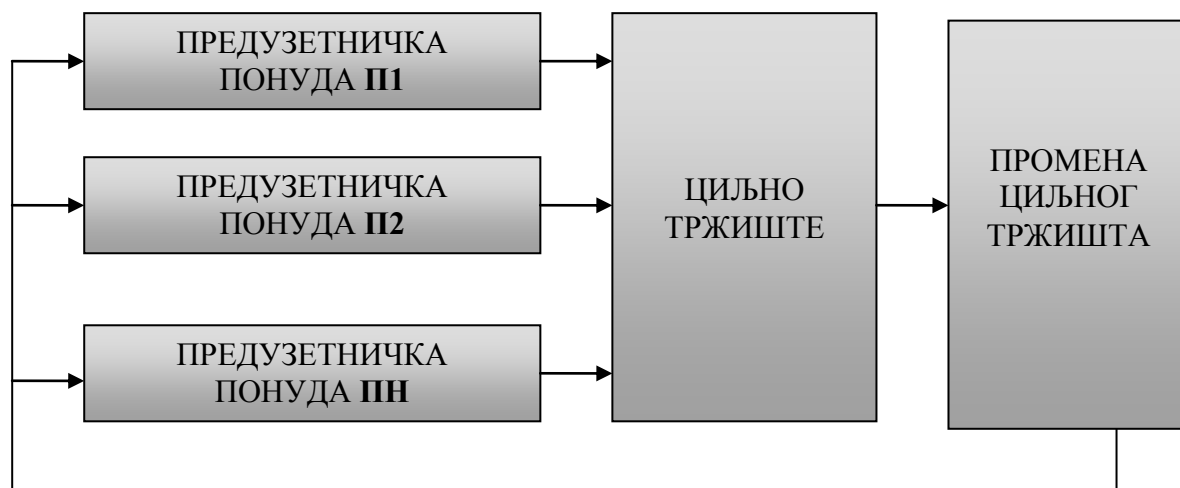
Сагласно томе, у основне послове које предузетник треба да обавља спадају:

- избор новог бизниса којим ће се бавити, односно мењање постојећег бизниса којим се већ бави;
- улагање потребног капитала за освајање новог или унапређење постојећег бизниса;
- организовање и спровођење регистрационих активности око конституисања нове или мењања статуса постојеће фирме;
- непосредно или посредно организовање и усмеравање рада на одржавању новог или измењеног бизниса;
- директно или индиректно вођење успостављеног бизниса, сагласно важећем законодавству и успостављеној унутрашњој организацији;
- непосредно праћење и валоризовање економских и других ефеката бизниса, уз доношење неопходних корективних одлука;
- обављање свих других управних послова у складу са важећим законодавством и статутарним решењима фирме;
- остварење руковођења привредним субјектима или праћење и усмеравање тог руковођења, ако га предузетник препусти професионалним менаџерима.

Све ово упућује на закључак по коме су послови предузетника веома бројни и сложени. Зато њихова успешна реализација подразумева да предузетник својим способностима и знањима испуњава захтеве што у пракси подразумева предузетничково испољавање мноштва личних, психичких и образовних карактеристика².

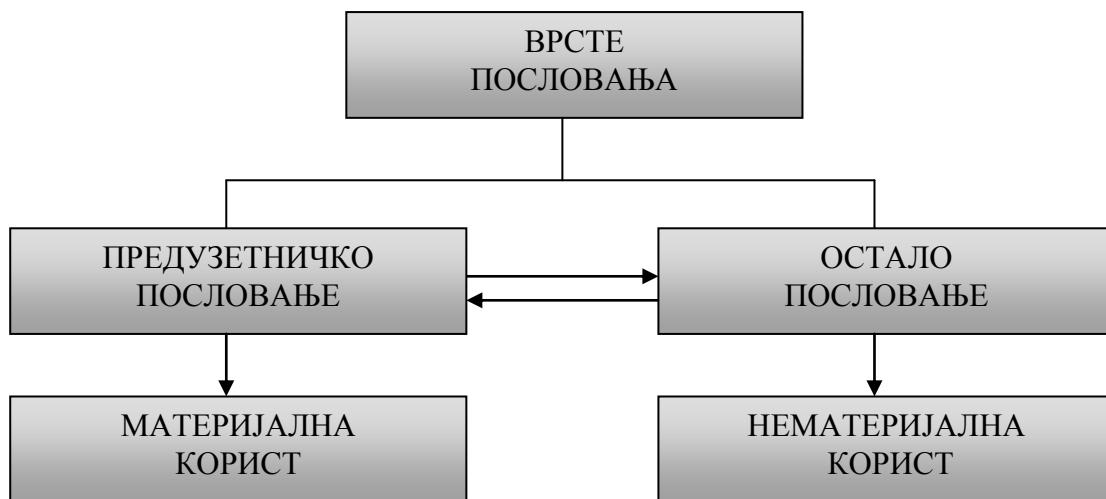
У складу са тим, може се констатовати да предузетништво представља однос привредних и других субјеката којим они теже да успоставе што повољнију позицију на одређеном тржишту. Зато предузетништво представља кључан и незаменљив фактор опстанка и ојачавања позиције субјеката унутар конкретне тржишне конкуренције (Слика 1.1.). Наравно, ове констатације важе за случај развијеног тржишта и њихова тачност опада управо у мери у којој се тржиште замењује другим механизмима привреде - што је у данашњој укупној светској пракси све ређи случај.

² Ристић Д.(2004.), *Основи менаџмента*, Факултет за менаџмент, Нови Сад, стр.209



Слика 1.1. Општи односи тржишта и предузетника

Сагласно претходном, целина пословних активности привредних и ванпривредних организација може се поделити на предузетничке и остале. Предузетнички бизнис, карактеристичан је по томе што је усмерен према постизању успеха на тржишту, тј. према остваривању одређеног профита. Супротно овоме, остале активности за свој циљ немају остваривање профита, већ задовољавање општих друштвених потреба или постизање посебних друштвених циљева - политичких, културних, социјалних, итд. (Слика 1. 2.).



Слика 1. 2. Циљеви основних врста пословања

Све што је претходно изложено можемо синтетизовати у неколико најрепрезентативнијих карактеристика предузетничког бизниса:

- носиоце предузетничког бизниса чине предузетници који своје пословне активности остварују преко нових или већ основаних фирми. Њих одликују комбинације

специфичних личних особина и знања, која их мотивишу за бављење предузетничким бизнисом, уз прихватање ризика, очекују остваривање добити;

- конкретан предузетнички бизнис започиње идентификацијом и операционализацијом одабране пословне идеје којом се на тржишту изазивају одређене промене у функцији стицања добити. У свим варијетама, предузетнички бизнис се усмерава на задовољавање непокривене тражње са одређеним производима и услугама;
- реализацију успостављеног предузетничког бизниса треба да карактерише процес сталне контроле и валоризације остварења интерних и екстерних резултата, преко корективног предузетничког деловања;
- на крају, предузетнички бизнис карактеришу две комплементарне пословне активности:
 - прва има идејни карактер и она се може дефинисати као предузетничко креирање бизниса у које спадају избор пословне идеје и планирање бизниса.
 - друга има оперативно обележје и преко ње предузетник тежи да усаврши свој бизнис.

2.5. Врсте предузетништва

Предузетничку функцију обављају различити субјекти у привредним системима. У зависности од врсте капитала и својине њихови ефекти у предузетничком послу нису исти. Предузетништво није само циљ привредних субјеката, зато што је то савремени тренд развоја, него је то и средство којим се постиже већа ефикасност. Постоје различите врсте предузетништва у зависности од критеријума таквих подела. Размотрићемо две врсте критеријума.

Према **опредељујућој улози привредних субјеката у развоју предузетништва**, предузетништво може бити:

- **државно предузетништво,**
- **колективно предузетништво и**
- **индивидуално предузетништво.**

Према **месту појаве и факторима окружења**, предузетништво може бити:

- **унутрашње предузетништво и**
- **спољно предузетништво.**

Државно предузетништво је облик интензивног привредног развоја, који најчешће настаје у неразвијеним земљама или земљама које су радикално промениле битне основе привредног система, па је ауторитет државе у тој фази развоја, не само потребан, него и неопходан. Различитим формама и моделима, путем средњорочних планова или усвајањем различитих стратегија, држава игра улогу „главног предузетника” у корист својих грађана. Такав облик привредног раста спроводи се кроз контролу главних и великих произвођача, кроз државна предузећа, путем којих држава подмирује и друге, неекономске потребе.

Овакав облик предузетништва, у суштини, и није предузетништво. Да би се оценио предузетнички подухват и утврдила предузетничка добит тог подухвата, увек мора да постоји и други привредни субјект, а не само субјект који се анализира. Држава нема конкурента, па је сваки резултат, који она постигне, најбољи и највећи.

Колективно предузетништво се дефинише као специфични тип предузетништва у условима друштвене својине и некомпетитивне привреде. Често се овај тип предузетништва назива „социјалним предузетништвом”. Реч је, у ствари, о предузимљивости чланова радног колектива, који поседују радне и организаторске способности за обављање ове улоге.

Међутим ни овај тип предузетништва није предузетништво у правом смислу те речи. Томе у прилог наводимо следеће:

- Предузетништво подразумева одређени третман свих фактора производње, што се у колективистичком систему битно разликује.
- Систем одлучивања код ове врсте предузетништва је компромис економске понуде и моћи одлучивања групе у колективу.
- Не постоји концентracија одговорности за донете одлуке, а ризик донетих одлука се равномерно односи на све чланове колектива и тиче се најчешће питања личних примања.

Индивидуално предузетништво је прави тип предузетништва. Наиме када се говори о предузетништву, мисли се на индивидуално предузетништво, јер је предузетништво индивидуална способност људи која се може повећати образовањем и искуством али се не може „инсталирати” људима који су немоћни да у привредном окружењу препознају уносне послове и открију ризике њиховог обављања као и начине помоћу којих се најефикасније остварују.

Унутрашње предузетништво или интерно предузетништво је термин који се користи за означавање предузетничких активности заснованих на предузетничком

иновативном духу унутар већ успостављених организација. Међутим, с обзиром на то да корпорације представљају најзначајније легалне облике бизниса у развијеном свету, у савременој литератури све је доминантнији термин корпоративно предузетништво.

Sharma и *Chrisman*³ дефинишу корпоративно предузетништво преко три типа феномена који се одвијају унутар корпорације:

- рађање новог бизниса унутар постојеће организације, који се означава као корпоративни подухват;
- трансформација постојеће организације кроз обнову или преобликовање кључних идеја на којима је грађена;
- иновација.

Слично овоме, *Kuratko*⁴ дефинише корпоративно предузетништво као процес у коме појединац или група појединаца у асоцијацији са постојећом организацијом креира нову организацију или подстиче обнову или иновације унутар организације.

Оваква дефиниција подразумева следеће елементе процеса:

- Стратегијска обнова – увођење организационе обнове која укључује главне стратегијске и/или структурне промене;
- Иновација - увођење нечега новог на тржиште;
- Корпоративни подухват-корпоративни предузетнички напор који води стварању нове бизнис организације унутар корпоративне организације.

Спољно предузетништво директно утиче на понашање руководства компаније. Уочене и достигнуте иновацијске и предузетничке идеје из окружења директно подстичу интерно предузетништво и паролу „кад могу и други”. Посредне користи од екстерног предузетништва су велике:

- Ствара се предузетнички и такмичарски дух у предузећу;
- Учи се на туђим успесима и грешкама;
- Истражују се могућности и шансе;
- Стратегијом имитирања могу се постићи значајни ефекти без великих финансијских средстава.

³ Sharma P., Chrisman J.J. (1996.), *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*.

⁴ Kuratko D.F. Hodggets R. M. (2004.), *Entrepreneurship- Theory, Process, Practice*, Thomson, South-Western.

2.6. Економски значај предузетништва

Предузетништво је основ друштвеног напретка и благостања сваког појединца. Данашња економска теорија признаје да је поред природних ресурса, капитала, рада и технологије, предузетништво најважнији фактор успеха у бизнису. У вези са тим, јасна је промена фокуса на предузетништво.

На бази таквог прилаза, сумирајући главне механизме, који утичу на национални економски раст, развијен је *GEM model* (Слика 1. 3.).

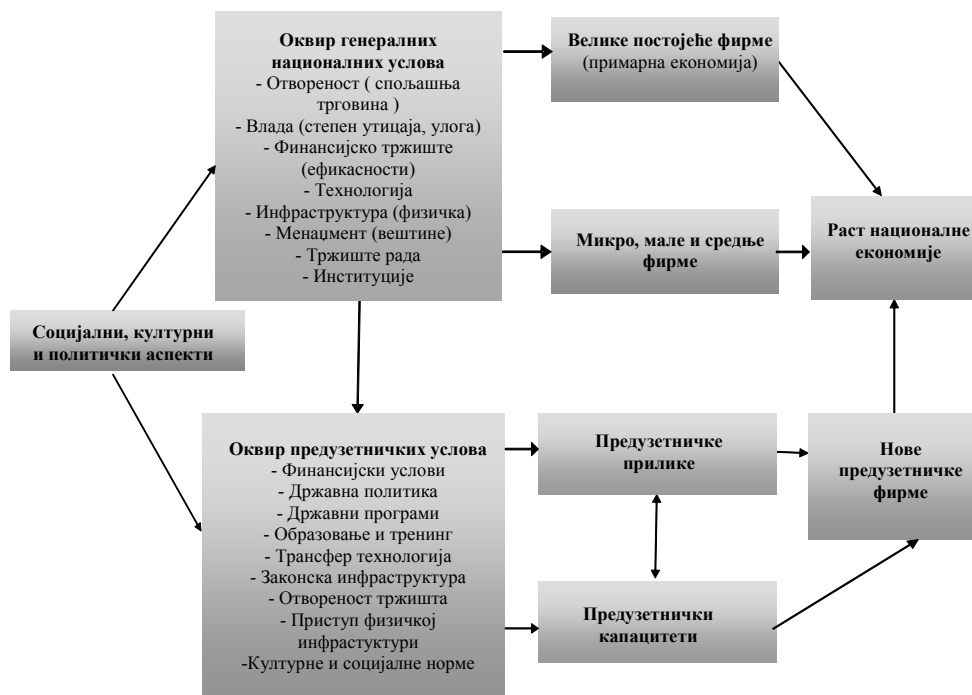
Главни аргумент овог модела је тај да национални економски раст представља функцију два паралелна тока међузависних активности:

- активности у сфери великих постојећих фирми;
- активности у сфери предузетничке економије.

При дефинисању модела пошло се од неколико основних претпоставки:

- економски процеси се одвијају у релативно стабилним политичким, социјалним и историјским условима;
- наведени аспекти у моделу су скуп карактеристика које су непроменљиве или се споро мењају.

Претпоставља се да је генерални национални оквир услова адекватно развијен па ће фирме бити у стању да остваре напредак у секторима примарне и секундарне економије. Успешно одвијање оваквих процеса могуће је у стабилним условима са аспеката тржишта и технологија.

Слика 1. 3. *GEM 2001 Executive Report*⁵

Као што видимо, другачији је скуп карактеристика које се односе на социјални, културни и политички контекст релевантан за појаву предузетничке економије. У моделу су издвојена два специфична аспекта предузетничког сектора:

- појава предузетничких прилика и
- капацитет људи да позиционирају нове фирме.

Ова два процеса примарне и секундарне економије у моделу се сматрају комплементарним. Свакако велике фирме могу обезбедити прилике за нове бизнис иницијативе. Нове и растуће фирме често су добављачи водећих националних компанија, и уколико оне обезбеђују да се трошкови одржавају на nižем нивоу, а квалитет на високом, оне постају конкурентска предност великих светских фирми на глобалном тржишту. Неке од бизнис иницијатива су често спонзорисане, у целини или делимично, од стране постојећих великих корпорација.

⁵ Бабић М. (2006.), *Предузетништво, Теорија, процес и пракса*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет.

2.7. Зашто је предузетништво другачији бизнис?

Често се поставља питање „Зашто је предузетништво другачији бизнис?“. Управо због тога што га условљава, подстиче и захтева окружење које је стално у променама и зато што је на тржишту масовна понуда различитих производа и услуга.

Очекивања су, при томе, увек нова, интересовање за новинама и знатижеља је велика.

Предузетничка активност се може посматрати као мост између предузетника и њему блиског и функционалног окружења.

Питање је колико потенцијалних предузетника реално разуме и препознаје потребу или проблем потрошача и како и колико другачије и боље од других одговора на њих.

Нажалост, много је неуспелих покушаја, више их пропадне него опстане и настави да расте и развија се. Зашто? Потенцијални предузетник покушава да обезбеди успех бизнис идеји коју је осмислио или замислио, а не оној која проистиче из окружења, са тржишта.

Као пословна активност или подухват, предузетништво се може јавити у свим областима и врстама посла, као што су традиционалне или високотехнолошке делатности, у великим и малим фирмама различите власничке структуре (породични бизнис, корпорације, јавна предузећа), профитне и непрофитне организације и институције.

Из свега наведеног следи закључак да је **предузетништво присутно у свим пословима и облицима пословања где год су доминантног утицаја људи који знају, који су спремни и способни да:**

(1) *посао покрећу и стварају из властитих идеја* чији су корени у тржишним могућностима, или у проблемима у систему потрошње;

(2) *следе интуицију, сопствени осећај као водич за идентификовање шанси*, уз перманентно прилагођавање, усклађивање и побољшавање;

(3) *улазе у директну борбу*, хватају се у коштац са непознатим, *неизвесност и ризик прихватају као изазов*, као мотив плус за продор у ново пословно подручје;

(4) *раде већ познате ствари на нов или другачији начин* изнад очекивања потрошача, конкуренције и остале јавности;

(5) *уносе нове бизнис идеје* у већ познате, постојеће пословне процесе и области;

(6) *марљиво и упорно раде на решавању проблема*, потпуно посвећени послу, а главна награда за успех им је буде добро обављен посао, достигнут један и постављен нови циљ који отвара перспективу, нову пословну прилику.

Предузеће које жели да развија предузетничке димензије свог пословања мора стварати и одржавати одговарајући **амбијент, културу и пружити шансу** запосленима да испоље своје **предузетничке особине, предузетнички таленат**.

У исто време, они морају имати и одређене могућности утицаја на менаџмент и органе одлучивања, односно способност и упорност да обезбеде подршку добрим пословним идејама и услове за њихово превођење у нови или другачији пословни резултат.

Предузећа која настоје да користе **предузетничке стратегије** и желе да **развијају предузетнички концепт** пословања треба да:

- негују атмосферу прихватања промена и фокусирања на потрошаче, а напуштају *status quo* позицију која предузеће одржава у стању стагнације, након чега следи заостајање за конкуренцијом и пропадање;

- охрабрују, подржавају и награђују оне који проналазе и доносе нове пословне идеје за иновирање пословања, које су компатибилне са потенцијалима предузећа, а иду у сусрет очекивањима потрошача и отварају пут у дугорочни просперитет;

- прихватају неизбежан ниво ризика који је нужна последица пословања у променљивом и неизвесном окружењу и по том основу толеришу одређене промашаје, како не би дестимулисали интерне предузетнике.

Поуздано се може прихватити тврдња да се први познати записи о предузетничком послу сматрају они од пре 4.000 година који описују начин позајмљивања новца кроз интерес.

Далеко у прошлост сежу и корени друштвене одговорности предузетништва и спречавања предузетника да варају своје клијенте и потрошаче. То најбоље потврђују и данас делимично сачувани изворни *Закони краља Хамурабија* из 2.100. године пре нове ере, у којима се каже:

„Ако градитељ човеку сагради кућу и свој посао не обави добро, па се кућа сруши и проузрокује смрт власника, градитељ се има казнити смрћу”.

У савременим условима масовне понуде и потрошње, потреба за заштитом потрошача је знатно израженија, посебно за модерно доба, које има назнаку потрошачко друштво и кога тресе потрошачка грозница у којој важно учешће имају нови предузетници са својом врло диверзификованом понудом.

Концепт предузетништва је био познат већ у XII веку и развијан је током наредних епоха најчешће кроз извођење јавних радова, изградњу путева, мостова, војних и других објеката.

Прва писана реч и публиковани радови из којих је настала теорија предузетништва дело су француских економиста из XVIII века.

Стога се у литератури и економској науци оправдано сматра да је француска школа дала највећи допринос научном и стручном истраживању и уопштавању првих теоријских поставки о предузетништву и предузетницима.

Француски економиста *Richard Cantillon* сматра се као официјелни утемељивач теорије о предузетништву. Он је први у теорији увео појам предузетник и предузетништво у делу из 1755. године „*Опита расправа о природи трговине*”. Тако и сам термин предузетништво потиче од француске речи „*entrependre*”, што у преводу значи предузети или урадити нешто.

Cantillon је на почетку развоја теорије предузетништва истицао **ризик и неизвесност** у пословима предузетника наводећи да је „предузетник земљишни заступник који обећава да ће платити власнику за његово земљиште утврђену суму новца... а да сам није сигуран у корист коју ће извући из тог подухвата” или да „предузетник купује по извесним ценама, а продаје по неизвесним ценама па ради са ризиком”.

По учењима *Cantillon*-а друштво тога доба је било подељено у три велике групе, и то: земљопоседнике, предузетнике и људе који примају плате.

Значи, он не поистовећује предузетнике са:

- власницима земљишта или капитала, нити са запосленима код других послодаваца који раде за плате.

Према овом аутору, предузетници су посебна група људи који предузимају одређене послове или раде нешто уз исход који није унапред сигуран или познат.

Међу теоретичарима који су се предузетништвом бавили у XIX веку сматра се најзначајнијим *Jean-Baptist Say* и његово дело „Трактат” о политичкој економији.

Say је исковао термин „предузетништво” равно пре два века, и објашњавао га је више кроз менаџерске активности.

2.8. Фактори предузетничког успеха

Постоји велики број фактора који се могу идентификовати као фактори предузетничког успеха, при чему је могуће објективно сагледати и проценити само оне који се дају идентификовати.

Предузетнички посао је оригиналан, јединствен, препознатљив, другачији и зато су фактори утицаја на сваки посао практично различити, бројни и врло их је тешко уопштити.

Али фактори који се могу идентификовати као фактори од кључог утицаја на исход или коначан резултат предузетничког подухвата могу се сврстати у две основне групе и то:

- личне карактеристике и потенцијал предузетника;
- карактеристике и потенцијал екстерног окружења.

Полазећи од кључних фаза предузетничког процеса, задатак предузетника је да:

- препозна пословну идеју и шансу и дефинише стратешку визију и циљеве будућег посла у смислу одговора на питања шта се конкретно очекује и жели од тог посла и у ком правцу ће се бизнис развијати;
- дефинише модел организације и обезбеди њено складно функционисање у циљу стварања претпоставки за успешну реализацију пословне визије и ефикасно остваривање пословних циљева;
- идентификује и обезбеди виталне ресурсе за успешно стартовање и развој свог бизниса, попут информација, финансијских извора, људских ресурса, сировина, материјала, опреме, простора и рангира их по систему значаја и важности;
- перманентно ради на откривању и процени потенцијалних шанси и могућности у окружењу како би обезбедио сигурнију перспективу свом бизнису и услове за његово ширење на нова подручја и диверзификовање кроз нове програме.

Да би могао успешно да оствари наведене и друге задатке и створи понуду коју ће потрошачи или купци вредновати као нову, другачију и бољу од других, предузетник треба да има ментални склоп у коме ће доминирати следеће карактеристике:

- изражене потребе за иновативним или креативним радом, способност да се направи нешто корисно и вредно, да се ужива у новим достигнућима и новим успесима;
- жеље и упорна настојања да се буде препознатљив, оригиналан и најбољи у ономе што ради, као и уверење да увек постоји бољи начин да се ефикасније и ефективније нешто уради и зато вреди трагати за таквим приликама и могућностима;

- отвореност за контакте и сарадњу са инвеститорима и кредиторима, купцима, добављачима, државним органима и институцијама, уз потпуно прихватање и уважавање чињенице да нико није потпуно независан, самосталан и довољан сам себи и свом успеху;

- спремност да се део послова повери другима који су компетентнији за њихову успешнију реализацију, било да су они запослени у фирми или да су ангажовани на други начин, при чему треба јасно показати колико се цени њихов рад, колико им се пружа слобода у креацији, шанса да испоље своје знање и вештине, као и награда за постизање резултата;

- мотивисаност на успех, потпуна посвећеност послу, оријентисаност ка новим изазовима, амбициозно и самоуверено прихватање неизвесног и ризичног окружења као изазова и додатног подстицаја за афирмисање и доказивање личних афинитета и укупних потенцијала

- способност перманентног учења, усавршавања и подизања укупног нивоа образовања у функцији ефикаснијег решавања бизнис проблема из интерног и естерног окружења и оспособљености да се у континуитету осмишљавају нове пословне и развојне визије.

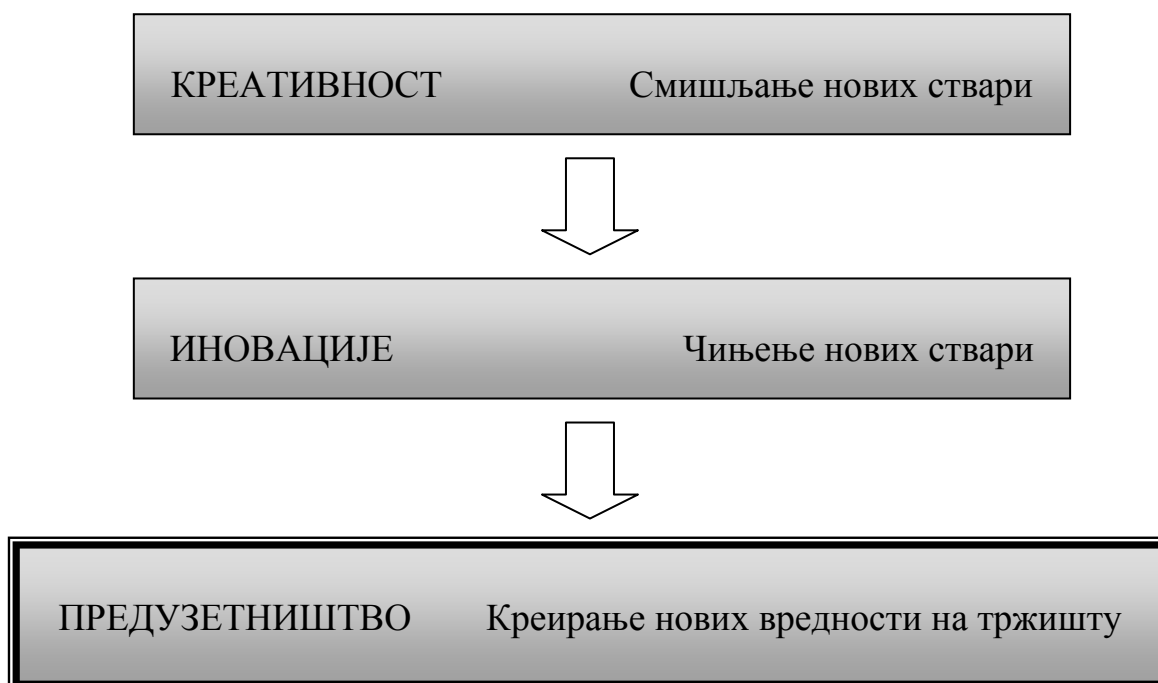
Са становишта значаја за опстанак, развој и успешност управљања предузетничким подухватом или бизнисом, карактеристике и потенцијал екстерног окружења процењују се кроз:

- (1) опште друштвено-историјске, културне и политичке факторе,
- (2) економско-финансијске и
- (3) техничко-технолошке факторе пословања.

3.КРЕАТИВНОСТ И ИНОВАТИВНОСТ

3.1. Креативност и иновативност

Предузетништво се често третира као акт иновације и организационе креације, унутар или ван постојећег бизниса. Почетни корак предузетничког подухвата представља препознавање предузетничке прилике и стварање идеја, што у основи представља креативни процес. Креативност је предуслов иновације. Другим речима, иновација је трансформација креативних идеја у успешну апликацију.



Слика 3.1. *Креативност и иновације, основ предузетничког процеса*

Главни фактори предузетништва, које иде у сусрет променама и потребама друштва, као и основни критеријум разликовања предузетника од обичног бизнисмена, су креативност и иновације.

Данас, вредност предузетника се препознаје кроз концепте какви су креативност, иновативност и препознавање прилика у динамичном окружењу. Такође је формално прихваћено да су предузетничке акције кључ иновација и ефективније конкуренције.

У свету брзих и великих промена, карактеристичних за почетак 21. века, креативност и иновације имају виталан значај за опстанак и успех компанија свих величина. Данас компаније живе или умиру зависно од квалитета њихових идеја.

3.2. Креативност

Креативност подразумева способност стварања необичних, нових и корисних идеја. Или, креативност укључује способност долажења до новог и различитог погледа на субјект који се посматра.⁶ Неопходна је у свим фазама иновативног процеса. Може се схватити као процес рађања идеја, из којих произилази инвенција. *Maslov* је сматрао да постоје два типа креативности. Један је потпуно ново сазнање, који доводи до прекида дотадашњег погледа на свет. Други тип креативности је онај који произилази из истраживања научника, истраживача који проучавају проблем, предмет, и долазе до нових погледа.

Креативност представља когнитивни процес развоја идеје, концепта, средстава или открића које његов креатор сматра новим. С обзиром на 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,
- карактеристикама личности.

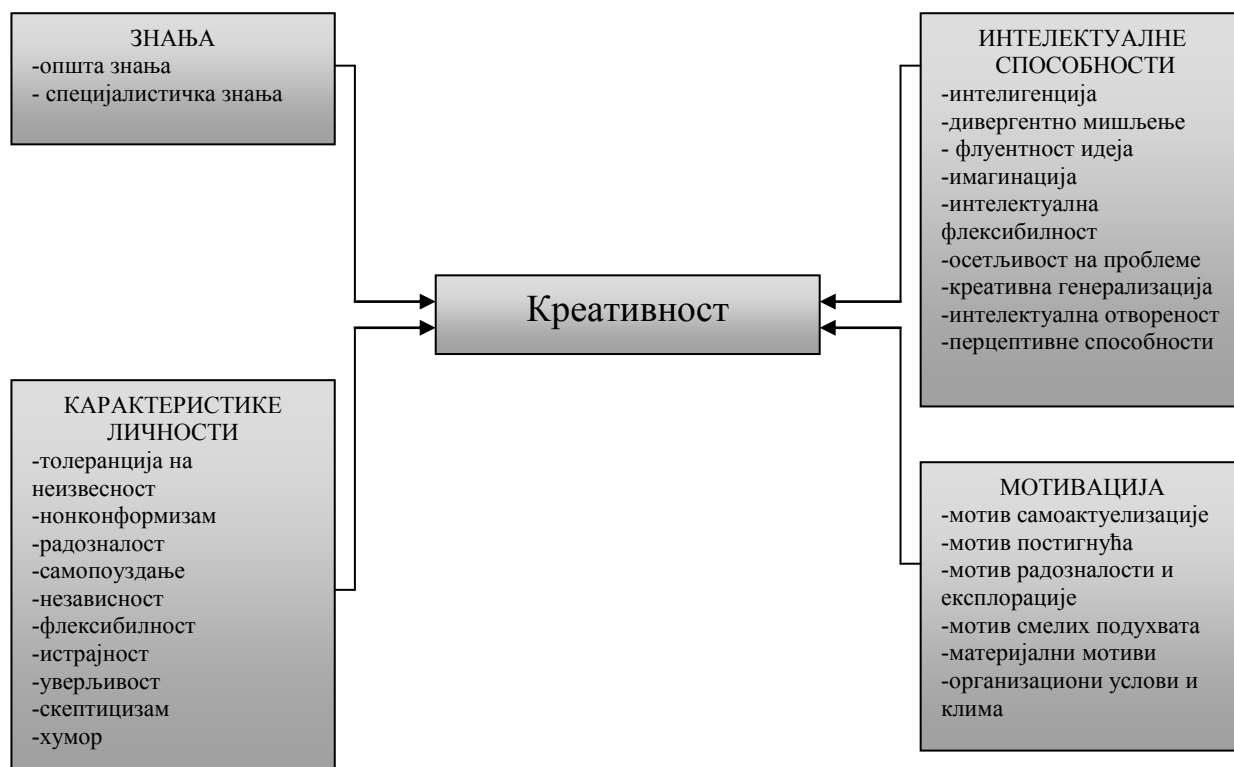
На основу анализе креативних и некреативних људи *Steiner* истиче четири типа основних интелектуалних способности које су одговорне за креативност:

- концептуална флуентност, способност брзог генерисања великог броја идеја;
- концептуална флексибилност, способност да се један оквир референција замени другим;
- 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 насупротив једноставним и лако разумљивим;

Међутим, све више се уобличује сазнање да индивидуална креативност зависи од три узрока:

- знања,
- интелектуалних способности,
- темперамента.

⁶ Miller L.W., Morris L. (1999.), *Fourth Generation R&D, Managing Knowledge, Technology and Innovation*, Jonh Wiley&Sons Inc.

Слика 3.2. *Индивидуални фактори креативности*

Креативност још увек спада у подручје оних комплексних индивидуалних карактеристика које је тешко дефинисати и концептуално прецизирати, али се препознају када се виде. Наиме, чини се једноставнијим утврдити да се неко креативно понаша и даје нова и креативна решења, идеје и сл., него прецизно утврдити из којих то појединачних способности и индивидуалних карактеристика произилази.

Креативац се може препознати по томе што је отворен, брзо мисли, егоистичан је, 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. Надпросечни 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 су:

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

Главни микро чиниоци 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. Пре свега ради се о степену демократије, слободе мисли, стабилности законодавног система и правила правне државе, као и о квалитету инфраструктуре. Друштво најбоље подстиче иновацију и креативност онда кад допушта, па чак и стимулише што веће разлике у мишљењу.

Психолошка истраживања и пракса показују да се креативност разликује у разним подручјима људске делатности. Међутим, и у самој струци неки појединци могу бити знатно креативнији од неких других, мерено према количини, квалитету и степену применљивости њихових идеја. Из горњег разматрања можемо закључити:

- значај креативних појединаца сувише је широког распона да би се једноставно могло за некога рећи да је креативан или не,
- креативност се различито исказује у разним струкама, креативни појединци у разним подручјима људске делатности узајамно се разликују,
- свака особа у себи скрива креативни потенцијал; неки појединци су креативнији од других, али разлика није апсолутна, већ релативна.

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. Иако се креативност тешко може научити, стоје бројне методе и технике које стимулишу инвентивно мишљење. Њихово познавање, барем у основним цртама, корисно је не само самим предузетницима, већ и другим занимањима, која зависе од иновација.

3.2.1. Креативно размишљање

Креативност се може посматрати као процес генерисања нових идеја. Одвијањем тог процеса имагинативни људи обезбеђују клијање идеје, њено неговање и успешан развој. Основни елемент креативности је вештина креативног размишљања, која се, насупрот традиционалном ставу, може учити.

Истраживања људског мозга показују да његове хемисфере процесују 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.

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. Корисници таквих техника за развијање вештине размишљања десном страном мозга, теже се придржавају следећих препорука:

- Увек се питај: „Постоји ли бољи начин (пут)”;
- Пружај изазов уобичајеном, рутинском и традиционалном;
- Препуштај се дубоком размишљању и сањарењу;
- Играј менталне игре, пробајући да видиш ствар из различитих перспектива;
- Схвати да постоји више од једног правог одговора;
- Прихвати грешке и падове као нормалне трагове на путу до успеха;
- Доведи у везу са проблемом наизглед невезану идеју како би генерисао иновативно решење;

- Негуј „хеликоптерске вештине”, тј. способност да се издигнеш изнад дневне рутине и да видиш ствари из шире перспективе, а затим се обрушиш назад доле на проблем који треба решити.

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. Затим, користећи размишљање својствено левој страни мозга он процењује тржишни потенцијал идеја које су генерисане.

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, неподдржавајућег менаџмента, песимистичких сарадника, ригидне политике компаније итд. Међутим, вероватно најтеже баријере су оне које предузетник поставља сам пред себе.

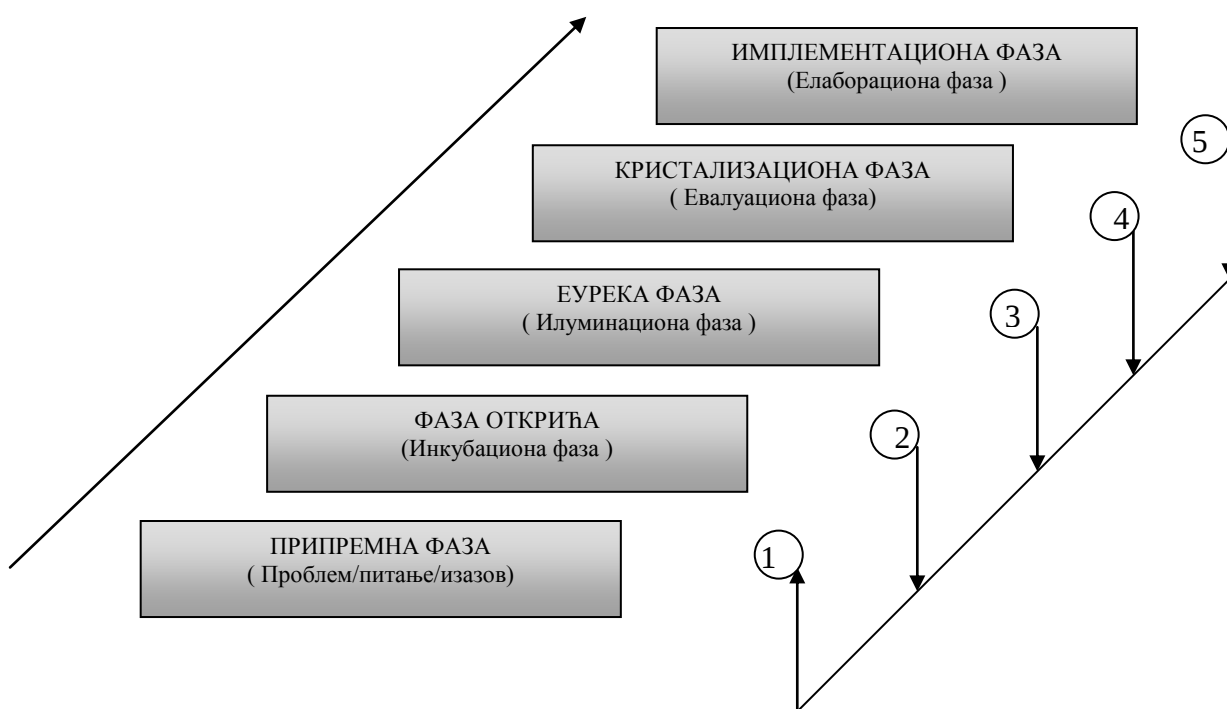
У литератури се често наводи десет „менталних катанаца” који лимитирају индивидуалну креативност:

- трагање за једним „исправним” одговором,
- инсистирање на томе да се „буде логичан”,
- тврдо праћење правила,
- константна практичност,
- неприхватање игре,
- претерана специјализација,
- избегавање двосмислености, „будаласто”,
- страх од грешака и неуспеха,
- предубеђење „ја нисам креативан”.

Избегавањем наведених десет менталних катанаца предузетници могу ослободити своју креативност и креативност људи у свом тиму. Успешан предузетник, како је то већ речено, 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.

3.2.2. Креативни процес

Креативност се може посматрати као континуалан процес, који се са становишта појединца може поделити у пет фаза.



Слика 3.3. Фазе креативног процеса

3.2.2.1. Припремна фаза (проблем/питање/изазов)

Ова фаза подразумева припремање ума за креативно размишљање, на бази 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 *background*, 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, предуберење, 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.

3.2.2.2. Фаза открића (фаза инкубације)

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. 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. Услед саме подсвести, односно услед наше маште и креативности, често се дешава да нове креативне идеје изненада сину. Ова фаза креативног процеса 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.

3.2.2.3. Еурека фаза

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.

Припремљена свест у овој фази је потпомогнута схватањем (увиђањем), интуицијом и перцепцијом и користи когнитивне алате сценарија, креирања шема и визуализације.

У илуминационој фази креативног процеса 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 спознаје решење проблема или се рађа идеја. Он се може десити после неколико минута, а може и после неколико година.

У контексту бизниса ово је момент када предузетник препознаје предузетничку прилику. Ова појава у неким случајевима гура креативни, односно 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.

3.2.2.4. 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. Многе наизглед сјајне идеје распрсну се као мехур од сапунице у процесу објективне и свестране провере.

3.2.2.5. Имплементациона фаза (елаборациона фаза)

Након што је идеја развијена, тестирана, оцењена и прихваћена, ваља дефинисати детаљни план за њену конкретну примену.

Фаза имплементације је фаза трансформације идеје у реалност, односно, материјализација креација и потврда на тржишту. 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.

3.3. Појам иновације

Ако се проуче дефиниције иновације, лако се уочава промена у схватању овог појма. Иновације су се прво посматрале као процес решавања одређених, најчешће технолошких проблема да би се сада све више везивале за процес учења.⁷

Неке од дефиниција иновација су :

- Иновација је примена новог знања да би се понудио нови производ који траже купци, ... иновација је инвенција којој се додаје комерцијализација.
- Иновација је комерцијална експлоатација инвенције.
- Иновација је инспирација и креација, препород, недоумица и притисак на промене у процесу учења и оно најбоље, она је и пут открића.⁸

Иновације су резултат подсвесног у човековом организму. „Наше свесно мишљење, је контролно дугме наше подсвесне машине.” На основу свесне мисли иако, можда нереалне и ирационалне, несвесна машина је развила своје негативне и неодговарајуће обрасце реаговања. Међутим свесном рационалном мишљу, ови аутоматски обрасци

⁷ Комазец Г. (2012.), *Наука, нове технологије и иновације менаџмента у свету*, Географски институт „Јован Цвијић” Српске академије наука и уметности, Београд.

⁸ Комазец Г., Петровић–Лазаревић С., (2007.), *Управљање развојем предузећа*, Мегатренд Универзитет, Београд.

реакција се могу и променити. У савременим условима пословања, примарну и одлучујућу компоненту успешности чине научне законитости и начини њихове примене у пракси. Научне законитости представљају темељ развијања иновација. Све новотарије, односно иновације су резултат стваралачких процеса људи. Тешко је пронаћи да се развила и применила нека иновација која није заснована на некој већ познатој научној законитости, која је мање или више модификована, а неретко и у целости примењена.

Свака иновација подразумева низ промена и реорганизовања која треба извести у организацији. Професионални менаџмент по овом питању постаје креативни архитекта, који се користи алатима да успостави нове односе између делова и између делова и целине неког система. Да би се увела иновација у менаџмент процес, потребно је да се уништи постојеће по принципима креативног хаоса, или креативне деструкције. То уништење постојећег има смисла и економске сврсисходности, уколико ће нова управљачка конструкција и њена операционализација произвести већи ефекат. То значи да пресудну улогу у иновацијама има економска димензија ових активности.

Примарни задатак менаџмента је да иновира, односно посебан је изазов да се перманентно креће од једне до друге визије. Будућност мора бити уграђена у оно што је пружила прошлост. Уништење старог и непродуктивног је у функцији новог и продуктивног.

Успешност менаџмента, налази се у директној зависности од тога како се уништава, или дезорганизује класично, старо и нерационално и како се уводи ново и савременије. Једно и друго је резултат инвенције и иновације менаџера који креирају начин дезорганизације, реорганизације и поновног организовања. То указује на неминовност напуштања класичног схватања дизајнирања организације и менаџмента у коме је примарно место било резервисано за мануелну радну снагу, која је требала да поступа по диктату власника и менаџмента, а да не користи памет. Савремена научна истраживања су доказала да је примарни и одлучујући основ развоја продуктивности рада, стварно знање које поседују људи и вештине у коришћењу знања у практичне сврхе. Успешни су они менаџмент системи који имају јаку интелектуалну основу, односно који користе заједничку памет, а не они који имају физичку моћ, снагу и власт.

Међу непобитне истине спада сазнање да су нова средства за рад, алати и прибори, односно технологије у производњи или пружању услуга, повећали снагу менаџмента, на једној страни, а на другој олакшице и убрзали процес доношења управљачких одлука. Зато се и каже да се друштвено економске формације не разликују по томе шта се производи,

него како, односно којим се средствима за рад производи. Изградња и употреба оруђа и оружја стварно означава преношење извршених функција човека на механизме који те функције ефикасније и ефектније обављају од човека. Зато људи приступају изградњи и коришћењу оруђа и оружја само под условима да њиховим посредством повећају продуктивност рада, или олакшају његово извршење.

Опремљеност рада, укључујући и управљачки рад новим и ефикаснијим оруђима и оружјима је све више динамичнија, тако да се продуктивност рада перманентно повећава, али и економија трошења других ресурса. У тој законитости испољава се настојање да се стално повећава ангажовање људских и осталих ресурса на развијању иновација и иновационих процеса, јер оне производе нове вредности и стварају услове за лидерске позиције у успешности. Лидери су данас они који предводе у иновацијама. Ново опремање рада и увођење новотарија у менаџмент процесу повећава инвестициона улагања у сферу информатичких технологија, што намеће потребу увођења технолошког менаџмента, који повезује инжењерство, науку и менаџерске дисциплине за планирање, развој и увођење технолошких капацитета ради остварења стратешких, тактичких и оперативних циљева предузећа. Технолошки менаџмент мора располагати одговарајућим знањем, овлашћењима, али и поштовати одређене принципе. О технолошким принципима на којима се заснива управљање технологијама и прогрес у друштвеном развоју. Међутим, и тај процес у свом окриљу доноси и поремећаје у друштвеном развоју и у успостављеним односима међу људима и њиховим заједницама. То се посебно односи када се испољи промашај у инвестиционим одлукама, које не могу надокнадити било која продуктивност рада. Једноставно, систем за одржавање и регулацију, односно управљање организацијама троши велику енергију и време, јер њено пројектовање није изведено на рационалним основама. Висока ефикасност знања у развоју производне снаге рада истиче и доказује да су управо најрентабилније инвестиције у стицање и коришћење нових знања људи. Те инвестиције не само да су најпрофитабилније, оне се у исто време и враћају на најбржи начин. Зато се на образовање, односно стицање знања данас издвајају огромна средства, али свака новчана јединица уложена у образовање се вишеструко враћа. То потврђује и пракса мултинационалних компанија, које све више инвестирају у развојне функције. Примена иновација у подизању нивоа продуктивности рада директно зависи од односа према креативном раду и политике коју води менаџмент, али и од политике у окружењу. Друштвена политика може подстицајно деловати на иницирање и развијање иновационих процеса. Практика економско најразвијенијих земаља показује да се њихова економска снага

заснива на успешно развијеном покрету проналазаштва, техничко технолошких унапређења и уопште стваралаштва што се све заједно представља као иновације.

И корисни предлози су врло распрострањени облици стваралаштва. Показује се да низ ситних поправки, модификација и предлога имају велики значај, посебно уколико настају масовно и перманентно. Пракса Јапанских организација то потврђује: „Појединци се вреднују по томе колико су и каквих корисних предлога дали за побољшање процеса рада.” Под корисним предлогом подразумева се свако ново решење које није обухваћено категоријом патената и техничко технолошких унапређења, а представља рационално решење у извођењу било ког радног поступка или операције, било да се изводи у производној или непроизводној (административној) сфери организације.

У савременом менаџменту искристализован је став, да је сваки човек потенцијални иноватор и да се њиховим активирањем могу остварити значајна унапређења у пословању. У њима се потпуније користе укупни радни потенцијали људи као примарних и одлучујућих елемената за успешност остваривања програмираних циљева заједничког рада.

3.4. Појам инвенције

Инвенција (креација) се често изједначава са иновацијом, или се ова два појма сматрају сличним. Професор доктор В. Вученовић инвенцију представља и дефинише као „процес креације”, односно способност проналажења новотарија. У инвенцији као процесу настаје неко ново сазнање, замисао или идеја како се може на рационалнији начин овладати неком природном или вештачком структуром, као и како се постојаће стање може побољшати или прилагодити новим захтевима, или трендовима. То значи да инвенција представља прву фазу у стваралачком процесу. У питању је фаза у којој започиње процес изналажења нових начина усмеравања, регулација и управљања. Инвенција као свесна делатност, уствари представља истраживачки процес на основу кога настаје мисаона конструкција могућег новог решења у остваривању неког циља. Зато се инвенција често представља као процес стварања нове замисли, односно идеје као најквалитетнијег производа кога човек може креирати и произвести. Инвенција се рађа у процесу посматрања реалних и апстрактних објеката, појава и процеса, као и у експериментисању. У инвенцији настаје идеја, односно мисаона конструкција која добија карактеристике целине. Њена права вредност се испољава тек када почне да се реализује. Појединци у организацији, а посебно менаџмент је заинтересован за перманентан развој инвенција, односно нових идеја. Оне у савременом бизнису постају роба, која је најтраженија и која је

у исто време и најскупља. Истраживања показују да развијени живе од продаје идеја, а мање развијени од њихове операционализације односно практичне реализације. Идеје су дате у пројектима, софтверима, процедурама, упутствима и стандардима управљања. Оне постају главна роба на којој се данас зарађује. Појединци и групе које примењују идеје често остварују мање зараде.

Из наведеног се може констатовати да су инвенције реална и незаменљива полуга како стваралачких процеса, тако и конструисања нових технологија управљања. Идеја је одувек била и остаје искључиво везана за човека. То је једина функција свесне делатности која се не може пренети на механизме, без обзира какве оне функционалне и софтверске вредности биле. Управо у томе се одвија права вредност инвенције, односно идеје за нова решења у обављању свесне делатности.

Док је инвенција процес у коме настају идеје, „дотле је иновација процес у којем се те нове идеје преносе у праксу.” „Пронаћи - то је наћи нову ствар, иновирати - то је реализовати нову ствар.”

У иновативном менаџменту као развојној фази руковођења, иновација у сфери менаџмента се схвата као процес стварања идеја у лабораторијама, на терену и у организационим системима, те њихова практична операционализација у пословним и другим системима. Према *Kuniyosh*-и иновација обухвата читаву серију процеса који имају задатак да потпомогну реализацију неке нове идеје, чија примена кроз нови производ води побољшању и већој конкурентности привреде. Свака иновација је низ кумулативних промена, односно процеса, од идеје до коначне реализације.

Овако представљање иновација и иновационих процеса условљава објашњавање друштвено економске условљености развоја иновација и научних достигнућа, као и развијање иновационих процеса, односно врсте и корисност иновација за организације. Без обзира што се инвенција и иновација разликују, оне имају и својих заједничких карактеристика. Један и други феномен имају креативност, али је иновација сложенија активност. Она поред техничко технолошких проблема садржи и економску и социолошку димензију. Она је у менаџмент професији посебно комплексна јер је у питању управљање људским ресурсима, који су у примени инвенције често вођени личним интересима. Уколико запослени имају интерес да инвенцију, односно идеју претворе у праксу, односно у иновацију, они ће то и учинити. У супротном, менаџмент ће имати проблема. Примера ради, уколико се увођењем информатичке технологије жели убрзати процес доношења

управљачких одлука, а та иновација угрози запослене, они ће бити против иновације и пружиће отпор њеном увођењу.

3.5. Извори иновативности

Piter Drucker све изворе иновација сврстава у седам група ⁹:

- 1) неочекивани: успех, промашај и спољни догађај,
- 2) неподударност између садашње и нормативне стварности,
- 3) потреба узрокована неким процесом,
- 4) промене: у структури привреде или тржишта,
- 5) демографска кретања,
- 6) промене: у опажањима, расположењима и значењима и
- 7) нова: научна и ненаучна сазнања.

3.5.1. Извори иновативности из интерног окружења

Неочекивано. У оквиру овог извора идентификоване су три могућности:

- неочекиван успех;

Пример. Светски примат у производњи ветеринарских лекова и препарата држи једна швајцарска компанија, мада није сама развила ни један такав лек. Лекови, нарочито антибиотици освојени су и створени за лечење људи, а не животиња. Када су ветеринари почели да користе лекове и видели њихово подједнако успешно дејство, почели су да шаљу своје поруџбине, а произвођачи антибиотика су те поруџбине и одбијали, чак су неке фармацеутске компаније тврдиле да је то „погрешно коришћење племенитог лека.” Швајцарске компаније су искористиле туђи успех, тражиле и добиле дозволу за употребу антибиотика у ветеринарске сврхе и направили врло профитибилан бизнис.

- неочекивани промашај - промашаји захтевају анализу узрока настанка промашаја;
- неочекивани спољни догађај - догађај који настаје ван организације.

Неподударност је неслагање између онога што јесте и онога што би требало да буде. Постоји неколико врста неподударности:

- неподударност између економских реалности једне привредне делатности, уколико тражња расте, тада би требало да се побољшају и њихове економске

⁹ Drucker P. (1992.), *Иновације и предузетништво – пракса и начела*, Глобус, Загреб

перформансе, али изостајање профитабилности наговештава неподударност између економских реалности и претпоставки о њој;

- неподударност између реалности једне привредне делатности и претпоставке о њој, значи да се људи усредсређују на делатности у којима резултати нису могући, и тада постоји неподударност између реалности и понашања;
- неподударност између напора једне привредне делатности и вредности очекивања њихових муштерија, неподударност која је погрешна претпоставка онога шта заправо купци желе, или када произвођачи инсистирају на квалитету који потрошач не може да плати;
- интерна неподударност у оквиру ритма или логике самог процеса.

Иновације засноване на потреби процеса морају да задовоље пет критеријума:

- да то буде самовољни процес;
- да постоји једна слаба или недостајућа карика;
- да постоји јасно дефинисан циљ;
- да постоји јасно утврђена могућност и спецификација траженог решења;
- да постоји раширено и општеприхваћено схватање да постоји бољи начин.

Али, постоје и нека ограничења:

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

Промене у структури привреде или тржишта. Ове промене представљају важну прилику за иновацију. Могуће је одредити четири индикатора:

- ако привредна грана расте брже од привреде, онда ће се она драстично мењати и то највише у фази када оствари двоструко већи обим;
- када једна грана брзо расте, онда је могуће пронаћи шансу и у неком новом и незадовољеном тржишном сегменту;
- конвергенција технологија изазива промене у привредној структури;
- привредна грана је зрела за промене ако се брзо мења и начин на који она обавља посао.

Најбољи пример за коришћење тих промена у иновативне сврхе јесте индустрија аутомобила. Овом приликом користимо, и у другим случајевима често навођен пример чувене британске компаније *Rolls - Royce* основане 1904. године.

Млада индустрија аутомобила почетком XX века производила је аутомобиле за најбогатији слој становништва. Чак и за такве прилике, обим продаје је растао невероватном брзином и удвостручивао се сваке треће године. Оснивачи *Rolls - Royce* су добро проценили да ће аутомобил убрзо постати „обична ствар”. Баш због тога они су одлучили да њихов аутомобил буде нешто посебно, да има „краљевски печат.” Сваки примерак њиховог аутомобила ради се ручно, монтира посебно. Обећали су да ће њихов аутомобил трајати вечно, да никада неће пропасти, нити изаћи из моде и употребе. Пројектовали су га тако да га могу возити само професионални возачи који се обучавају у компанији. Ограничили су круг потенцијалних купаца, тако што су му одредили цену на нивоу јахте и условили куповину поседовањем неке титуле.

3.5.2. Извори иновативности из екстерног окружења

Други сет извора иновативности чине оне изван предузећа, ван привреде, а то су:

- демографска кретања,
- промене у опажањима, расположењима и значењима,
- нова сазнања.

Демографска кретања су обично унапред позната и имају велики утицај на то што ће убудуће бити куповано од кога и на који начин. Сматра се да се та кретања одвијају споро и да није потребно брзо реаговање. Међутим, оне су брзе и врло битне, а нагле промене могу да буду непредвидиве. Ова неспремност да се прихвати демографска реалност значи велику иновативну могућност.

Пример. Амерички експерти које је 1961. године окупио тадашњи председник Кенеди у оквиру „Савеза за прогрес” нису успели да предвиде предстојећи процес урбанизације Латинске Америке. Та тенденција је већ била уочена од америчког ланца робних кућа *Sirs* и *Reibok* посматрањем купаца на терену у Мексико Ситију, Лими, Сао Паолу и Боготи. На основу добре процене будућих кретања становништва ка великим градовима *Sirs* је изградио велике робне куће попут оних у Америци и постао водећи малопродавац у свим главним градовима Латинске Америке.

Други пример говори о експанзији *Sitibank*-а из Њујорка која је добрим делом заснована на одличној процени повећања заинтересованих образованих младих жена за запошљавање. За разлику од многих америчких послодаваца који су женску популацију сматрали проблематичном, *Sitibank*-а је у њима видела могућност за иновације и почела да их током 1970-тих агресивно регрутује за своје потребе. Обучавала их је, упошљавала у

својим уредима широм земље али и изнајмљивала другим банкама као високопрофесионалне чиновнике. Ове амбициозне и способне жене су дале највећи допринос израстању банке у водећу и прву националну банку у САД.

Промене у опажању. Неочекивани успех или промашај је често индикатор промена у опажању. Код промена у опажању, као извор иновативне могућности, се јавља опасност да се прерано крене у искоришћавање. Међутим, много тога што изгледа као промена у опажању је заправо мода и разлика између пролазне моде и праве промене није увек јасна. Промена у опажању је врло неизвесна, стога мора да буде добро и обрађена.

Пример. Забринутост Американаца за здравље и физичку способност, опседнутост старењем, губитком менталних и физичких способности врло је изражено иако је евидентан напредак и побољшање здравственог стања. Ове промене у опажању, без обзира на реалност узрока, створиле су прилику за појаву великог броја нових и иновативних послова. Фирма „Небески зачин” из града Болдера у држави Колорадо почела је крајем 60-тих сакупљање трава и биља, њиховим паковањем и уличном продајом. Петнаест година касније фирма је бележила годишњи приход од више стотина милиона долара и била продата великој компанији за прераду хране за преко 20 милиона долара. Од тада је битно интензивирао раст високопрофитабилних ланаца кућа специјализованих за продају здраве хране, што је данас веома уносан бизнис.

У исто време, опрема за џогирање постала је велики посао, а најбрже растући бизнис 1983. године у САД имале су компаније за производњу кућне опреме за физичко вежбање.

Невероватан раст бележи и тржиште за часописе из области здравствене заштите, а пример који се наводи је часопис „Америчко здравље” који је за само две године достигао тираж од милион примерака.

Нова сазнања. Иновација заснована на знању, доноси публицитет и новац, али има и одређене захтеве:

- пажљиву анализу свих неопходних фактора,
- јасну концепцију на стратешку позицију, иноватор мора бити у праву већ први пут, јер неће имати другу шансу,
- мора се примењивати предузетнички приступ и добро предвиђање.

Ново знање је извор иновација и нових пословних идеја. Ове иновације носе највећи ризик, тешко су предвидиве, имају најдуже време реализације, нису засноване само на једном фактору већ подразумевају више врста знања укључујући и оно које није обавезно научно, техничко и технолошко.

Компјутерска индустрија у свету је почела свој развој 1947-1948. године али је свој звездани тренутак достигла тек после више од тридесет година, почетком 1980-их. Прва од свих добит је почела да остварује америчка компанија *IBM*. Нико крајем 1940-их није могао да претпостави да ће се *IBM* појавити као компјутерски цин и тако моћан лидер, а поготово не да ће компаније попут *General Elektric* - а и *Siemens* - а моћи да „оману” и оду у зону високих губитака.

Данас су истраживање и развој (*Research & Development - R&D*) један од најважнијих извора иновација. Под истраживањем подразумевамо планско трагање у циљу откривања новог знања које би било корисно за развој нових производа. Развој представља преношење резултата истраживања или неког другог знања у план за нове, побољшане производе/услуге.

Резултат успешног истраживања и развоја је знање које ће бити од користи предузећу и потрошачима. Квалитетно обављен процес истраживања и развоја је предуслов за успех иновације на тржишту.

Да би се процес истраживања и развоја обавио успешно, морају бити испуњене одређене претпоставке. Наиме, истраживање и развој мора бити у функцији раста и развоја предузећа и усклађени са темпом раста. У супротном, превише инвестирања у истраживања и развој може учинити предузеће неликвидним, а премало ће учинити предузеће неконкурентним. Поред тога, неопходно је обезбедити довољно средстава, адекватне људске и техничке капацитете, као и припремити се за евентуалне неуспехе приликом развоја нових производа/услуга.

Сарадња са научно-истраживачким институцијама, као што су факултети, институти и приватне компаније које имају искуства у овој области, може значајно допринети повећању успешности овог процеса.

3.6. Теорије иновација

Постоји више теорија иновација од којих су најзначајније следеће четири:

- Технолошка С – крива,
- „Равнотежа”,
- Доминантан дизајн и
- Апсорпциони капацитет.

Технолошка С – крива

Технолошка С – крива се ослања на теорију животног циклуса технологије. Полази се од става да ће се током времена смањити капацитет могућих побољшања. На почетку криве, појављивање иновација на тржишту, постоје бројне могућности побољшања применом инжењерских напора. Протоком времена долази до ефеката учења. Нова технологија се боље упознаје, контролише и шире примењује. Временом она долази до лимита, природа те технологије не даје могућност за даља побољшања. Технологије су ограничене због техничких карактеристика.

Неки сматрају да технологије не застаревају само због техничких карактеристика већ и због величине и комплексности. Величина се односи на димензије производа и указује колико се производ може повећати, а да перформансе остану побољшане. Комплексност се односи на број компоненти, односно колико се компоненти може дати производу. Радикалне иновације се јављају на крају могућности за побољшање перформанси производа и заснивају се на новим технологијама. Технолошка С – крива може да се користи и за предвиђање. На основу ње могу се предвидети правци развоја нових вредности технологије.

Равнотежа

Равнотежа (*punctuated equilibrium*), *James M. Utterback* и *William Abernathy* су развили теорију иновација користећи знања у разликама у инкременталним и радикалним иновацијама. Предузећа пролазе кроз различите фазе пословања у односу на иновације, стабилности и нестабилности. У периоду стабилности примењују се инкременталне иновације. Применом радикалне иновације долази до прекида стабилности. Предузећа пролазе кроз флуидну, транзициону и зrelu фазу. У флуидној фази се лансирао нови производ који још увек нема коначне перформансе. Обликују се према захтевима купаца мањим променама. Технологија процеса није обликована. Улажу се велики напори да се усаврши и постигне што више продуктивности. У транзиционој фази се још увек побољшава технологија производа, да би у зрелој дошло до опадања иновација и у производу и у процесу. Очекује се нова генерација технологије. Нова технологија доводи до неизвесности, захтева експериментисање у проналажењу најбољих решења и тако

дестабилизују пословање¹⁰. Када се нова технологија упозна, освоје знања о њеним карактеристикама, уводе се инкременталне иновације које воде ка стабилности у пословању. Ово је еволутивна теорија. На основу кретања технологије може да се одреди правац развоја будућих иновација¹¹. Технологија није мирна, праволинијска, континуирана линија развоја. Потпуни продори у технологији су релативно ретки.

Доминантан дизајн

Доминантан дизајн је појам који су одредили *Nordsrom* и *Bistrom* и представља дизајн који је победио на тржишту, односно онај којег ће се конкуренти и иноватори морати држати ако желе да држе значајнији део тржишта. Теорија доминантног дизајна наслања се на идеју еволутивног развоја науке¹². У науци се константно развијају нове идеје. Процес еволуције има две фазе: пре – парадигматична фаза, када многе идеје циркулишу, али ниједна није довољно добра да да поуздана тумачења, и фаза парадигме, када поједино тумачење теорије буде прихваћено. У последњој фази пораста доминантне парадигме, научни сигнали почињу да улазе у зрелу фазу. Ова фаза траје док се не почну јављати нове идеје и евентуално нове парадигме. *Dosi* је развио сличан концепт. По њему рана фаза технолошке иновације окарактерисана је „током” или „ферментацијом” када су дизајн производа и конфигурација флуидни. Велики број конкурената на тржишту, који се боре за превласт њихових решења. У тој пре – парадигмичној фази нема победника. После ове фазе долази прихватање једног модела као доминантног. Три су могућа фактора која могу да воде расту доминантног дизајна: преференце потрошача, пакет карактеристика производа намењен потрошачима и захтеви потрошача. Ни један од фактора није технички. Најчешће доминантан дизајн није технички супериоран, већ је одлучујући пакет карактеристика које прихвата купац. Понекад је тржишни фактор одлучујући. Теорија доминантног дизајна има значајне последице по управљање технологијом. Она упућује на важност корисника, који је можда мање заинтересован за техничке карактеристике, а више за корисност, на значај стандарда и пословне стратегије. *James M. Utterback* је указао да је доминантан дизајн близак тржиштима масовне производње.

¹⁰ Loch, Huberman, (1999.)

¹¹ Tushman ,Anderson ,(1986.)

¹² Teece, 1986

Апсорпциони капацитет

Ова теорија се разликује од претходних јер укључује два фактора: екстерни близак еволутивном концепту науке, али и интерни којим се везује за учење и процес трансфера знања у оквиру иновативне организације. *W.M. Cohen* и *D.A. Levintal* су, користећи овај термин, указали да предузећа развијају способност препознавања вредности нових, екстерних информација да их асимилију и примењују, да би их на крају комерцијализовали.

Способност препознавања технолошких, екстерних трендова везује се са делом предузећа који је способан да асимилије знање. Ова страна указује на канал којим се екстерне идеје и могућности подржавају и хране у предузећу. Екстерни утицај је од виталног значаја, али није довољан. Потребна је и способност асимилације идеја у оквиру организације. Термин дифузија знања указује на протоке знања у организацији. Дељење знања и експертизе су неопходни за добру комуникацију. Једном асимилирана идеја у оквиру организације треба да се примени. У овом моделу постоји тензија од доле према горе и од горе према доле. Организација треба да балансира оба притиска уколико жели да успешно води технолошке иновације. Теорија апсорпционог капацитета наглашава и значај способности учења. Према ауторима *Cohen*-у и *Levintal*-у, три су фактора који значајно утичу на способност учења, асимилацију и прихватање идеја:

- прихватање релевантног знања,
- присуство ранијег, сродног знања и
- различитост искуства.

Прихватање релевантног знања значи да организација и њени чланови користе погодне мреже да би осигурали паралелно напредовање сопственог знања са развојем одређеног научног и техничког поља. Оно је важно јер ствара везу са асимилацијом знања. Способност препознавања вредности новог знања и асимиловање у организацији зависи од ранијег акумулирања знања у оквиру организације. Асимилација значи да је знање вредновано. Веома је важно какво је претходно искуство, односно да ли постоји различитост или не. Што је веће и развијеније искуство, то је већи простор за препознавање екстерних идеја и стимуланса.

3.7. Класификација иновација

У литератури постоји велики број различитих класификација иновација. *Schumpeter* је идентификовао пет типова иновација:

1. Увођење новог производа;
2. Увођење новог начина производње;
3. Отварање новог тржишта;
4. Освајање новог извора сировина или полупроизвода;
5. Стварање нове организације.

OECD наводи следећу поделу:

- 1) Иновације производа/услуга,
- 2) Иновације процеса,
- 3) Иновације организације,
- 4) Иновације маркетинга.

У литератури најчешће цитирана дистинкција постоји између иновација производа и процеса. Иновација производа укључује промене у стварима (производи-услуге) које нека организација нуди, док иновација процеса подразумева промене у начинима на који се креирају и испоручују производи или услуге¹³.

Типови иновација су:

- Инкременталне и радикалне иновације,
- Одрживе и дисруптивне иновације,
- Социјалне и пословне иновације,
- Континуиране и дисконтинуиране иновације.

Инкременталне и радикалне иновације

Freeman је поделио иновације према степену промена у односу на претходни производ који је подмиривао исту потребу 1982. године. Величина новитета је представљала основу за поделу, па су иновације које носе мале промене инкременталне, а оне са великим и значајним променама радикалне.

Инкременталне иновације су углавном нови модели постојећих и тржишно утврђених производа.

¹³ Boer, During, (2001.)

Радикалне иновације су много више од побољшања постојаћег дизајна. То су нове компоненте повезане на нови начин. Радикалне иновације су најчешће повезане са новом технологијом.

Модуларне иновације користе постојећу конфигурацију, архитектуру система, са другачије дизајнираним компонентама. Оне не захтевају потпуно ново пројектовање производа.

Архитектурне иновације имају непромењене компоненте, али су повезане на другачији начин. Кључно код овог типа иновације је то да је дошло до рекомбинације постојећег начина повезивања компоненти у систему, производу. Могуће су неке мање промене у компонентама, начину на који се производе, али те промене су незнатне у односу на промене начина функционисања, начина повезивања система.

Одрживе и дисруптивне иновације

Подела иновација на одрживе и дисруптивне везана је за промене производа у односу на начин како купци виде перформансе и корист, односно разлике у вредностима производа које прихвата главна група купаца и оних на крају и почетку криве тражње.

Одрживе иновације не доводе до велике промене организационе структуре, а могу бити резултат значајних технолошких промена.

Дисруптивне иновације доводе до промене у систему менаџмента, производње, развоја, дистрибуције, маркетинга. Оне не морају бити резултат нове технологије, могу настати новом комбинацијом постојећег технолошког знања. Менаџери великих предузећа, због могућих дисруптивних иновација, треба да су веома пажљиви и да прате промене, јер дисрупције не само што мењају постојећу организациону структуру, већ могу уништити и срж компетентности.

Социјалне и пословне иновације

Иновације се развијају кроз партнерство приватног и јавног сектора и од социјално одговорних предузећа прелазе у социјално иновативна предузећа. Партнерство приватног предузетништва и јавних интереса ствара профитабилне и одрживе промене за обе стране. Развијају се корпоративне социјалне иновације. Овај тип иновација тражи стратешко пословно улагање у истраживање и развој.

Континуиране и дисконтинуиране иновације

William L. Miller и *Morris Langdon* деле иновације на континуиране и дисконтинуиране у односу на знање из којег произилазе.

Иновације које настају као резултат комплексне структуре у којој се образују нова технологија и ново тржиште називају се дисконтинуираним.

Континуиране иновације су оне иновације које настају као резултат нових технологија на постојећим тржиштима.

Канал знања показује динамичку структуру постојећег паралелног дистрибуционог канала, један за робе и услуге, а други за знање и информације, односно једног заснованог на материјалним, а другог на неопипљивим вредностима.

4. МЕТОД ИСТРАЖИВАЊА

Ток и узорак истраживања постављени су у складу са методологијом научно истраживачког рада¹⁴, циљевима и хипотезама истраживања дефинисаним и описаним у првом поглављу овог рада.

Истраживање је извршено у складу са препорукама научно истраживачке методологије:

➤ **Формулисан је проблем који треба решити истраживањем.** То је подразумевало прецизно одређивање самог проблема, обима истраживања и приступ у решавању проблема. Извршено је проучавање расположивих извора података, што у овом случају обухвата проучавање стручне домаће и иностране литературе, као и специјализованих и научних часописа и интернет сајтова из области економске теорије и менаџмента.

➤ **Дефинисани су циљеви истраживања.**

➤ **Ближе одређена (развијена) предмета истраживања.** Саставни део овог дела је тачно појмовно, временски и просторно одређивање онога што је обухваћено истраживањем. Ово истовремено подразумева исцрпно рашчлањавање предмета истраживања и прецизно набрајање свега што је истраживањем обухваћено.

➤ **Постављене су хипотезе и одређене врсте података неопходне за њихову проверу.**

➤ **Избор метода, одређен начин прикупљања података и њихове обраде.**

➤ **Тестирање хипотезе, извештај, закључци.**

4.1. Метод истраживања

Истраживање је спроведено на територији Републике Србије у периоду од августа до новембра 2013. године.

¹⁴ Бранковић С. (2009.), *Метод искуственог истраживања друштвених појава*, Мегатренд Универзитет, Београд, стр. 18.

4.1.1. Ток и узорак истраживања

Имајући у виду циљеве истраживања и појаву којом се истраживање бави, као најадекватнији приступ истраживању изабрана је **метода испитивања**. Примењени истраживачки метод подразумева употребу анкете, односно прикупљање дескриптивних података на бази структурираних упитника. Основни инструмент у испитивању је упитник, који се далеко и највише користи у прикупљању примарних података.¹⁵ Подаци су прикупљени непосредним и личним анкетирањем или слањем упитника путем мејла.

Истраживање је засновано на хипотезама датим у првом поглављу и обухватило је предузећа из различите делатности. Истраживање се базирало на анкетирању руководства и запослених који су располагали потребним информацијама и могли да одговоре на питања у анкети. Упитник садржи укупно 18 питања и то:

1. 8 питања потпуно затвореног типа;
2. 2 питања делимично отвореног типа и
3. 8 питања потпуно отвореног типа.

Питања су организована у шест група. **Прва група питања** се односи на спровођење иновација у анкетираним предузећима и временски период на који се уводе иновације. **Друга група питања** је везана за типове иновација и проценат њиховог спровођења. **Трећа** се односи на разлоге који најчешће утичу на предузећа да врше мање измене карактеристика постојећих производа/услуга и временски период на који се спроводе. **Четврта група питања** везана је за разлоге због којих предузећа уводе потпуно нове производе/услуге и временски период на који се спроводе. **Пета група** се односи на креативност и мотивисаност запослених да испољавају креативне вештине, док је **шеста група** везана за финансијске показатеље и односи се на средства за финансирање иновација.

Ограничења која су везана за ово истраживање проистичу из културе анкетирања. У Србији још увек нисмо стигли до тог стадијума истраживачке културе. Запослени у предузећима нерадо дају податке и одговоре о пословању и развоју. Најчешћи одговор који дају, када објашњавају своје непристајање на анкетирање, јесте да су подаци пословна тајна. Поред тога, није искључено да су одговори неискрени.

Истраживачки **узорак** је 33 анкетираних предузетничких предузећа. Предузећа су из различите делатности и различите величине. Узорком су обухваћена предузећа која су успешнија и која су била спремна на сарадњу.

¹⁵ Ракић Б. (2003.), *Маркетинг*, Мегатренд Универзитет, Београд

5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Након спроведеног истраживања уследила је обрада података која је представљена кроз табеларне и графичке приказе који следе. Након тога, коришћењем статистичких података и метода, добијени резултати, у складу са постављеним циљевима, анализирани су помоћу софтвера за статистичку анализу SPSS.

Резултати истраживања, до којих се дошло обрадом података, су представљени кроз четрнаест табела и четири графичка приказа који следе.

Табела 1. *Табеларни приказ резултата истраживања креативности и иновативности у српским предузећима*

Укупан број анкетираних предузећа	Просечан број запослених у предузећима	Минималан број запослених	Максималан број запослених
33	1.560	56	11.000

Број предузећа који је на питање да ли ради на иновативности производа и услуга одговорио са		
ДА	ПОНЕКАД	НЕ
25	5	3
Проценат у односу на укупан број анкетираних предузећа који је на питање да ли ради на иновативности производа/услуга одговорио са		
ДА	ПОНЕКАД	НЕ
75,8%	15,1%	9,1%

	Број предузећа који спроводи иновације производа/услуга	Проценат у односу на укупан број анкетираних предузећа
Месечно	7	21,2%
Тромесечно	7	21,2%
Шестомесечно	8	24,2%
Годишње	2	6,1%
На пет година	0	0%
Или	9	27,3%

Иновације према степену промена у односу на претходни производ	Укупан број који спроводи инкременталне	Укупан број који спроводи радикалне	Укупан број који није одговорио
	27	1	5
	Проценат који спроводи инкременталне у односу на укупан број анкетираних предузећа	Проценат који спроводи радикалне у односу на укупан број анкетираних предузећа	Проценат који није одговорио у односу на укупан број анкетираних предузећа
	81,8%	3%	15,2%
Иновације везане за промену производа у односу на претходни производ	Укупан број који спроводи одрживе	Укупан број који спроводи дисруптивне	Укупан број који није одговорио
	25	0	8
	Проценат који спроводи одрживе у односу на укупан број анкетираних предузећа	Проценат који спроводи дисруптивне у односу на укупан број анкетираних предузећа	Проценат који није одговорио у односу на укупан број анкетираних предузећа
	75,8%	0%	24,2%
Иновације у односу на знање из којег произилазе	Укупан број који спроводи континуиране	Укупан број који спроводи дисконтинуиране	Укупан број који није одговорио
	24	0	9
	Проценат који спроводи континуиране у односу на укупан број анкетираних предузећа	Проценат који спроводи дисконтинуиране у односу на укупан број анкетираних предузећа	Проценат који није одговорио у односу на укупан број анкетираних предузећа
	72,7%	0%	27,3%

Просечан временски период на који предузећа врше измене карактеристика постојећих производа/услуга	Минималан временски период на који предузећа врше измене карактеристика постојећих производа/услуга	Максималан временски период на који предузећа врше измене карактеристика постојећих производа/услуга	Број предузећа који није одговорио на ово питање	Проценат предузећа који није одговорио на ово питање
7,2 месеца	дневно/месечно	3 године (36 месеци)	10	30,3%

Разлози због којих предузећа врше измене карактеристика постојећих производа/услуга	Број предузећа који је одговорио са			Проценат у односу на укупан број анкетираних који је одговорио са			Број пред. који није одговорио	Проценат пред. који није одговорио
	ДА	ПОНЕ-КАД	НЕ	ДА	ПОНЕ-КАД	НЕ		
На основу мерења задовољства корисника	22	7	3	66,7%	21,2%	9,1%	1	3%
На основу рекламација корисника	15	11	7	45,5%	33,3%	21,2%	0	0%
На основу промене производног програма	10	11	10	30,3%	33,3%	30,3%	2	6,1%
На основу праћења светских трендова	21	8	3	63,6%	24,3%	9,1%	1	3%
На основу истраживања тржишта и потенцијалних корисника	21	5	6	63,6%	15,2%	18,2%	1	3%
На основу схватања законитости у животном циклусу производа	12	12	8	36,4%	36,4%	24,2%	1	3%
На основу предлога запослених	5	13	14	15,2%	39,4%	42,4%	1	3%

Просечан временски период на који предузећа уводе потпуно нове производе/услуге	Минимални временски период на који предузећа уводе потпуно нове производе/услуге	Максимални временски период на који предузећа уводе потпуно нове производе/услуге	Број предузећа који није одговорио на ово питање	Проценат предузећа који није одговорио на ово питање
13,8 месеци	1-3 месеца	3 године (36 месеци)	13	39,4%

Разлози због којих предузећа уводе потпуно нове производе/услуге	Број предузећа који је одговорио са			Проценат у односу на укупан број анкетираних који је одговорио са			Број пред. који није одго- ворио	Про- ценат пред. који није одго- ворио
	ДА	ПОНЕ- КАД	НЕ	ДА	ПОНЕ- КАД	НЕ		
На основу мерења задовољства корисника	10	12	9	30,3%	36,3%	27,3%	2	6,1%
На основу рекламација корисника	7	10	15	21,2%	30,3%	45,5%	1	3%
На основу промене производног програма	8	10	11	24,2%	30,3%	33,3%	4	12,2%
На основу праћења светских трендова	24	4	3	72,6%	12,2%	9,1%	2	6,1%
На основу истраживања тржишта и потенцијалних корисника	19	8	4	57,5%	24,2%	12,2%	2	6,1%
На основу схватања законитости у животном циклусу производа	10	10	8	30,3%	30,3%	24,2%	3	9,2%
На основу предлога запослених	3	11	17	9,1%	33,3%	51,5%	2	6,1%
На основу финансијских извештаја	12	6	13	36,3%	18,2%	39,4%	2	6,1%

	Број предузећа који је одговорио са			Проценат у односу на укупан број анкетираних који је одговорио са			Број пред. који није одговорио	Проценат пред. који није одговорио
	ДА	ПОНЕ-КАД	НЕ	ДА	ПОНЕ-КАД	НЕ		
Сматрају да креативност радника може да допринесе иновативности производа/услуга	19	9	5	57,5%	27,3%	15,2%	0	0%
Раде на подстицању и мотивисаности запослених да испољавају своје креативне вештине	14	9	10	42,4%	27,3%	30,3%	0	0%
Познате су им технике за стимулисање тимског рада и креативности запослених	10	21	2	30,3%	63,6%	6,1%	0	0%

Најчешће наведени начини на који се ради на подстицању и мотивацији креативности запослених		Најчешће наведене технике којима се ради на подстицању тимског рада и креативности запослених	
Обука и тренинг запослених		Brainstorming	
Семинари		Техника номиналне групе	
Incentive програми и иницијативе		Team building	
Материјална стимулација		Делфи метод	
Систем напредовања у каријери		...	
...			
Проценат оних који су одговорили да раде или понекад раде на мотивисаности запослених да испољавају своје креативне вештине а нису навели ниједан начин на који то раде		21,7%	Проценат оних који су одговорили да раде или понекад раде на мотивисаности запослених да испољавају своје креативне вештине а нису навели ниједан начин на који то раде
			56,5%

Проценат предузећа од укупног броја анкетираних који користи Brainstorming	Проценат предузећа од укупног броја анкетираних који користи Brainwriting	Проценат предузећа од укупног броја анкетираних који користи Теорију шест шесира за размишљање	Проценат предузећа од укупног броја анкетираних који користи неку другу технику	Проценат предузећа који није одговорио на ово питање
48,5%	12,1%	6,1%	15,2%	48,5%
*Напомена: било је омогућено одабрати вишеструке одговоре				

Најчешће наведени начини на који се генеришу идеје у предузећима:				
Brainstorming				
Хијерархијски систем				
Праћење глобалних трендова и активности конкурената				
Консултовање стручњака R&D и маркетинг сектора				
...				
Проценат оних који нису навели ниједан начин за генерисање идеја:				32,2%
Просечан проценат комерцијализације идеја:	Минималан наведен проценат комерцијализације идеја:	Максималан наведен проценат комерцијализације идеја:	Број предузећа који није одговорио на ово питање	Проценат предузећа који није одговорио на ово питање
51,1%	5%	95%	15	45,5%

Средства за финансирање иновација производа/услуга обезбеђују из:	Број предузећа који је одговорио са			Проценат у односу на укупан број анкетираних који је одговорио са			Број пред. који није одговорио	Проценат пред. који није одговорио
	ДА	ПОНЕКАД	НЕ	ДА	ПОНЕКАД	НЕ		
Сопствених финансијских средстава	26	3	3	78,8%	9,1%	9,1%	1	3%
Кредита	11	12	5	33,3%	36,3%	15,2%	5	15,2%
Донација и програма	2	4	12	12,1%	12,1%	36,4%	13	39,4%

Просечан проценат који се издваја од укупног профита за улагање у иновације производа/услуга	Минималан проценат који се издваја од укупног профита за улагање у иновације производа/услуга	Максималан проценат који се издваја од укупног профита за улагање у иновације производа/услуга	Број предузећа који није одговорио на ово питање	Проценат предузећа који није одговорио на ово питање
12,86%	2%	80%	14	42,4%

Просечан број запослених (у узорку обухваћеном истраживањем, сачињеном од 33 репрезентативна предузећа са 50 и више запослених) износи 1.560, уз ограду евидентног присуства велике разноликости и распона у том погледу.

Од укупног броја анкетираних предузећа, на питање да ли ради на иновирању својих производа и/или услуга чак 75,8% је одговорило потврдно; 15,1% испитаника се изјаснило да то чини понекад, док су само три предузећа (9,1%) дала негативан одговор. Висок проценат предузећа која иновирају свој асортиман показатељ је тежње привредних субјеката у Републици Србији ка укључивању у глобалне економске токове, кроз подстицање интерног иновационог потенцијала, те повећавање конкурентности и остваривање бенефита по основу иновативности.



Графикон 5.1. *Процентуална заступљеност предузећа која иновирају свој асортиман*

Када је у питању фреквенција (учесталост) спровођења иновација, највећи број анкетираних предузећа своју понуду иновира на шестомесечном нивоу (24,2%), месечно или тромесечно (21,2%), док само 2 предузећа иновације врше годишње (6,1%). Симптоматично је, међутим, да је велики број испитаника на наредна питања у упитнику одговорио контрадикторно својим првобитним тврдњама у вези са иновационом динамиком, те да је чак 27,3% предузећа понудило описне и, са статистичког аспекта, неприхватљиве и ирелевантне одговоре (повремено, у складу са захтевима тржишта, и сл.).

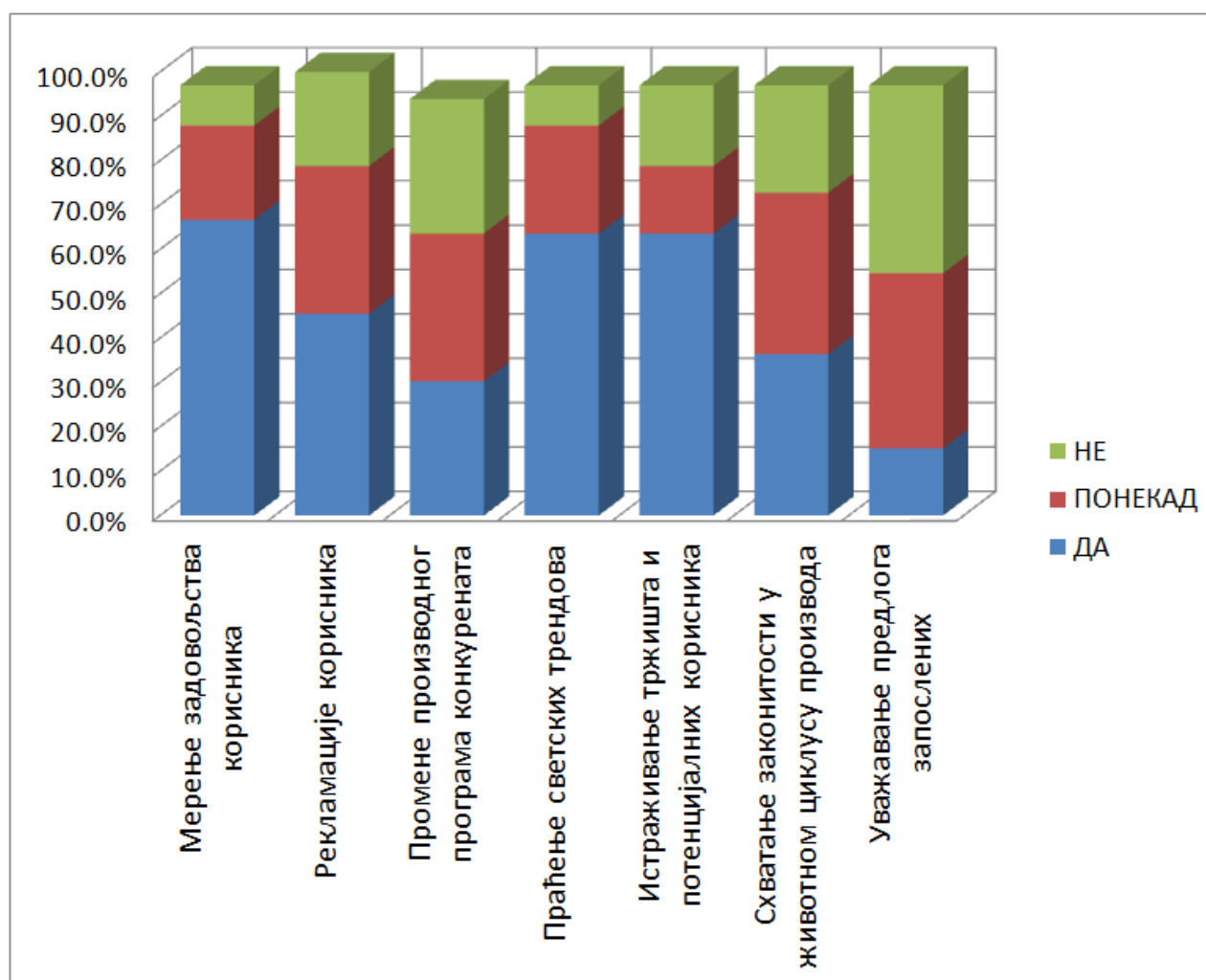
У вези са најчешће спроводеним типом иновација, огромна већина испитаника је потврдила вршење инкременталних (81,8%), одрживих (75,8%) и континуираних (72,7%) иновација. Само једно предузеће је истакло опредељење ка спровођењу радикалних иновација (што чини тек 3% од укупног броја анкетираних)¹⁶, док дисруптивне и дисконтинуиране иновације нису присутне ни у једном од предузећа обухваћених истраживањем. Висок проценат испитаника није одговорио на ово питање (15-27%), док је изван број истакао да понуђене дихотомије иновација (инкременталне/радикалне, одрживе/дисруптивне, континуиране/дисконтинуиране) сматра класификацијама које су искључиво академског карактера и несврхисходне у пракси. Уз уважавање несумњиве стручности лица која су упутила наведену критику, намеће се питање да ли су иста у довољној мери упозната са савременим теоријским концептима у области менаџмента технологије, иновација и *R&D* активности. Осим тога, готово искључива посвећеност српских предузећа иновацијама које носе мањи степен промена (у односу на претходни производ/услугу, те перформансе и корист са аспекта потрошача) и које се у претежној мери заснивају на већ постојећем знању, показатељ је да:

- привредни субјекти у Републици Србији још увек нису спремни да одговоре изазовима промењеног окружења фундаменталним трансформацијама у операцијама и организацији, или
- немају довољно ресурса (физичких, финансијских, кадровских, итд.) и знања за генерисање радикално нових идеја и решења и њихову комерцијализацију.

Свакако, јасно је да је и у глобалним оквирима процентуална заступљеност већински на страни инкременталних, одрживих и континуираних иновација, али не у обиму у коме је то изражено у Републици Србији.

¹⁶ Треба напоменути да лични утисак јесте да испитаник (овлашћено лице у датом предузећу) није у потпуности исправно схватио појмовно одређење радикалног типа иновација, или није пружио у потпуности искрен одговор

Просечан временски период на који анкетирана предузећа врше измене карактеристика својих већ постојећих производа/услуга је нешто дужи од 7 месеци (најдужи период наведен у упитнику је 3 године (36 месеци) - супротно томе, поједини испитаници су истакли да измене врше месечно, па чак и свакодневно (24 часа дневно, 7 дана у недељи)). Готово трећина укупно анкетираних (30,3%), пак, оставила је ово питање без одговора или је одговорила непрецизно и описно, а било је и оних који су одговорили контрадикторно својим претходно датим изјавама. Могуће је, ипак, закључити да је просечни временски период измена карактеристика већ постојећих производа/услуга од 7 месеци задовољавајући и сагласан напред изнетом податку да највећи број српских предузећа своју понуду иновира на шестомесечном нивоу.



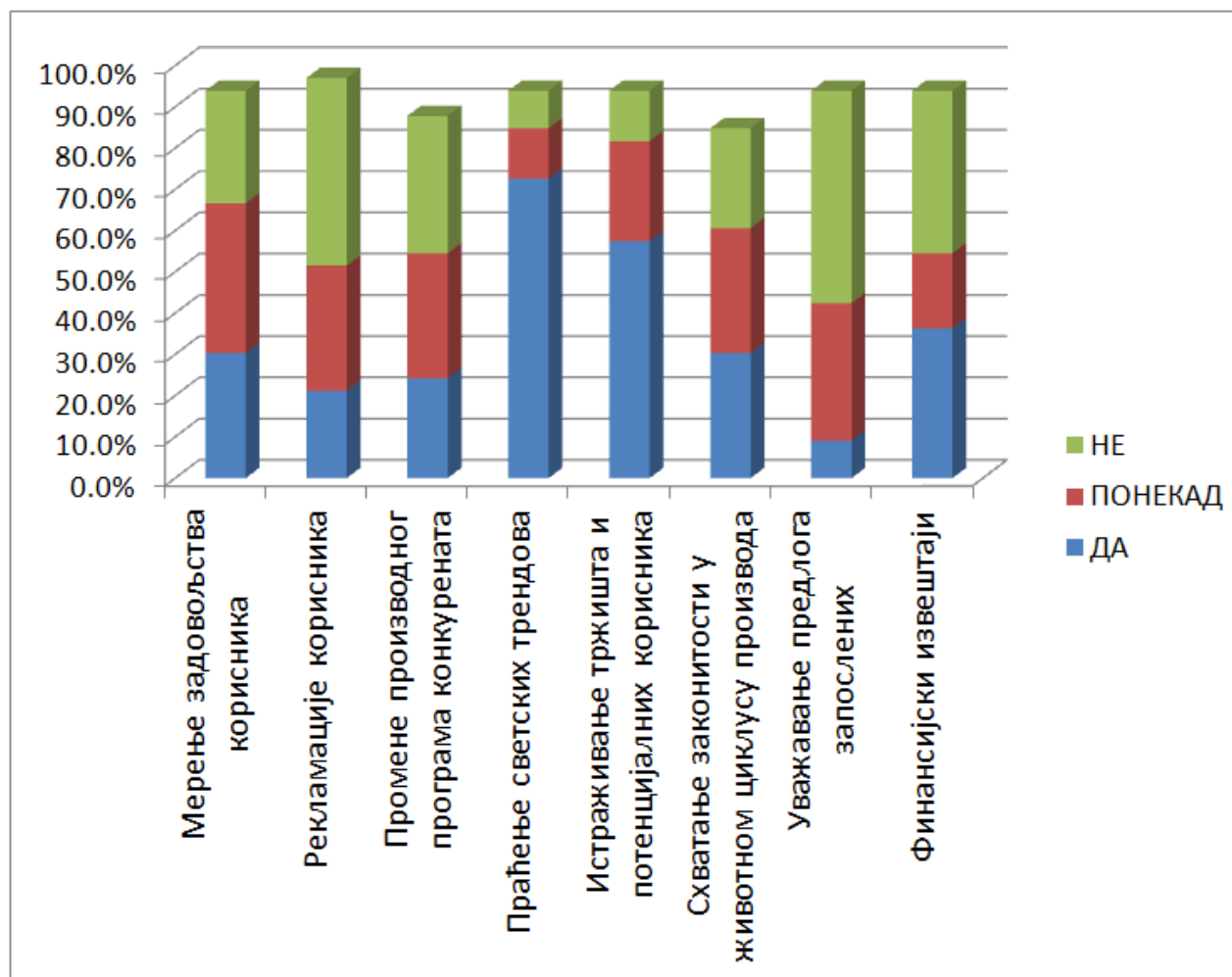
Графикон 5.2. **Најчешће навођени разлози који опредељују одлуке привредних субјеката о изменама карактеристика већ постојећих производа/услуга**

Најчешће навођени разлози због којих привредни субјекти врше измене карактеристика својих већ постојећих производа/услуга су: мерење задовољства корисника

(66,7%), праћење светских трендова (63,6%), истраживање тржишта и потенцијалних корисника (63,6%), итд¹⁷. Интригантно је да испитаници у великом броју (чак 30,3%, односно 21,2%, респективно) наводе да промене производног програма конкурената и рекламације корисника не утичу на њихову одлуку о увођењу измена, што би се могло протумачити као сигнал да предузећа не желе да признају да понекад конкуренти могу бити иновативнији, а корисници незадовољни. Податак који посебно забрињава јесте да се чак 42,4% од укупног броја анкетираних изјаснило да не разматра предлоге својих запослених при вршењу измена. Поставља се питање да ли узрок томе треба тражити у недовољној креативности и компетентности запослених (што би био разлог више за забринутост), или у неспремности руководства да делегира део одговорности у одлучивању на ниже хијерархијске нивое.

Просечан временски период у коме предузећа обухваћена истраживањем уводе потпуно нове производе/услуге је 13,8 месеци (најкраћи наведени период је 1-3 месеца; најдужи 3 године). Оваква динамика би се могла сматрати релативно задовољавајућом, под условом да су дати одговори били искрени и уз ограду да готово 40% испитаника није пружио адекватан и статистички релевантан одговор на ово питање.

¹⁷ За детаљније информације о процентуалној заступљености осталих разлога, као и разлога који понекад утичу или не утичу на предузећа да врше измене, консултовати Табелу 2. и Графикон 2.

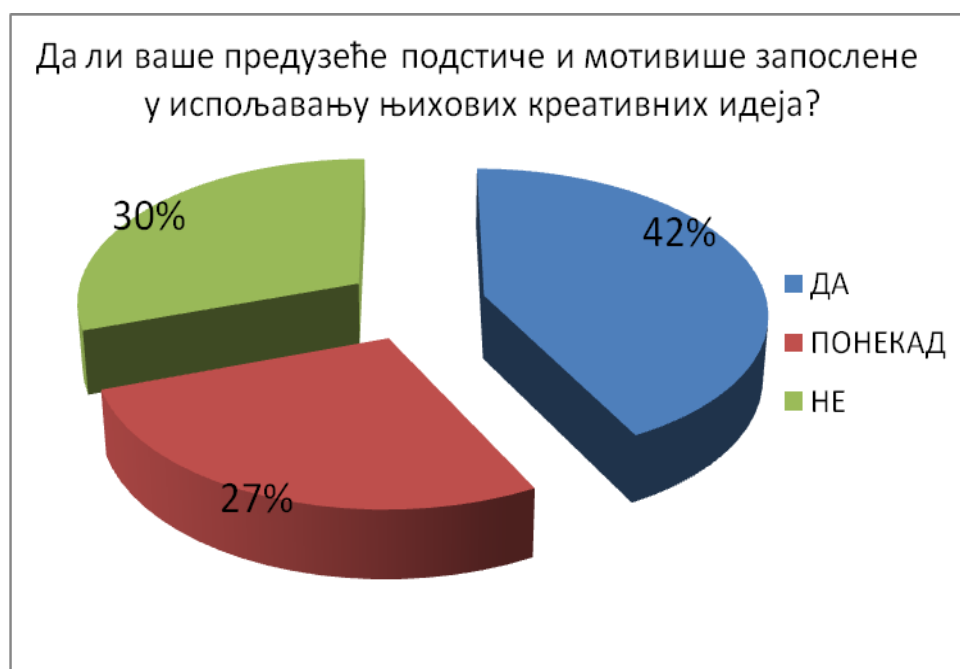


Графикон 5.3. *Најчешће навођени разлози који опредељују одлуке привредних субјеката о увођењу потпуно нових производа/услуга*

Када су у питању разлози који опредељују одлуку предузећа о увођењу потпуно нових производа и/или услуга, ситуација је донекле измењена у односу на разлоге увођења измена постојећих производа и/или услуга. Наиме, док је мерење задовољства корисника било доминантан разлог у претходно изнетом разматрању, сада оно учествује са двоструко мањим процентом (30,3%, наспрам пређашњих 66,7%). Оптимистичко тумачење могло би бити да се предузећа не ослањају на (не)задовољство затвореног круга својих корисника постојећим асортиманом (или њихове рекламације - 45,5% је овде одговорило са „не”), већ настоје да увођењем потпуно нове понуде антиципирају и задовоље њихове жеље и потребе самоиницијативно, уз освајање нових тржишних сегмената и нових категорија потрошача. Томе у прилог може ићи и чињеница да се у овом домену привредни субјекти највише руководе праћењем светских трендова (72,6%) и истраживањем тржишта и потенцијалних корисника (57,5%). Значајан број испитаника разматра и финансијске извештаје (36,3%), законитости у животном циклусу производа (30,3%) и др. Као и при изменама постојећих

производа/услуга, и овде се промене производног програма конкурената (24,2%), рекламације корисника (21,2%) и предлози запослених (само 9,1%!) налазе на зачељу колоне. Коментар је непотребно понављати, уз напомену да је одсуство разматрања предлога запослених овде још алармантније изражено (више од половине анкетираних предузећа - 51,5% - негирало је њихов значај). Проценат предузећа која нису одговорила на питања у вези са разлозима увођења нових производа/услуга може се (оквирно) сматрати занемарљивим, с тим да је приметно већи у односу на исти проценат код разлога измена постојећих производа/услуга (будући да се и више предузећа изјаснило да не уводи потпуно нове производе), а највећи код дела о променама производног програма конкурената (12,2% без одговора).

На питање: „Сматрате ли да креативност Ваших радника може да допринесе иновативности производа?” сва предузећа обухваћена истраживањем дала су свој одговор - чак 84,8% одговорило је са „да” или „понекад”, док је само 15,2% дало одричан одговор. Логично би било очекивати да ће сва предузећа која сматрају креативност својих радника значајном, истовремено и радити на подстицању и мотивисању испољавања креативних идеја у колективу. То, међутим, није случај: 42,4% предузећа ради на подстицању и мотивисању, 27,3% то чини понекад, док 30,3% то уопште не чини. Проценат предузећа којима су познате технике стимулса тимског рада и креативности запослених је још мањи (30,3%). Само 6,1% испитаника је признало да им дате технике нису познате, док је већински део (чак 63,6%) тврдио да су им познате делимично (вероватно устежући се да обелодани своју неупознатост). Симптоматичан је и забрињавајући податак да од предузећа која су одговорила да раде или понекад раде на мотивисаности запослених, 21,7% није навело ниједан начин на који то раде, а више од половине (56,5%) није навело ниједну коришћену технику! Намеће се закључак да велики број српских предузећа само декларативно и „на папиру” подстиче и мотивише своје запослене, док у пракси и реалности то очигледно није случај (у прилог таквој тврдњи говори и претходно изнети податак да веома мали проценат анкетираних иницира измене постојећих или увођење потпуно нових производа/услуга на основу предлога изнетих од стране запосленог персонала).



Графикон 5.4. *Процентуална заступљеност предузећа која подстичу и мотивишу своје запослене у испољавању њихових креативних идеја (и која су/нису навела технике којима то раде)*

Најчешће навођени начини којима се ради на подстицању и мотивисању људских ресурса односе се на обуку и тренинг запослених, организовање стручних семинара, покретање *Incentive* програма и иницијатива, материјалну стимулацију, систем напредовања у каријери, и сл. Најчешће навођене технике, пак, обухватају *Brainstorming*, технику номиналне групе, *Team-building* концепт, Делфи метод и многе друге. На питање у коме је било могуће одабрати више понуђених одговора (у вези са техникама стимулисања тимског рада и креативности), готово половина испитаника (48,5%) није одговорила, исти проценат (48,5%) је прокламовао коришћење *Brainstorming*-а, 12,1% *Brainwriting*-а, само два предузећа (6,1%) користе технику Шест шешира за размишљање, док је 15,2% анкетираних навело коришћење неке друге технике.

У вези са начином генерисања идеја, трећина испитаника (32,2%) није понудила ниједан одговор, док су остали најчешће наводили *Brainstorming*, примену хијерархијског система, праћење глобалних трендова и активности конкурената, консултовање стручњака из *R&D* и маркетинг сектора, итд. Већина предузећа је дала уопштене и (у извесној мери) конфузне одговоре, без описивања самог процеса генерисања, селекције, испитивања изводљивости и комерцијализације идеја, позивајући се на „магловиту” тврдњу да о идејама одлучује управни одбор и топ менаџмент (?!).

Предузећа обухваћена истраживањем, масовно (45,5%) нису одговорила ни на питање у вези са процентом идеја који се комерцијализује. Они који јесу одговорили на исто питање показали су велики раскорак и шароликост у датим одговорима - минимални наведени проценат је тек 5%, а максимални чак 95% комерцијализованих идеја (просечна вредност након обраде свих датих одговора је 51,1%).

Када је у питању начин финансирања, највећи број испитаника (87,9%) средства за финансирање иновација производа/услуга обезбеђује из сопствених извора, 69,6% из зајмовног капитала - кредита, док само 18,2% предузећа користи средства из различитих донација и програма¹⁸. Чињеница да је чак 39,4% анкетираних избегло давање одговора на питање у вези са коришћењем средстава из донација и програма, те да се 36,4% изјаснило да иста средства не користи, може бити показатељ да не постоје довољно развијени програми и фондови државе и међународних развојних организација за подршку и подстицање иновационих потенцијала привредних субјеката у Републици. С друге стране, иста чињеница може говорити и о томе да су привредни субјекти недовољно информисани о могућностима приступа, или немају довољно квалитетне и иновативне идеје и подржавајуће бизнис планове који би им омогућили приступ бесплатно доступним или субвенционисаним средствима.

Финална обрада података у вези са процентом укупног профита који се издваја за улагање у иновације указала је на сличан тренд као и код процента идеја који се комерцијализује: велики број предузећа није одговорио (42,4%) - просечан проценат је 12,86% уз присуство великог распона датих одговора (минимални проценат је био 2%, максимални 80%). Може се рећи да је овакав резултат у извесној мери и очекиван, будући да (за разлику од праксе присутне у глобалним оквирима) у финансијским извештајима привредних субјеката у Републици Србији није предвиђена обавеза обухватања улагања у иновациону делатност и *R&D* активности - активности истраживања и развоја. У том смислу, већина испитаника (чак и део оних који су дали одређени конкретан процентуални одговор) истакла је да се у њиховом предузећу не води прецизна евиденција о алоцирању профита на иновације, те да о томе немају недвосмислено јасних података и сазнања.

Треба напоменути да су испитаници били далеко ажурнији при давању одговора на питања затвореног типа (питања на која су одговарали бирањем једног или више понуђених одговора). Питања отвореног типа (где је од испитаника било захтевано да самостално формулишу одговор) остала су у великом проценту без одговора. У том смислу, могуће је

¹⁸ Сумарно су обухваћени одговори „да” и „понекад”

или да испитаници нису били спремни да посвете довољно пажње и времена искреном и савесном одговарању на питања испитивача, или да се нису довољно посветили представљању својих предузећа у правом светлу, не увиђајући значај спроведеног истраживања. Известан број анкетираних показао је и веома негативан, сумњичав и одбрамбени став, оптужујући испитиваче да постављањем одређених питања задиру у домен њихове интерне пословне политике и домен пословне тајне предузећа. Супротно томе, као пример позитивног приступа и изврсне сарадње испитаника са чланом пројектног тима који је спроводио истраживање може се навести случај предузећа „Habit Pharm” а.д. из Ивањице. Наведено предузеће је оформило посебан тим компетентних лица који ће саслушати излагање студента-испитивача у вези са сврхом и циљевима истраживања и додатним објашњењима појединих питања у упитнику, након чега су затражили да им се упитник преда у електронској форми.

Напоследку, резимирано тумачење резултата до којих се дошло приликом истраживања креативности и иновативности одабраног узорка репрезентативних српских предузећа указује на следеће закључке и трендове:

- растући број и висок проценат српских предузећа увиђа неминовност већег ангажовања и планског усмеравања сопственог креативног и иновационог потенцијала у правцу достизања и унапређивања конкурентности;
- предузећа у Србији свој асортиман производа и/или услуга иновирају у просеку шестомесечно, при чему су најзаступљеније инкременталне, одрживе и континуиране иновације;
- разлози који опредељују домицилне привредне субјекте за измене постојећих и увођење потпуно нових производа/услуга међусобно се разликују, уз евидентну доминацију праћења светских трендова и истраживања тржишта, те одсуство партиципације запослених у оба случаја;
- висок проценат предузећа увиђа значај креативности и иновативности својих запослених, али знатно мањи број предузима и неопходне практичне кораке у том правцу - још је мање оних који користе конкретне технике стимулсања тимског рада и креативности;
- области генерисања идеја и њихове комерцијализације, као и усмеравања профита на иновације представљају својеврсне „табу-теме” за већину предузећа, без јасно дефинисане политике и прецизне евиденције у том погледу;

- средства за финансирање иновационе делатности предузећа примарно обезбеђују из сопствених (често веома оскудних) извора и зајмовног (често веома скупог) капитала, уз слаб приступ донацијама и програмима;
- предузећа у Србији тек треба да развију дух и праксу сарадње са универзитетима и високошколским установама, доживљавајући студенте као будуће академске грађане, потенцијалне запослене, кориснике и партнере, а не као малициозне „радозналце”¹⁹ и опоненте.

¹⁹ Израз који је употребио извесни менаџер средњег нивоа у једном од предузећа која су одбила да учествују у истраживању – прим.аут.

6. ЗАКЉУЧАК

Комплексни проблеми са којима се суочавамо не могу бити решавани истим начином размишљања који смо имали када смо их и креирали – креативност и иновативност ступају на трон.

Albert Einstein (1879-1955)

У хиперконкурентном окружењу почетком трећег миленијума креативност, иновативност и знање постају витални ресурси, генератори промена које су покретач и манифестација самог развоја – човек (као предузетник и иноватор) креира нове начине и решења који ће поједноставити и унапредити његов реалитет и одвести га жељени корак напред. Наведени ресурси јесу и биће стожери нове и фундаментално другачије економије, као економије знања, у којој непрекидна иновација (организационе структуре, производног и услужног асортимана, знања и компетенција запослених) постаје неприкосновени императив и *conditio sine qua non* – неизбежан и неопходан услов опстанка, успеха и прогреса.

У академским круговима, велики економиста и мислилац *Joseph A. Schumpeter* сматра се зачетником идеје о пресудном утицају предузетничких иновација при изазивању таласа ткз. „креативне деструкције”, те последично – цикличних кретања у привреди и економском развоју земаља широм глобуса. Сублимирано, Европска комисија и *OECD* у оквиру својих стандардних докумената (*Green Paper on Innovation, Oslo manual, Frascati manual*) дефинишу иновацију као унапређење и повећање опсега производа и/или услуга и повезаних тржишта; успостављање нових метода производње, набавке и дистрибуције; увођење промена у менаџменту, организацији и условима рада запослених. Концепт креативности и иновативности је у великој мери еволуирао у протеклој деценији, упоредо са изузетним развојем менаџмента иновација, као интегралног дела управљања истраживањем и развојем.

Нимало случајно, 2009. година била је од стране Европског парламента проглашена Европском годином креативности и иновативности – планета се још увек суочава са изазовима текуће глобалне економске кризе, изазовима сиромаштва и нарушене еколошке равнотеже, а излаз треба тражити управо у креативним и иновативним потенцијалима човечанства у тоталитету.

Једна помало оштра, али и нереална констатација наводи да ће у новом миленијуму постојати само две врсте компанија: једне су креативне, иновативне и брзе; а друге су

мртве. Другим речима, резултат неприлагођености јесте аутархичност, анахроност, некомпетитивност, неконкурентност, постепено урушавање и коначно – ишчезавање компанијског бизниса.

У развијеним тржишним привредама земаља широм глобуса, предузећа се утркују у спровођењу операционих и организационих трансформација и иновација у правцу постизања, очувања и унапређења конкурентности. У Републици Србији, приметни су симптоми који отежавају развој креативног и иновационог потенцијала и умањују способност појединаца и предузећа да на адекватан начин одговоре изазовима егзистенције и пословања у условима промењеног, хиперконкурентног и турбулентног окружења. Слаба развијеност адекватне институционалне и инфраструктурне подршке и легислативе, недовољна акумулативност и оскудност интерних извора финансирања уз отежан приступ екстерним изворима под неповољним условима, низак проценат високообразоване и мотивисане радне снаге, те одсуство свести домицилних привредних субјеката о неминовности промена – само су неки од проблема са којима се Република Србија суочава данас.

У нашим друштвеним оквирима, дуго је била присутна пракса игнорисања значаја и ефеката (присуства и одсуства) иновативних активности на (не)успех привредних субјеката, у смислу остварених финансијских резултата и перформанси на домицилном и интернационалном тржишту. О томе сведочи чињеница да је тек 2004. године Републички завод за статистику почео да спроводи периодично истраживање иновационих активности предузећа у Србији, док је Закон о иновационој делатности ступио на снагу још касније, крајем 2005. године.

Постављање српске привреде на колосек одрживог, прогресивног и стратегијски профилисаног развоја захтева синхронизованост деловања свих актера на макро, мезо и микро нивоу – само симултане акције државе и привредних субјеката, али и сваког појединца понаособ, могу произвести жељени синергетски ефекат.

Привредни субјекти морају послушати дух међународног тржишта и бити спремни на изградњу што флексибилније и иновативније организационе структуре, на континуирана улагања у иновације и *R&D* активности, уз неизоставно и проактивно:

- унапређивање сарадње са институтима и високошколским образовним установама;
- објективно и непристрасно сагледавање сопствене реалне и пројектоване (жељене) тржишне позиције и (не)реализованог иновационог потенцијала;

- напуштање праксе да се иновирање и улагање у *R&D* и људски капитал и даље преобладајуће посматра изоловано, као непожељно оптерећење и трошак, а не као инвестиција у (светлију и једину могућу) будућност;
- увиђање потенцијално фаталних консеквенци дугорочно неодрживог, некреативног и неиновативног начина размишљања и деловања, уз потцењивање и деградирање партиципације компетенција и знања запослених у успеху предузећа као целине.

Напокон, сваки појединац (јер и државне органе и привредне субјекте чине управо појединци) мора развити свест о неминовности промена и сопствену еволуцију и усавршавање (кроз стицање нових вештина, формалног и неформалног знања и образовања током читавог радног и животног века) доживети као природно стање ствари и неприкосновени императив.

Закључак? Тешко – да, али не и неизводљиво. Уосталом, *Audaces fortuna iuvat*²⁰. Парафразирано и преведено на речник данашњице – профит прати креативне, иновативне и брзе.

²⁰ Срећа прати храбре, лат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Drucker P. (1992.), *Иновације и предузетништво – пракса и начела*, Глобус, Загреб.
2. Kuratko D.F., Hodggets R.M. (2004.), *Entrepreneurship – Theory, Process, Practice*, Thomson, South – Western.
3. Miller L.W., Morris L. (1999.), *Fourth Generation R&D, Managing Knowledge, Technology and Innovation*, Jonh Wiley&Sons Inc.
4. Sharma P., Chrisman, J.J. (1996.), *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, Kluwer Academic Publishers, Бостон.
5. Бабић М. (2006.), *Предузетништво – теорија, процес и пракса*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет, Крагујевац.
6. Бранковић С. (2009.), *Метод искуственог истраживања друштвених појава*, Мегатренд универзитет, Београд.
7. Закон о привредним друштвима, *Сл. Гласник РС*, бр. 125/2004.
8. Зечевић М. (1999.), *Интернационални менаџмент*, Факултет за интернационални менаџмент, Београд.
9. Комазец Г. (2012.), *Наука , нове технологије и иновације менаџмента у свету*, Географски институт „Јован Цвијић” Српске академије наука и уметности, Београд.
10. Комазец Г., Петровић–Лазаревић С., (2007.), *Управљање развојем предузећа*, Мегатренд Универзитет, Београд.
11. Марковић Н., *Креативност и иновативност у предузетништву*, Факултет за менаџмент, Нови Сад.
12. Маслов А. (2004.), *Психологија у менаџменту*, Adižes, Нови Сад.
13. Радосављевић Ж., Томић Р. (2004.), *Менаџмент у модерном бизнису*, ББО, Београд.
14. Радовановић Т. (2005.), *Успешан предузетник*, Секот Books, Нови Сад.
15. Ракић Б. (2003.), *Маркетинг*, Мегатренд универзитет, Београд.
16. Ристић Д. (2004.), *Основи менаџмента*, Секот Books, Нови Сад.