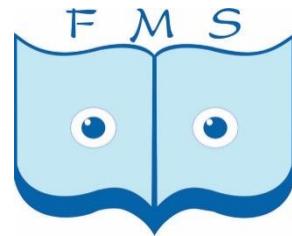


**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**



Stefan Nikolić

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI JAČANJA
KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, maj 2020.

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI JAČANJA
KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: Prof. dr. Vinko Nikić
Predmet: Strateški menadžment

Student: Stefan Nikolić, Br.Indexa: S39/17
Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Tivat, maj 2020.

S A D R Ž A J:

ABSTRAKT	1
ABSTRACT	2
UVOD.....	3
1. ODREĐENJE PREDUZETNIŠTVA I PREDUZETNIKA	5
1.1. Pojam i definicija preduzetništva	5
1.2. Pojam preduzetnika	8
2. KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO I PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA	11
2.1. Pojam korporativnog preduzetništva.....	11
2.2. Preduzetnička orientacija	13
2.2.1. Dimenzije preduzetničke orijentacije	15
2.3. Proces korporativnog preduzetništva.....	17
3. INOVACIJE	21
3.1. Vrste inovacija.....	24
4. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA (inovacijski menadžment)	30
4.1. Inovacije kao faktor konkurentske prednosti.....	30
4.2. Značaj upravljanja inovacijama.....	32
4.3. Tehnike upravljanja inovacijama	36
ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA.....	42
Popis slika:.....	43

ABSTRAKT

Stalna potreba za preduzetničkom kreativnosti, inovativnim aktivnostima i inovacijama je trajna i predstavlja uslov za ekonomsku uspješnost, rast i razvoj savremenog preduzeća. Osnov savremenog preduzetništva i cjelokupne privrede su preduzetničke ideje i inovacije, naravno, uz nesumnjivost njihovog uspješnog uvođenja na tržište.

Preduzetništvo i proces upravljanja podrazumijevaju u sebi dvije važne stavke. To su znanje i inovacije, a njihov značaj ogleda se kroz stalnu potrebu za edukacijom i osposobljavanjem zaposlenih u preduzeću za nove vještine i znanja, kako bi pokrenuli kreativnost, inovativnost i uspješno upravljanje u preduzeću što ima ključnu ulogu u upravljanju preduzećem. U doba globalizacije, preduzeća su pred stalnim izazovima i potrebno je ne samo da im se prilagođava već im ići u susret i korak sa njima. Za današnju ekonomiju možemo da kažemo da je to ekonomija znanja. Zašto? Zato što vrijednost proizilazi iz znanja, umijeća, intelektualne sposobnosti, dok inovacije predstavljaju kreaciju duha i imaju sve veću ulogu u cjelokupnoj privredi. Ljudski kapital zato treba usmjeravati ka inovacijama kako bi se ostvario razvoj proizvoda i usluga koje stvaraju novu vrijednost. Tako se ističe potreba za stalnim obukama zaposlenih kako bi uticali na njihova znanja, vještine i sposobnost. Kako mnogi teoretičari kažu: „Ulaganje u znanje i inovacije je u stvari ulaganje u budućnost“.

Znanje predstavlja temelj za inovacije, a one dalje pomažu preduzećima da se razvijaju u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju. Na svom putu rasta, razvoja i poboljšanja uslova poslovanja preduzeća, posebno mjesto zauzimaju inovacije i korporativno preduzetništvo.

U ovom radu analiziraće se upravljanje inovacijama u funkciji jačanja i ostvarivanja ciljeva korporativnog preduzetništva.

Preduzetničko ponašanje je, možemo da kažemo, način razmišljanja koji je opredijeljen kreativnim pristupom poslovanju koji dobijamo kombinovanjem rizika, kreativnosti i inovacijama uz upravljačku strukturu preduzeća i koji sve više dobija oblik korporativnog preduzetništva. Ono što je važno reći je da je prihvatanje rizika i promjena zasnovanim na inovativnim aktivnostima ono što stvara uslove za razvoj poslovnih subjekata i ekonomije u cjelini.

U savremenoj ekonomiji veoma je bitno stvoriti povoljno okruženje u preduzeću koje će podsticati korporativno preduzetništvo, konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost.

Ključne riječi: korporativno preduzetništvo, kvalitet, konkurentnost, kreativnosti, inovacije

ABSTRACT

The constant need for entrepreneurial creativity, innovative activities and innovations is permanent and it is a condition for economic success, growth and development of a modern enterprise. The basis of modern entrepreneurship and the whole economy are entrepreneurial ideas and innovations, of course, with the certainty of their successful introduction into the market.

There are two essential elements of entrepreneurship and the management process. These are knowledge and innovation, and their importance is reflected in the continued need to educate and train employees in the company for new skills and knowledge, in order to drive creativity, innovation and successful management in the enterprise, which plays a key role in managing the company.

In the age of globalization, companies are facing constant challenges and need to not only adapt to them, but to meet and keep up with them. Today's economy can be said to be a knowledge economy. Why? Because value comes from knowledge, skill, intellectual ability, while innovation represents the creation of spirit and plays an increasing role in the overall economy. Human capital should therefore be directed towards innovation in order to develop products and services that create new value. This emphasizes the need for constant training of employees to influence their knowledge, skills and ability. As many theorists say: "Investing in knowledge and innovation is actually an investment in the future."

Knowledge is the foundation for innovation, and they further help businesses grow in line with changes in the business environment.

The constant need for entrepreneurial creativity, innovative activity and innovation is permanent and it is a prerequisite for the economic success, growth and development of modern enterprises. Basic modern entrepreneurship and the whole economy are entrepreneurial ideas and innovations with the unquestionability of their successful market launch.

In this paper will analyze the management of innovation in order to strengthen and achieve the goals of corporate entrepreneurship.

Entrepreneurial behavior is a way of thinking that is driven by the creative approach to business that we get by combining risk, creativity and innovation with the corporate governance structure and which is increasingly taking the form of corporate entrepreneurship. What is important to say is that embracing risk and change based on innovative activities is what creates the conditions for the development of businesses and the economy as a whole.

In the modern economy, it is very important to create a favorable business environment that will foster corporate entrepreneurship, competitiveness, innovation and flexibility.

Keywords: corporate entrepreneurship, quality, competitiveness, creativity, innovation

UVOD

U današnje vrijeme preduzeća se suočavaju sa velikim i ubrzanim promjenama na tri nivoa: mikro, makro i međunarodnom nivou. Zbog toga, inovacije dobijaju na sve većem značaju. Ono što se danas dešava je da preduzeća ne mogu biti konkurentna na domaćem ili međunarodnom tržištu i njihov izlaz je uslovljen određenom standardizacijom kvaliteta proizvoda. Jedan od potencijalnih načina diferencijacije proizvoda i povećanja konkurentnosti kao ključnom faktoru savremenog poslovanja, može se postići uspješnim ulaganjem u istraživanje i razvoj, i to kroz rentabilnu, profitabilnu realizaciju inovacija. Izazovi s kojima se preduzeća iz dana u dan konstantno suočavaju postaju sve složeniji, pritisak je neprestalan kako preduzeća ne bi izgubila tržišni udio.

Smanjen intenzitet ili čak zapostavljanje ulaganja u inovacije, može ostaviti ozbiljne posljedice na konkurentnost preduzeća, zato inovacije kao rezultat istraživačko-razvojne aktivnosti, ne mogu nužno imati presudan uticaj na izvoznu konkurentnost određenih preduzeća. U 21. vijeku ključni nosioci inovacijskih aktivnosti su preduzeća koja idu u korak sa tehnološkim i tržišnim promjenama.

Inovativna preduzeća suočavaju se sa povećanom koncentracijom konkurenčkih snaga i širenjem novih tehnologija koje smanjuju vijek trajanja finalnih proizvoda i/ili usluga. Takođe, rezultira bržim procesom proizvodnje i plasmana inovativnog proizvoda, procesa i usluga. Sve to vodi ka većim, bržim i boljim inovacijama preduzeća. Odnosno, ukoliko se podstiče ulaganje u inovacije jača se sposobnost uvođenja inovacija što stvara čvrste temelje za tehnološko vođstvo i visok nivo konkurentnosti preduzeća.

U najširem smislu, inovacije utiču na razvoj novih proizvoda i usluge, nove tehnologije, novih proizvodnih procesa, novih marketinških metoda, i novih modela upravljanja.

Kada preduzeće ostvari konkurenčku prednost zbog isplativih ulaganja u inovacije, tj, kada komercijalizuje inovacije, ono i dalje treba nastaviti razvijati sopstvene proizvode i/ili usluge i procese i težiti ka poboljšanju kako bi takvu korporativnu prednost održalo. U protivnom, naravno, prijeti mu mogućnost gubitka tržišne pozicije.

Predmet istraživanja ovog rada jesu inovacije i korporativno preuzetništvo, uz istovremenu analizu uticaja inovacija na korporativno preuzetništvo.

Iz navedenog predmeta istraživanja proizilaze ciljevi i svrha ovog specijalističkog rada. Svrha istraživanja je da se istraže mogućnosti i uticaji uspješnog upravljanja inovacijama u funkciji razvoja i jačanja korporativnog preuzetništva.

Cilj rada je da se sa raspoloživim informacijama, na sistemski i jednostavan način dokaže da inovacije i inovativnost predstavljaju jedan od glavnih preduslova za uspjeh većine tržišno orijentisanih preduzeća. Cilj je razraditi koncept upravljanja inovacijama i ustanoviti povezanost između inovacijskih rezultata i privredne efikasnosti korporativnog preuzetništva.

Osnovna hipoteza koju treba dokazati ili opovrgnuti glasi: „*Upravljanje inovacijama ima ključnu ulogu i odlučujući su faktor u dugoročnom razvoju korporativnog preuzetništva.*“

Pomoćne hipoteze koje podržavaju osnovnu hipotezu su:

H1: Između pojmove preduzetništva, korporativnog preduzetništva i inovacija postoji pozitivna veza koja nam olakšava istraživanje i razumijevanje značaja uspješnog upravljanja inovacijama za rast i razvoj preduzeća uopšte.

H2: Savremeni način upravljanja inovacijama omogućit će korporativnom preduzetništvu sticanje konkrentske prednosti i uspješniji odgovor na promjenjivu okolinu, odnosno uspješnije razvijanje novih sposobnosti za postizanje boljih poslovnih rezultata.

S obzirom da se radi o veoma dinamičnoj oblasti, korišćene su neke od osnovnih metoda istraživanja, i to: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda (one su bitne zbog izvođenja opštih i pojedinačnih zaključaka), metodama apstrakcije i konkretizacije odvojeni su značajni od manje značajnih elemenata predmetnog istraživanja, dok su metode generalizacije i specijalizacije korišćene u istraživanju za dolazak sa posebnog do opšteg pojma i obrnuto.

Istraživanje je zasnovano na dostupnoj stručnoj literaturi, kako domaćoj tako i stranoj iz oblasti inovacija i korporativnog preduzetništva. Dio stručne literature prikupljen je u biblioteci fakulteta za Mediteranske poslovne studije, Ekonomskog fakulteta u Podgorici, Ekonomskog fakulteta u Splitu, dok je dio literature iz sopstvene biblioteke i internet izvora.

Uz uvod i zaključak, struktura specijalističkog rada podijeljena je na još četiri sadržajno povezana poglavlja.

U prvom poglavlju, odnosno uvodu definisani su i postavljeni predmet, svrha i ciljevi istraživanja. Takođe, postavljena je osnovna naučna hipoteza i pomoćne hipoteze, a za dokazivanje postavljenih hipoteza navedene su osnovne metode istraživanja koje će biti primjenjene u ovom radu.

U drugom i trećem poglavlju definisane su i istražene teorijske osnove pojmove preduzetništva, preduzetnika, kao i korporativnog preduzetništva i preduzetničke orientacije. Opširno su razrađeni značaj i dimenzije preduzetničke orientacije.

U četvrtom poglavlju pod naslovom „Inovacije“ istražen je pojam i definicija samog pojma inovacija, proces i čitav niz vrsta inovacija.

Peto poglavlje nam daje odgovore o značaju uspješnog upravljanja inovacijama sa stanovišta sticanja konkrentske prednosti na sve zahtjevnijem tržištu. Takođe, analiziran je proces inovacija koji zahtijeva poznavanje načina upravljanja, odnosno čitavog niza menadžerskih aktivnosti koje vode ka inovaciji. Navedene su i osnovne metode i tehnike upravljanja inovacijama.

U završnom dijelu specijalističkog rada, konkretizovani su i sintetizovani svi značajni zaključci iz teoriskog dijela rada koji potvrđuju osnovnu i pomoćne hipoteze.

Doprinos ovog specijalističkog rada ogleda se u sagledavanju, na jednom mjestu, određenih naučno teorijskih činjenica specifičnih za preduzetništvo, posebno za korporativno preduzetništvo i inovacije, kao i objašnjenju značaja cjelovitog upravljanja inovacijama za razvoj korporativnog preduzetništva.

1. ODREĐENJE PREDUZETNIŠTVA I PREDUZETNIKA

1.1. Pojam i definicija preuzetništva

Prve tragove i oblike preuzetništva kao kreativne i inovativne djelatnosti možemo naći još kod drevnih civilizacija kao što su grčka, egipatska, arapska i kineska. Već tada su se izdvojili inovativni pojedinci u različitim privrednim djelatnostima koji su naročito bili aktivni u trgovini i novčanom poslovanju. Kako je period između 11-tog. i 13-tog. vijeka karakterističan po razvoju trgovine, bankarstva, finansija, pomorstva, to se za ovaj period vezuje i pojava preuzetništva i preuzetnika u smislu značenja kakvo ima i danas.

Kao masovna pojava preuzetništvo se vezuje za 17. vijek kada je došlo do još snažnijeg procvata različitih oblika zanatstva i trgovačkih preduzeća čija je osnovna djelatnost bila trgovina različitim proizvodima, kao i porasta značaja međunarodne trgovine.

Period industrijske revolucije, u prvim godinama, karakteriše nagli porast značaja preuzetništva, da bi nakon toga, pojavom masovne proizvodnje uloga preuzetništva opala. Takođe, u socijalističkim zemljama, preuzetničke aktivnosti su stavljene u drugi plan.

Na kraju 20-tog vijeka jačanjem tržišne privrede, razvojem informacione tehnologije i novi način ekonomskog razmišljanja pozitivno utiču na razvoj inovativnosti i preuzetništva. Preuzetništvo i preuzetnici čine temelje savremenih tržišnih odnosa. Preuzetništvo, zajedno sa ljudskim resursima, kapitalom i prirodnim resursima, kao četvrti faktor proizvodnje kombinuje i organizuje ostale faktore radi ostvarivanja dobiti. Preuzetništvo u današnjim novim ali i već postojećim preduzećima znači iskorišćavanje poslovnih mogućnosti koje za rezultat imaju ekspanziju poslovanja preduzeća i tehnološki napredak.

Preuzetništvo predstavlja nov i djelotvoran način rješavanja problema, pronalaženje šansi i pozicija na tržištu koje drugi nisu uočili i njihovo pretvaranje u pozitivan rezultat putem realizacije proizvoda i usluga.

Slika br.1: Preuzetništvo



Izvor: <https://razvojideja.org.rs> (23.02.2020.)

Kao specifičan vid poslovne aktivnosti preduzetništvo predstavlja dinamičan socijalni proces u okviru kojeg pojedinci, samostalno ili u saradnji, identifikuju mogućnosti za inovativnost kroz transformisanje ideja u praktične i ciljne aktivnosti, bilo u socijalnom, kulturnom ili privrednom kontekstu. Takođe, preduzetništvo je i privredna aktivnost pojedinca ili grupe ljudi koja se odlikuju kreativnošću, inovativnošću i sposobnošću da uoče i iskoriste poslovne šanse iz okruženja, koji su pri tome spremni da ulažu kapital i preuzmu brojne rizike sa ciljem stvaranja nove vrijednosti i poslovnog uspjeha. Može se javiti u svim djelatnostima i vrstama posla.

Na pojavu savremene preduzetničke ekonomije poseban uticaj su imala dva faktora:

1. brz razvoj novih znanja i tehnologija koji je uslovio ekspanziju novih preduzetničkih firmi visoke tehnologije, i
2. razvoj tržišta preduzetničkog kapitala koji je postao efektivni mehanizam finansiranja novih preduzetničkih poduhvata.

S obzirom na značaj koje ima preduzetništvo za savremeno društvo, brojni teoretičari su dali veliki broj definicija ovog multidimenzionalnog ekonomskog fenomena. Nekima preduzetništvo prije svega znači inovaciju, drugima preuzimanje rizika, nekima snaga koja stabilizuje tržište, ili nov način upravljanja preduzećima.

Preduzetništvo je ljudska kreativna i inovativna djelatnost kojom se kombinuju različite vrste resursa da bi se u procesu proizvodnje proizveli potrebni proizvodi i usluge radi zadovoljenja ljudskih potreba.

Takođe, može se reći da je preduzetništvo skup aktivnosti na osnivanju, organizovanju i upravljanju poslovanjem preduzeća. To je proces inovacije i pokretanja novih preduzetničkih poduhvata zasnovan na individualnim i organizacijskim sposobnostima pojedinca, a potpomognut državom, obrazovnim sistemom i ostalim pratećim institucijama.

“Preduzetništvo je način razmišljanja, tj. proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti, kombinovanjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije.”¹

Sam proces rada na novom poslovnom izazovu odvija se kroz preduzetnički proces koji se sastoji od četiri faze:

1. identifikacija i procjena prilike,
2. razvoj poslovnog plana,
3. determinacija (određivanje) poslovnih resursa i
4. upravljanje (menadžment) preduzeća.

Na slici br.2 prikazane su aktivnosti i poslovi koje obuhvata svaka pojedina faza preduzetničkog procesa.

¹ EU (2003), „Zelena knjiga o preduzetništvu u Evropi”, Evropska komisija, Brisel, str 12.

Slika br.2: Faze preduzetničkog procesa

Identifikacija i procjena prilike	Razvoj poslovnog plana	Potrebni resursi	Upravljanje preduzećem
<ul style="list-style-type: none"> • Procjena prilike • Stvaranje i dužina prilike • Rizici i povrati na priliku • Prilika naspram ličnih vještina i ciljeva • Konkurentsko okruženje 	<ul style="list-style-type: none"> • Naslovna stranica • Sadržaj • Izvršni sažetak: opis poslovanja, opis industrije, plan tehnologije, marketinški plan, finansijski plan, plan proizvodnje, organizacijski plan, operativni plan, sažetak • Dodaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Odrediti potrebne resurse • Odrediti postojeće resurse • Odrediti resursne nedostatke i dostupne dobavljače • Razviti pristup potrebnim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • Razviti menadžmentski stil • Razumjeti ključne varijable uspjeha • Identifikovati probleme i potencijalne probleme • Implementirati sisteme kontrole • Razviti strategiju rasta

Izvor: Peters M, Hisrich R, (2008), Preduzetništvo, Mate, Zagreb, str.10

„Preduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda prepostavljajući popratne finansijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog ili ličnog zadovoljstva i nezavisnosti”².

Ovom definicijom ističu se četiri aspekta koja čine preduzetništvo:

- Preduzetništvo uključuje stvaranje nečeg novog.
- Preduzetnoštvo traži predanost u obliku potrebnog vremena i truda.
- Preduzetnici ostvaruju nagrade, odnosno najvažnija nagrada koju ostvaruju je nezavisnost a ona sa sobom nosi lično zadovoljstvo. Za profitne preduzetnike novčana nagrada takođe igra ulogu, za njih je novac pokazatelj postignutog uspjeha.
- Poslednji aspekt je i najvažniji aspekt preduzetništva a to je preuzimanje potrebnih rizika. Preduzetnici odgovaraju na promjene koje se odvijaju u atmosferi nesigurnosti konačnog rezultata.

Preduzetništvo se kao dinamičan proces često vezuje za osnivanje i upravljanje malim preduzećima, ali preduzetničke ideje i preduzetnička inicijativa su itekako važni i za velika preduzeća kao što su korporacije. Osim preduzetništva u vidu novih poslovnih poduhvata, sve više dolazi do afirmacije unutrašnjeg preduzetništva kao preduzetništva unutar velikog preduzeća. Korporativno ili intrapreduzetništvo čine preduzetničke aktivnosti unutar velikih kompanija.

² Peters, M. Hisrich, R. (2008), Preduzetništvo, Mate, Zagreb, str.8

1.2. Pojam preduzetnika

Osnovni konstitutivni element preduzetništva je preduzetnik i kao takav predstavlja ključnog aktera svakog preduzetničkog procesa. Preduzetnik je taj koji svojim znanjima, kreativnošću i iskustvom pokreće nove poslovne aktivnosti koje su uočene na prepoznatim šansama u okruženju. Drugim riječima, preduzetnik mijenja sadašnjost na bazi novih ideja i kreativnih rješenja kojima pokušava da stvara nešto novo i drugačije. On je, u stvari lider promjena, inovator koji se ne miri sa postojećim i koji se ne plaši rizika.

Tako se u skoro svim definicijama preduzetništva govorи o takvом ponašanju preduzetnika koje uključuje: preuzimanje inicijative, organizaciju i reorganizaciju društvenih i ekonomskih resursa u praktičnom smjeru, prihvatanje rizika ili neuspjeha.

Teorija o preduzetništvu izdvaja tri pristupa u definisanju preduzetnika:

1. ekonomski, kojim se ukazuje na značaj preduzetnika za privredni razvoj,
2. psihološki, kojim se smatra da uspjeh preduzetnika zavisi od njegovih ličnih karakteristika, i
3. sociološki, kojim se smatra da uspjeh preduzetnika ne zavisi samo od njegovih ličnih karakteristika već i od stečenog iskustva, znanja i sposobnosti učenja, ali i okruženja u kojem se preduzetnik nalazi.

Za ekonomiste, preduzetnik je onaj koji kombinuje sledeće resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrijednost proizvoda ili usluge.

Preduzetnici su inovatori. Oni stvaraju novu vrijednost, ruše postojeća tržišta, stvaraju novu potražnju i povećavaju bogatstvo. (Joseph Alois Schumpeter)

Dalje, preduzetnik je osoba koja je spremna da se upusti u određeni poslovni poduhvat, pri čemu u njega ulaže svoj kapital i preuzima na sebe rizike i neizvjesnost u ostvarivanju očekivanih rezultata iz tog poduhvata.

Preduzetnik je osoba koja prepoznae mogućnosti na tržištu, primjenjuje nove ideje ili inovacije, preuzima poslovni rizik od kojeg se nije moguće unaprijed obezbijediti i na kraju plasira svoje proizvode/usluge na tržište radi sticanja dobiti ili lične satisfakcije.

Preduzetnici imaju viziju za koju žele da pridobiju ljude koje će da inspirišu i motivišu da sa njima učestvuju u stvaranju nečeg novog. Pri tome se oslanjaju na svoje znanje a manje na intuiciju.

U većem broju domaće literature sreće se sledeća definicija preduzetnika: „Preduzetnik je prije svega, poslovno, kreativan, inovativan, dinamičan čovjek, spreman na rizik i maksimalne napore, sposoban da brzo uočava pojave, probleme i mogućnosti, da pronalazi uspješne poslovne ideje, mjesto na tržištu, tehnologiju, proizvode, kapital itd.³“

Svakog preduzetnika odlikuje specifična vrsta ponašanja, odnosno preduzetnik mora da ima određeni skup ličnih karakteristika, vještina i znanja koje će mu osigurati opstanak u vrlo složenom poslovnom ambijentu.

Na narednoj slici prikazani su glavni pravci djelovanja u smjeru povećanja preduzetničkih nadležnosti i sposobnosti:

³ Jovanović, I. (2015): „Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja“, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet, Bor, str.25

Slika br.3: Karakteristike uspješnog preduzetnika



Izvor: <https://mbs.edu.rs/mbsblog/pozeljne-osobine-preduzetnika/> (23.02.2020.)

Pored toga, u poželjne osobine preduzetnika možemo uvrstiti i:

- prethodno iskustvo (iskustvo rada u određenoj oblasti),
- kognitivne karakteristike odnosno talenat,
- posjedovanje širokih poznanstava i društvenih kontakata,
- kreativnost.

Osim ovih sposobnosti i vještina, potrebno je da preduzetnik posjeduje i specifične vještine koje su mu potrebne za obavljanje ove složene i značajne djelatnosti kao što je preduzetništvo. To su sledeće sposobnosti:

- strategijska sposobnost, odnosno sposobnost predviđanja promjena i brzina reagovanja na iste, sposobnost stvaranja vizije razvoja u budućnosti,,
- sposobnost planiranja, odnosno sposobnost postavljanja ciljeva, planova, programa i strategija kao prvog koraka svake aktivosti,
- marketinška sposobnost koja se odnosi na sposobnost prepoznavanja potreba, zahtjeva i interesa potrošača,
- finansijske sposobnosti odnosno efikasno ulaganje i upravljanje novcem koje preduzeću obezbjeđuje kontinuitet u poslovanju,
- sposobnost upravljanja projektima koja pretpostavlja definisanje, vođenje, upravljanje i obezbjeđenje resursa za sprovođenje cijelokupnog projekta,
- sposobnost upravljanja vremenom podrazumijeva sposobnost pojedinca da postavi i realizuje ciljeve u određenom vremenskom periodu, odnosno sposobnost efikasnog korišćenja vremena i određivanja prioriteta,
- sposobnost motivisanja odnosno vještina motivisanja drugih na rad i izvršenje poslovnih zadataka,
- komunikacijske sposobnosti kao vještine slušanja, govora i izražavanja ideja i zadataka,

- upravljačke sposobnosti odnose se na podsticanje, usmjeravanje, organizovanje, pružanje pomoći i na kraju kontrola radnih procesa i ostvarenih rezultata.

Preduzetničko ponašanje se može i mora posmatrati sa stanovišta sposobnosti preduzetnika da realizuje poslovne prilike i svoje preduzetničke sposobnosti, a prije svega one koje se tiču: usaglašavanja ideja, strateškog razmišljanja, brzine donošenja kvalitetnih odluka, uticanja i liderskih uvjeravanja, komuniciranja i pregovaranja, tehnološkog i svakog drugog inoviranja. Efikasno preduzetničko ponašanje podrazumijeva uspostavljanje novih funkcija preduzetnika od kojih su najvažnije sledeće:

- „da stvara viziju razvoja biznisa i kreira ideje u budućnosti,
- da donosi kvalitetnu upravljačku odluku u vezi biznisa,
- da dizajnira optimalne organizacione postavke biznisa,
- da vrši kvalitetnu destrukciju, kao nove paradigme u biznisu,
- da udovoljava klijentima i kreira nove potrebe,
- da kombinuje i alocira resurse radi veće uspješnosti.“⁴

Na kraju se može zaključiti da za postizanje pozitivnih rezultata neke preduzetničke aktivnosti osim ličnih odričanja i prihvatanja rizika, preduzetnik se mora nametnuti kao dominantna ličnost koja će od svojih zaposlenih izvući i iskoristiti najviše što može, pri čemu će voditi neprestanu i oštru borbu sa postojećom konkurencijom i pokušati da iskoristi svoje sposobnosti kako bi se nametnuo sa svojim proizvodima i uslugama tržištu tj. potrošačima.

⁴ Pokrajac, S. Tomić, D., (2008), „Preduzetništvo”, Alfa graf NS, Novi Sad, str.88

2. KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO I PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA

2.1. Pojam korporativnog preduzetništva

Jedna od najpopularnijih tema u ekonomskoj teoriji i praksi u poslednjih dvadesetak godina je je razvoj složenijih oblika organizovanja preduzeća odnosno razvoj korporativnog preduzetništva, a čije unaprjeđivanje predstavlja obavezan i neizostavan zahtjev koji se postavlja pred preduzeće, državu i državne organe zainteresovane za ekonomski aspekt korporativnog upravljanja. Korporativno preduzetništvo, odnosno preduzetništvo unutar postojećeg preduzeća, može prevazići konfrontaciju između znanja i tržišta. Postojeće poslovne strukture imaju finansijske resurse, poslovne vještine, a nerijetko i marketinške i distributivne sisteme za uspješnu komercijalizaciju svojih proizvoda/usluga. Veoma često kruto struktuisani birokratski sistemi, sa naglaskom na kratkoročnu dobit, koče kreativnost i sprječavaju razvoj novih proizvoda i poslovanja. Korporacije koje prepoznaju potrebe za kreativnošću i inovacijom imaju šansu da unutar sebe uspostave preduzetnički duh. U današnje vrijeme, vrijeme hiperkonkurenčije, potreba za novim proizvodima i uslugama i preduzetničkim duhom postala je toliko velika da sve više kompanija nastoji razvijati korporacijsko preduzetništvo zasnovano na inovacijama.

Korporativno (unutrašnje) preduzetništvo, interno ili intrapreduzetništvo pojavljuje se sredinom osamdesetih godina prošlog vijeka, a sam termin „intrapreduzetništvo“ prvi je koncipirao Pinchot H, iz složene riječi „intraorganizacijsko preduzetništvo.“

Pod pojmom korporativnog preduzetništva ili intrapreduzetništvo podrazumijeva se preduzetničko ponašanje unutar srednjih i velikih kompanija, odnosno aktivnosti usmjerene na stvaranju novog poslovanja unutar postojeće kompanije.

Korporativno preuzetništvo podrazumijeva kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja, pri čemu su najbitne inovacije koje predstavljaju nove proizvodne procese, nove proizvode ili usluge. Cilj korporativnog preduzetništva je tržišno poslovanje, postizanje korporativne prednosti podsticanjem promjena i inovacija na svim nivoima preduzeća i ostvarivanje profita.

„Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurenčki položaj.“⁵

„Korporativno se poduzetništvo posmatra kao glavni pokretač novih poslova u velikim tradicionalnim poduzećima. Kroz inovacije u proizvodima, uslugama, tehnologiji i procesima, kroz zajednička ulaganja i akvizicije, kroz diverzifikaciju i "pomlađivanje" strategije korporativno poduzetništvo doprinosi vitalnosti i konkurenčkim sposobnostima poduzeća.“⁶

Korporativno preduzetništvo se zasniva na inovacijama, kreativnosti, resursima, znanju i rizicima i njihovoј neprestanoj dinamici i međusobnoj kombinaciji i upravljanju.

⁵ Morić Milovanović, B. (2009.): „Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, str.190

⁶ Lovrinčević, M. (2012.): „Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orientacije velikih hrvatskih poduzeća“, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.84

Nosioci preduzetničkih aktivnosti su menadžeri koji imaju preduzetničke sklonosti, pri čemu su razdvojene funkcije upravljanja, vlasništva i snošenja rizika.

Sastavni dio svake uspješne kompanije je korporativno preduzetništvo. Utvrđena povezanost korporativnog preduzetništva sa rastom i profitabilnošću velikih preduzeća, u savremeno doba takođe su dio svih velikih i uspješnih korporacija. Poboljšanji rezultati uspješnosti, izraženi kroz pojmove rasta i profitabilnosti, rezultat su brojnih unutarpreduzetničkih aktivnosti u dobro stojećim kompanijama. Takođe, preduzetnički nastrojena preduzeća osim kratkoročnog uspjeha, imaju i dugoročni održivi rast i nadprosječne finansijske rezultate.

„Najvažnije faze ulaska u korporativno preduzetništvo:

1. Dijagnoza stanja u korporaciji sa aspekta životnog ciklusa,
2. Upoznavanje menadžera sa dijagnozom stanja u korporaciji,
3. Podsticanje menadžmenta na promjene u rukovođenju i upravljanju,
4. Kreiranje preduzetničke misije korporacije,
5. Uvođenje preduzetničke politike i prakse u skladu sa misijom,
6. Fokusiranje preduzetničke politike na razvoj svijesti o zastarjevanju svega što postoji u korporaciji,
7. Praksa preduzetničkih korporacija se fokusira više na mogućnosti nego na probleme.”⁷

Specifičnosti savremenog korporativnog preduzetništa su sledeće:

- u korporativnom preduzetništvu rizik poslovanja preuzima sama kompanija,
- kompanija je vlasnik koncepta i intelektualnih prava,
- nagrađivanje je obično ograničeno i ima karakter zarade zaposlenog,
- ukoliko dođe do grešaka u menadžmentu, korporativno preduzetništvo je fleksibilnije prema njima, odnosno kompanija lakše podnosi grešku,
- lakši i brži pristup istraživanju, razvoju, proizvodnim resursima, izvoru finansiranja, mreži kontakata, kanalima prodaje i sl.
- brže donošenje odluka,
- korporativno preduzetništvo je manje osjetljivo na uticaje koji dolaze iz okruženja.

Korporativni preduzetnici razmišljaju na drugačiji način od tradicionalnih preduzetnika, oni rade na stvaranju nečeg novog i vrijednog unutar same kompanije i to na osnovu redizajniranja postojećih proizvoda/usluga kompanije, nastupa i osvajanja novih tržišta i sl. Iz tog razloga, velike kompanije da bi bile uspješne u inovacijama, moraju stvoriti intrapreduzetnike, odnosno kvalitetne ljude unutar same kompanije koji će sopstvene ideje pretvoriti i dodatnu vrijednost za kompaniju.

S druge strane, zaposleni koji učestvuju u aktivnostima korporativnog preduzetništva svoje organizacije moraju raspolagati sa nizom ličnih sposobnosti, znanja i vještina, kao i visokim procentom motivisanosti kako bi povezali postojeće sa novim znanjem i prepoznali, ocijenili i prihvatali preduzetničke šanse. Preduzetnički orijentisan menadžer treba da bude vizionar,

⁷ Vukmirović, N. (2011): “Globalizacija i preduzetništvo”, Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 4

inovator i kreativan čovjek spremam da preuze me rizik, koji istovrmeno zna da planira, organizuje, koordinira i kontrolise projekat i upravlja timom.

U narednoj tabeli će biti prikazana uloga preduzetnički orijentisanog menadžera koja u stvari predstavlja spoj samostalnog preduzetnika i tradicionalnog menadžera u korporaciji:

Tabela br.1: Uloga preduzetnički orijentisanog menadžera

Preduzetnik		Menadžer
✓ Otkriva		✓ Predviđa
✓ Ime viziju		✓ Planira
✓ Inovativan		✓ Organizuje
✓ Kreativan		✓ Koordinira
✓ Preuzima proračunati rizik		✓ Komunicira
✓ Traži nove prilike		✓ Posreduje
✓ Upravlja		✓ Motiviše
✓ Samouveren		✓ Vodi
✓ Ime unutrašnju motivaciju		✓ Kontrolise

**Preduzetnički
orientisan
menadžer**

Izvor: Hisrich R., Kearney C.(2012): Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company, McGraw Hill,

2.2. Preduzetnička orijentacija

U modernoj ekonomiji velika teorijska i empirijska pažnja posvećena su preduzetničkoj orijentaciji kao centralnoj dimenziji menadžmenta i korporativnog preduzetništva, o čemu svjedoči i veliki broj istraživanja koji se sprovodi na ovu temu. „Preduzetnička orijentacija važna je za preduzeća jer njenim usvajanjem ona imaju više šansi za razvoj novih proizvoda, stvaranje novih poslova, kao i davanje nove energije već postojećim poslovima.“⁸

Koncept poduzetničke orijentacije predstavlja kombinaciju kritičnih elemenata poduzetništva (procesi eksploracije i eksploracije preduzetničkih mogućnosti u temeljima strateškog djelovanja preduzeća) i strateških zahtjeva preduzeću (ostvarivanje profitabilnog rasta) u opisu koncepta preduzetništva u preduzeću koriste različite nazive kao što su preduzetnička orijentacija, korporativno preduzetništvo, intrapreduzetništvo i preduzetničko ponašanje. Preduzetnička orijentacija postala je zanimljiva ekonomskim teoretičarima tek kada su zaposleni dobili „punomoć“ (eng. empowerment), odnosno kad su postali proaktivni, kad su počeli učestvovati u procesima i aktivnostima inovacija. Sve većim determinisanjem preduzeća i njihovim rastom, javlja se konstantna potreba za organizacijskim obnavljanjem i promjenama, inovativnošću, konstruktivnim rizikovanjem, prepoznavanjem i iskorišćavanjem prilika.

Preduzetničku orijentaciju, smatra veći broj teoretičara, trebalo bi razlikovati od preduzetništva. Preduzetništvo je prvenstveno vezano za definisanje i realizaciju novih

⁸ Pinchot, G. (1985): „Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Organization to Become an Entrepreneur“, New York: Harper and Row.

poslovnih projekata (ulazak u nove poslove) i ono pruža odgovore na nedoumice odnosno dileme oko npr. izbora privrednog sektora, izbora poslovnog modela, ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata i sl. S druge strane, preduzetnička orientacija definiše procese, prakse i odlučivanje koje kao aktivnosti prethode ulasku u nove poslove.

Izraz „preduzetnička orientacija“ koristi se za označavanje procesa i stilova izrade strategije preduzeća koja se bave preduzetničkim aktivnostima.

Preduzetnička orientacija je strateška orientacija na nivou preduzeća koja obuhvata prakse, donošenja strategije, upravljačke filozofije i ponašanja koje ima jak preduzetnički karakter. Preduzetnička orientacija postala je jedan od najčešćih i najzastupljenijih konstrukcija u literaturi o preduzetništву. Ono što je zajedničko svim prošlim i sadašnjim definicijama preduzetničke orientacije je da ona uključuje inovativnost, proaktivnost i preuzimanja rizika kao ključnih odrednica aspekata ili dimenzija orientacije.

Lumpkin i Dess smatraju da je preduzetnička orientacija sastavni dio koncepta strateškog izbora pa je usmjeren na namjere i djelovanja ključnih donosioca odluka u dinamičkom procesu. Preduzetnička orientacija unapređuje preduzetničku inicijativu kroz sve nivoje menadžmenta pri definisanju, formulisanju i implementaciji preduzetničkih strategija. Preduzetnička orientacija uključuje spremnost preduzeća da stalno inovira, da bude proaktivno u odnosu na konkureniju i tržišne prilike i da preuzima rizične poduhvate.

„Preduzetnička orientacija nije nešto što top menadžment može nametnuti, već ona predstavlja strateški stav svih nivoa menadžmenta. Preduzetnička orientacija uključuje procese, metode, stilove i aktivnosti donošenja odluka koje koristi preduzetnik kako bi stvorio novi ulazak.“⁹

Korporacije koje žele da uspostave preduzetničko poslovanje moraju da sprovedu sledeće aktivnosti:

- obezbjediti privrženost i podršku top menadžmenta,
- identifikovati ideje i generalna područja koja će se podržati,
- obezbjediti neophodnu tehnologiju,
- edukovati zaposlene i dijeliti sa njima svoja iskustva,
- pronaći načine da se približe potrošačima,
- obezbjediti veću produktivnost sa manje resursa,
- uspostaviti snažnu strukturu podrške za korporativno preduzetničke jedinice.

Iz svega navedenog, slijedi da je preduzetnička orientacija osnova za takvu vrstu strateškog djelovanja preduzeća (podrazumijeva se rast i profitabilnost), čiji su uspjesi rezultat inovacija u proizvodima i uslugama, tehnologijama i procesima, tržištima i organizacijama, ili su rezultat aktiviranja novih resursa i/ili inovativnih kombinacija u postojećoj resursnoj bazi.

⁹ Morić Milovanović, B. (2012): „Moderatori utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orientacije i poslovne uspješnosti malih i srednjih proizvodnih poduzeća“, Ekonomski fakultet, Zagreb, str.10

2.2.1. Dimenziije preduzetničke orijentacije

Preduzeća iz vremena tradicionalnog preduzetništva, kao i preduzeća usmjerena ka korporativnom preduzetništvu moraju posjedovati određene karakteristike i dimenzije koje podržavaju takvo poslovno ponašanje. Preduzetnička orijentacija predstavlja neprestanu usmjerenosť ka budućnosti, prelazak preduzetništva u procese i procedure uz visok stepen fleksibilnosti, uz stvaranje i održavanje poslovnog ambijenta čiji je glavni akcenat usmjerjen ka poslovnom uspjehu i inovativnosti.

Popularni model preduzetničke orijentacije ističe da postoji pet dimenziija preduzetničke orijentacije - autonomija, inovativnost, preuzimanja rizika, proaktivnost i konkurentska agresivnost.

1. Autonomija – predpostavlja nezavisno djelovanje zaposlenih i menadžmenta kod sprovođenja novih poslovnih poduhvata. Bez obzira na koji način organizacija pristupa korporativnom preduzetništvu, radna grupa koja je zadužena na prepoznavanju i sprovođenju novih ideja mora da ima određeni stepen slobode i fleksibilnosti djelovanja, dovoljno vremena za usavršavanje ideje, da je oslobođena prevelike kontrole i da ima veća ovlašćenja u realizaciji novog poduhvata ili ideje. Pri uspostavljanju autonomije, korporacije koriste sledeće dvije tehnike: „
 - rad na tajnim projektima – tajni projekti služe za podsticanje preduzetničkog načina razmišljanja i oni su potpuno nezavisni od operativnog poslovanja organizacije. Zaposleni koji rade na tajnim projektima imaju slobodu da izraze kreativnost i obavljaju posao uz minimum administrativnih procedura.
 - promjenu organizacionih struktura u one koje podržavaju nezavisnost – ova tehnika je nekad neophodna kako bi kompanija mogla da unaprijedi svoju konkurentsку poziciju.“¹⁰

Kako bi novi poduhvati bili uspješni potrebno je kontinuirano praćenje procesa uz jasne ciljeve, rezultate i prepoznavanje procesa kao isplativog. Na taj način izbjegava se rizik od gubljenja kontrole nad novim projektima, kao i mogući nedostatak koordinacije i upravljanja. Preduzeće mora biti spremno i na tolerisanje neuspjeha i njegovo prihvatanje kao sastavnog dijela poslovanja.

2. Inovativnost – javlja se kod onih organizacija koje inovativnost koriste kao specifičan instrument za ostvarivanje svojih poslovnih ciljeva. Korporacija inovacije realizuje odnosno komercijalizuju na tržištu. Uz pomoć pojedinaca ili grupe ljudi tj. timova koji rade na inovativnosti i koji su zaduženi za nove projekte, dolazi do razvoja novih proizvoda ili usluga i procesa kojih ranije nije bilo na tržištu i koji mogu da utiču na bolji poslovni rezultat i efikasnije poslovanje preduzeća. Takođe, inovativnost korporativnog preduzetništva utiče i na poboljšanje kvaliteta i stila života potrošača odnosno klijenata. Inovativnost korporativnog preduzetništva ogleda se u snažnoj volji, spremnosti i sposobnosti da se zakorači u prostor novog, nepoznatog, riskantnog i neizvjesnog, ali i izazovnog i potencijalno veoma povoljnog za nova dostignuća, uspjehe i rezultate. Inovativnost se posmatra kao ideja visokog rizika za koju se

¹⁰ Dess, G. Lumpkin, G. Eisner, A. (2007): „Strategijski menadžment“, Data Status, Beograd, str. 455.

vjeruje da posjeduje velike profitabilne potencijale, ili neke druge povoljne komercijalne uticaje u odnosu na ostale organizacije. Dakle, inovativnost uključuje i dozu rizika jer podrazumijeva investiranje u razvoj i istraživanje koje se možda neće isplatiti.

3. Proaktivnost – je jedan od osnovnih elemenata preduzetničke orijentacije, a odnosi se na uvođenje novih proizvoda, usluga, ideja, tehnologija, procesa i sl., prije konkurenциje, čime se eliminišu proizvodi koji su u fazi zrelosti ili u fazi opadanja, a sve sa ciljem ostvarivanja poslovnog uspjeha. Ključno obilježje proaktivnosti korporativnog preduzetništva je da utiče na svoje okruženje, kao i njegova sposobnost da anticipira buduće tržišne promjene kako bi mogao biti prvi koji će na njih reagovati. Preduzeća koja su konstantno tržišni lideri imaju prednost osvajati najvrijednije tržišne segmente, određivati više cjenovne marže, te pozicionirati svoje proizvode kao tržišne standarde koje konkurenti slijede. Na taj način korporacije koje primjenjuju proaktivno poslovanje imaju mogućnost da ostvare visok profit iz razloga što u tom trenutku konkurenca još ne postoji. Ostvarivanje uspjeha ili neuspjeha na tržištu zavisi od dva faktora koja dolaze iz okruženja i na koje organizacija ne može uticati, i to su: brzina razvoja tehnologije proizvoda i brzina kojom se tržište novog proizvoda širi.

Kako bi se zadržala pozicija tržišnog lidera, u uslovima kada je konkurenca sve veća i jača, neophodno je sve aktivnosti usmjeriti na razvoj marketinga, usavršavanju i razrađivanju kanala prodaje, kao i na stvaranju jakih proizvodnih kapaciteta. Sve ovo mora biti, od strane kompanije, adekvatno propraćeno kontinuiranim radom na istraživanju i razvoju, kao i na obezbjeđivanju dovoljno sredstava za razvoj i probijanje novog proizvoda na tržište.

- Preuzimanje rizika, kao osnovna karakteristika i dimenzija preduzetničke orijentacije, podrazumijeva spremnost preduzeća da napusti dosadašnje strategije i proizvode koji su davali pozitivne rezultate u prošlosti, istražujući inovacije i moderan način poslovanja i sa tim u skladu kreira nove strategije poslovanja i nove proizvode. Pri tome preduzeće ulaže svoje ograničene resurse u projekte za koje ne postoji siguran povraćaj ulaganja ili pak u one projekte kod kojih troškovi neuspjeha mogu biti izrazito visoki. Može se reći kako postoje tri vrste rizika s kojima se susreću korporativni preduzetnici i top menadžment, a to su:
- poslovni rizici – podrazumijevaju ulaganja u projekte bez sigurne vjerovatnoće uspjeha, a javlja se kada kompanija ulazi na novo tržište ili kada ulaže u tehnologiju koja nije još dokazana;
- finansijski rizici – uključuju finansijske obaveze preduzeća jer novi poduhvati podrazumijevaju ulaganje značajnih sredstava za rast; finansijski rizik predstavlja odnos između rizika i prinosa koji se dobija finansijskom analizom;
- lični rizici – odnose se na strateški rizik koji menadžeri preuzimaju kada podrže određen korporativno-preduzetnički poduhvat i njihov uticaj na korporaciju; uticaj top menadžera je veoma važan za razvoj novih poduhvata i

njihova podrška ima presudan značaj za uspjeh samog poduhvata, ali i za karijeru menadžera.“¹¹

4. Konkurentska agresivnost se odnosi na preduzeća koja su izuzetno takmičarski orijentisana i svoje poslovanje unaprjeđuju i usavršavaju u svakom pogledu. Preduzeće je u stanju nadmašiti konkurente ukoliko je kontinuirano bolje, ili ukoliko je lider (vođa) pa iskorištava svoje prednosti kako bi još više ojačao svoj ugled i povećao tržišni udio. Pojmovi proaktivnost i konkurentska agresivnost često se smatraju sinonimima, međutim oni predstavljaju dva potpuno različita pojma. Proaktivnošću se mjeri kako se preduzeće odnosi prema tržištu, kako utiče na trendove, te na koje načine nastoji zadovoljiti tržišnu tražnju, dok konkurentska agresivnost predstavlja odnos preduzeća prema njegovim konkurentima, te na koji način preduzeće nastoji zauzeti i održati tržišni udio.

2.3. Proces korporativnog preuzetništva

Korporativno preuzetništvo podrazumijeva stvaranje novih poslovnih poduhvata odnosno izgradnju preuzetničkog poslovanja unutar postojeće kompanije. Uspješno korporativno preuzetništvo pretpostavlja da kompanije moraju da izađu izvan okvira svojih postojećih aktivnosti i tržišta u potrazi za boljim prilikama, a te aktivnosti utiču na ukupan poslovni uspjeh i dugoročni opstanak kompanije.

Uspjeh nekog poslovnog poduhvata zavisi od većeg broja faktora pa je sam process korprativnog preuzetništva neophodno sprovoditi kroz četiri osnovne faze:

1. planiranje,
2. organizovanje,
3. vođenje i
4. kontrola.

Sve faze su jednako značajne za sprovođenje korporativnog preuzetništva, te neuspjeh u bilo kojoj od faza može doprinijeti neuspjehu nekog poslovnog korporativnog poduhvata.

Planiranje kao prva faza procesa korporativnog preuzetništva podrazumijeva postavljanje ciljeva, identifikovanje novih poslovnih šansi, izbor ideje koja ima najveće mogućnosti za ostvarenje i donošenje veće dobiti za kompaniju. Kako bi se prepoznale povoljne prilike neophodno je postaviti jasne kriterijume za ocjenu ideja. Poslovni plan je dokument kojim se projektuje količina potrebe za novim proizvodom/uslugom, trajanje potrebe, veličina i snaga tržišta, priliv finansijskih sredstava od novog poduhvata, odliv sredstava, dobit. Zato je cilj izrade poslovnog plana da se prije početka realizacije ideje, ocijene svi relevantni aspekti poslovanja, utvrdi isplativost ideje i procijeni rizik.

Plan u korporativnom preuzetništvu sadrži niz upravljačkih odluka i aktivnosti:

- analiza proizvoda/usluge – postavlja se pitanje da li proizvod ili usluga rješavaju neki problem za potrošača, odnosno da li i koju svrhu proizvod ima;

¹¹ Dess, G. Lumpkin, G. Eisner, A. (2007): „Strategijski menadžment“, Data Status, Beograd, str. 462.

- uklapanje u korporaciju – neophodno je da se nova ideja uklapa u poslovne aktivnosti korporativnog preduzetništva odnosno da postoji što veće poklapanje sa misijom i ciljevima korporacije;
- marketing plan – kao dio opšteg poslovnog plana sastoji se iz istraživanja ciljnih tržišta i stvaranja optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa;
- finansijski plan – predstavlja najvažniji dio poslovnog plana jer se na osnovu njega donosi odluka o pristupanju realizaciji nove ideje. Njime se predviđaju i izvori finansijskih sredstava za realizaciju poduhvata a oni mogu biti sopstveni i tuđi.
- investiciona ulaganja – investicije predstavljaju odlaganje sadašnje potrošnje u korist buduće čiji će se efekti vidjeti tek nakon protoka perioda dužeg od jedne godine. To su dakle ulaganja na duži vremenski period.
- obračun poslovnih rezultata – obuhvata planiranje prihoda i rashoda, tj. planiranje prihoda iz redovne djelatnosti i ukupnih troškova nastalih u poslovanju.

Poslovni plan u svojoj osnovi ima tri funkcije:

1. Prva funkcija je i najvažnija funkcija poslovnog plana, a odnosi se na “gledanje unapred” tj. kako i na koji način posao treba da bude vođen. Planom se testiraju strategije i predviđaju mogući ishodi. Bolje je praviti greške na papiru nego u stvarnom poslovanju.
2. Druga funkcija odnosi se na potrebu da poslovni plan bude mjerilo za upoređivanje i kontrolu ostvarenog sa planiranim. Ovom analizom se dolazi do zaključaka koja strategija je efikasna a koja ne. U slučaju velikog odstupanja planiranih rezultata od ostvarenih postavlja se pitanje koji je razlog i čija je odgovornost za odstupanja.
3. Treća funkcija se obično posmatra kao primarna funkcija, a odnosi se na finansije odnosno na obezbjeđivanje finansijskih sredstava. Međutim, poslovni plan je samo početni korak u obezbjeđivanju potrebnih finansijskih sredstava jer na osnovu njega mogući finansijeri donose odluku da li će finansirati ili ne neku novu ideju ili poduhvat.

Izrada poslovnog plana, kao instrumenta za upravljanje velikim preduzećima, u velikoj mjeri pomaže u težnji da se smanji propast novih preduzetničkih poduhvata i ideja. Planiranjem se omogućava racionalno i pravovremeno reagovanje preduzeća na tržišnu situaciju. Pravovremenost reagovanja omogućava sticanje prednosti, što je u savremenim uslovima brzih promjena veoma bitno.

Organizovanje predstavlja stvaranje efikasne, fleksibilne i dinamične organizacione strukture u kompaniji koja će doprinositi ostvarenju inovativnosti i razvoju preduzetništva. Efikasna organizaciona struktura zavisi od veličine preduzeća, veličine i vrste tržišta, postavljenih ciljeva i raspoloživosti ljudskih resursa.

Organizaciona funkcija preduzetništva obuhvata skup aktivnosti usmjerenih ka postavljanju organizacione strukture preduzeća kao i na međusobne veze među svim zaposlenima u preduzeću koji obavljaju te aktivnosti.

U savremenim uslovima poslovanja organizacije treba posmatrati kao otvorene sisteme spremne da izuzetno brzo i efikasno odgovore na sve promjene u okruženju i brže od konkurenčije odgovore na zahtjeve tržišta. Organizovanje je jedna od aktivnosti menadžmenta

u kojoj menadžeri izvršavaju veliki broj aktivnosti. Zato je organizovanje nastavak funkcije planiranja.

„Osnovne aktivnosti u procesu organizovanja koje treba obaviti da bi se omogućilo efikasno ostvarivanje ciljeva poslovanja su:

- utvrđivanje posebnih poslova koje treba obavljati,
- povezivanje poslova u zadatke i raspoređivanje na zaposlene,
- grupisanje poslova i formiranje organizacionih jedinica,
- međusobno usklađivanje i objedinjavanje grupisanih poslova u jedinstven sistem,
- decentralizovanje poslova i ovlašćenja.”¹²

Korporativno preduzetništvo u kompaniji mora biti izgrađeno na fleksibilnoj organizacionoj kulturi, zadovoljavajućoj autonomiji i efikasnim sistemima podrške. To podrazumijeva sprovođenje strategije koja zaposlenima pruža mogućnosti da budu inovativni i kreativni i da za to budu nagrađeni.

Proces organizovanja sastoji se od:

- utvrđivanja ciljeva preuzeća,
- formulisanja pomoćnih ciljeva, politika i planova,
- definisanja i klasifikovanja aktivnosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva, politika i planova,
- grupisanje aktivnosti u skladu s ljudskim i materijalnim resursima,
- delegiranja ovlašćenja potrebnih za sprovođenje aktivnosti,
- horizontalnog i vertikalnog povezivanja timova (dodjeljivanjem ovlasti i tokovima informacija).

Za organizaciju aktivnosti korporativnog preduzetništva izuzetno je važna izgradnja timova, koji imaju zadatak da obave tri ključne funkcije, a to su:

- izvršavanje poslovnog plana novog poduhvata,
- procjena glavnih promjena u novom poduhvatu,
- podešavanje plana na osnovu procijenjenih promjena u okruženju kako bi se održala i razvila profitabilnost i rast.“¹³

Efikasna organizaciona struktura je ključ za realizaciju poslovnog poduhvata i ostvarivanje poslovnog uspjeha.

Vodenje – ova se funkcija odnosi na oblikovanje, vođenje i podsticanje aktivnosti na svim nivoima korporativnog preduzetništva i osiguravanje uslova za visoku motivaciju i angažman ljudi u realizaciji korporacijskih zadataka i ciljeva. Ono podrazumijeva izbor najefikasnijeg modela, predanost cijelog preuzeća ka ostvarenju ideje korporativnog preduzetništva, uklanjanje prepreka za realizaciju novih ideja, pronalaženje i zadržavanje korporativnih preduzetnika i primjenu odgovarajućeg sistema nagrađivanja.

¹² [\(02.03.2020.\)](https://sr.wikipedia.org/sr/Razgovor:Organizovanje_(menadžment))

¹³ Dess G., Lumpkin G., Eisner A.(2007): „Strategijski menadžment“, Data Status, Beograd, str. 454

Vođenje je proces u kojemu preduzetnik koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi uticao na njih da svojim radom pridonesu postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova preduzeća. Zbog toga svaki savremeni preduzetnik mora imati karakteristike vođe (lidera). Vještina preduzetničkog vođenja sastoji se od sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja njihove moći.

Razvoj programa korporativnog preduzetništva obuhvata sljedeće korake:

1. definisanje vizije, misije i ciljeva programa,
2. razvoj primjera ponude, definisanje kriterija za selekciju projekta, određivanje raspoloživih finansijskih sredstava,
3. izbor članova komisije za selekciju novih projekata,
4. najava početka konkursa za izbor novih projekata,
5. izbor najboljeg projekta,
6. saopštavanje rezultata i pružanje informacija o najboljem projektu,
7. formiranje tima za novi poduhvat,
8. implementacija aktivnosti.

Kontrola - Kontrola znači praćenje, sprovođenje i preispitivanje odluka, procesa i rezultata. Kontrolna funkcija preduzetništva usmjerena je na praćenje aktivnosti zaposlenih, upoređivanje ostvarenih rezultata s planiranim i preduzetim aktivnostima kojima će se odstupanja otkloniti ili smanjiti, utvrđivanje je li organizacija usmjerena prema postavljenim ciljevima, te u slučaju potrebe i donošenje korektivnih strateških odluka.

Funkcija kontrole omogućava menadžerima da kontrolisu efikasnost planiranja, organizovanja i vođenja, kao i da, po potrebi, preduzmu korektivne mjere. Kontrolisanjem se upoređuju postignuti rezultati sa planiranim čime se zaokružuje cjelokupni proces upravljanja preduzećem. Kontrola predstavlja nadzor nad poslovnim aktivnostima preduzeća, njegovih djelova i nosilaca svih funkcija. Zbog funkcija koje ima kontrola, ona predstavlja i veoma važnu aktivnost vezanu za korporativno preduzetništvo jer se njome ocjenjuje uspješnost i finansijska isplativost novih projekata u okviru kompanije. Kontrola aktivnosti korporativnog preduzetništva usmjerena je na primjenu i realizaciju novih poslovnih poduhvata, pruža neophodne informacije donosiocima odluka i smanjuje rizik tržišnog nastupa sa novim poduhvatom ili projektom.

Ciljevi procesa kontrole korporativnog preduzetništva su:

- praćenje i regulisanje efikasnosti ostvarenja poslovnih i organizacionih ciljeva,
- razvoj poslovne i organizacione strategije koja ne ograničava upotrebu resursa radi poboljšanja i povećanja vrijednosti za potrošače,
- praćenje i periodično ocjenjivanje poslovne i organizacione strategije i prepoznavanje potrebe za njihovim poboljšanjem.

Kontrolna funkcija preduzetništva odvija se kao posljednja u nizu funkcija preduzetništva pa se naziva i završnom funkcijom preduzetništva.

3. INOVACIJE

Razvoj ljudskog društva zasnovan je na konstantnim promjenama koje predstavljaju jedno od njegovih najvažnijih obilježja. Od svog nastanka pa sve do današnjih dana ljudsko društvo neprestano doživljava razne vrste promjena. neke od tih promjena, u određenim situacijama mogu biti male a nekad i značajne (revolucionarne), ali bez obzira na njihovu veličinu i snagu uvijek dovode do razvoja i napretka ljudskog društva.

Savremeno poslovno okruženje se može opisati kao izrazito promjenljivo i inovativno, odnosno karakterišu ga brojne, doživotne i međusobno zavisne promjene, pa u ovom smislu treba posmatrati i inovacije kao glavni pokretač većine promjena.

Na samom početku potrebno je istaći da sve inovacije u stvari predstavljaju posebnu vrstu promjena shvaćenih kao odstupanje od postojećeg stanja. Ova opšta definicija inovacije pruža nam mogućnost da na sličan način definišemo i inovativno okruženje kao sredinu koja nastaje kao posljedica brojnih odricanja preduzeća od starih pravila i navika poslovnog ponašanja. Znači, biti inovativan jeste izraz jake želje, spremnosti i sposobnosti da se uplovi u prostor novog, nepoznatog, riskantnog, neizvjesnog, ali i izazovnog i potencijalno veoma povoljnog za nova dostignuća, uspjehe i prednosti. Takvu spremnost i sposobnost imaju preuzetnici, zbog čega su inovativnost i preuzetništvo pojmovi koji idu zajedno i teško ih je razdvojiti.

Riječ odnosno pojam "inovacija" potiče od latinskog izraza "innovatio" koji označava novinu, mijenjanje, a u opštem slučaju, „pod pojmom inovacija se može smatrati:

- proces stvaranja promjene u najopštijem smislu;
- organizacija unaprijeđuje ako nauči da izradi nešto što prije nije znala;
- inovacija kao društveni proces organizacionog adaptiranja;
- inovacija je primjena neke promjene, nove za organizaciju i njenokruženje (uvode se nova sredstva i/ili ciljevi);
- inovacija je težnja i sposobnost da se usvoji neka nova ideja, praksa ili materijalna činjenica.“¹⁴

„Inovacije predstavljaju kretivan proces u kojem se dvije ili više postojećih činjenica, kombinuju na nov način sa ciljem da se proizvedu nove vrijednosti.“¹⁵

Prema Šumpeteru inovacija se definiše kao „komercijalna ili industrijska aplikacija nečega novog, kao što je novi proizvod ili proces ili novi tip organizacije, novi izvor ponude na tržištu proizvoda“

Šumpeterov pristup je dugo vremena dominirao u svim pristupima ekonomista po pitanju inovacija jer je među prvima vezao pojam preuzetnika i inovacije, smatrajući da je upravo inovativnost njegova najbitnija karakteristika. Po njemu, preuzetnik je nosioc promjena, razvoja i inovacija. Drugi ekonomisti prihvatali su Šumpeterovo viđenje preuzetnika i proširili su ga na menadžere. Za njih se vezuju preuzetnost, kreativnost i inovativnost. Svi oni, i menadžeri i preuzetnici moraju imati određena znanja, sklonost, sposobnost i ostale bitne karakteristike vezane za kreativno-inovativni rad.

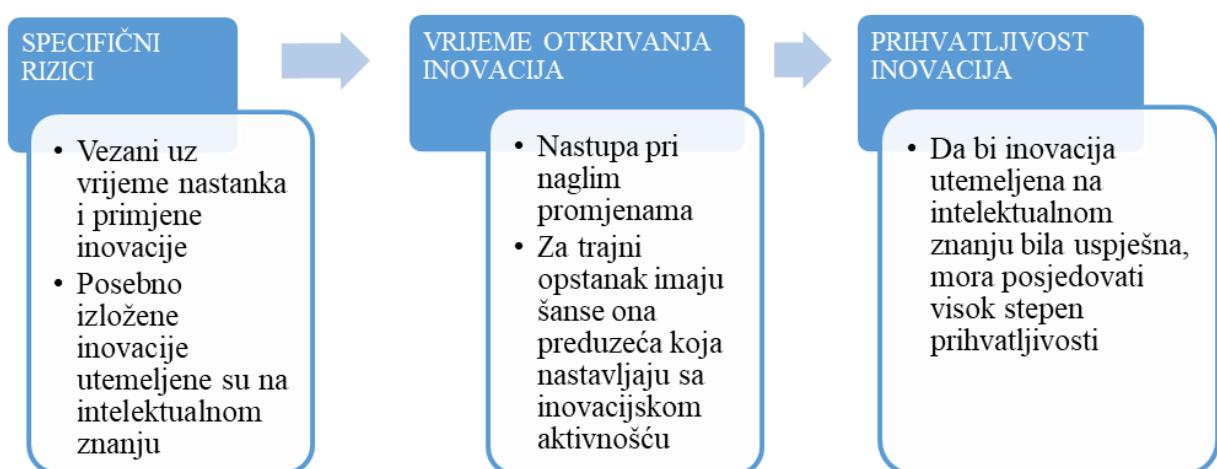
¹⁴ Janošević, S. (1989.): „Strategijsko planiranje istraživanja i razvoja u preuzeću“, Savremena administracija, Beograd, str.34

¹⁵ Pokrajac, S. Tomić, D.(2008): “Preuzetništvo”, Alfa graf NS, Novi Sad, str.130

„Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promjenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Ona se može predstaviti kao naučna disciplina, podobna da bude naučena, podobna da bude praktikovana. Preduzetnici treba da istražuju na svrshishodan način moguće izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji označavaju mogućnost za ostvarivanje uspješnih inovacija.“¹⁶

Sam proces inoviranja vezan je za određene rizike kojima je izložena svaka nova ideja odnosno inovacija (da li je stvarno ideja nova i originalna, da li posjedujemo dovoljno znanja za njenu realizaciju i primjenu i sl.), zatim se postavlja pitanje vremena u kojem otkrivamo inovaciju i na kraju je prihvatljivost same inovacije od strane tržišta i kupaca.

Slika br.4: Proces inovacije

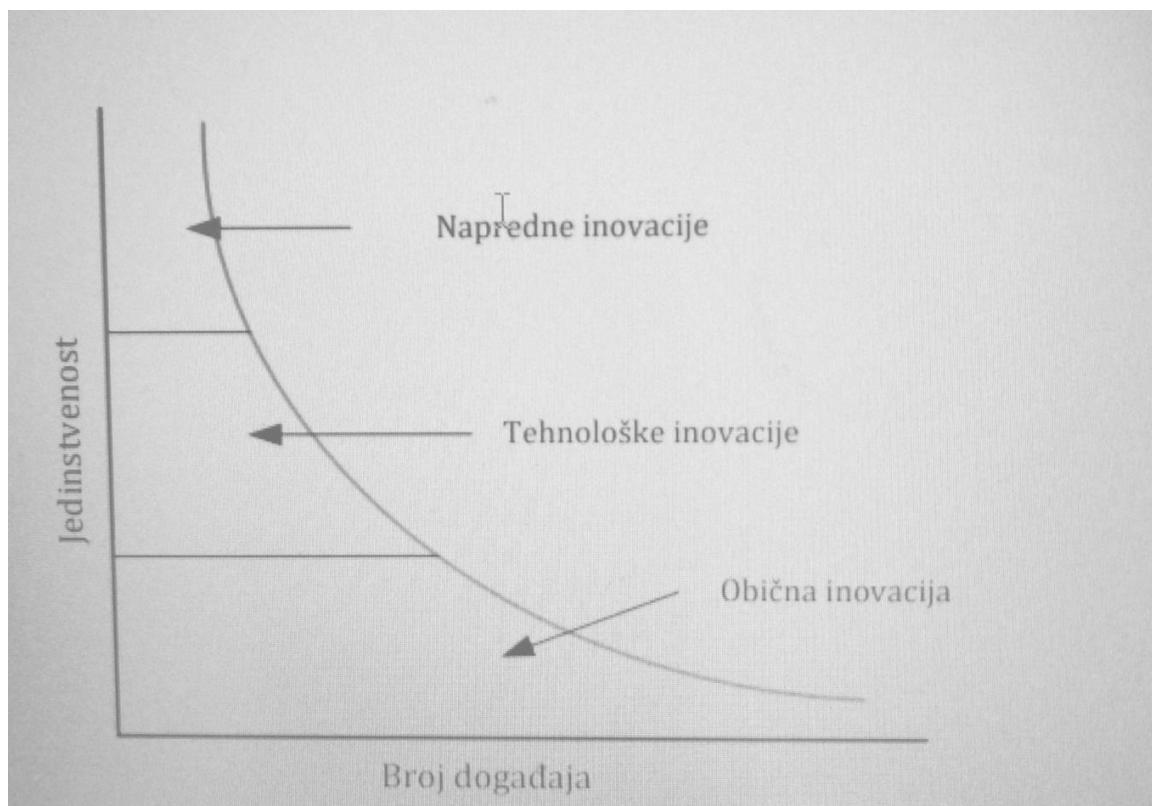


Izvor: Ivanović S. (2010), Preduzetnički menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 20

Inovacije nisu opipljiv oblik kapitala, one nastaju kao kreacija, nalaze se i u materijalnim i u nematerijalnim dobrima. One sve više imaju i značajnu ulogu u proizvodnoj djelatnosti što ima uticaj, tj. povećava opšte značenje inovacija i ljudskog faktora. Kada se inovacija jednom primjeni, ona se dalje proširuje, koristi se u istim obliku ili se nadograđuje. Na taj način onaj ko je stvorio i primijenio tu inovaciju postiže svrhu koju ima, sve dok se ne pojavi neko sa drugom, novom inovacijom. Onda njegova inovacija gubi konkurentnost i upotrebnu vrijednost. Upravo to nameće konstantne inovativne aktivnosti kao uslov dugoročne ekonomske aktivnosti i razvoja preduzeća.

¹⁶ Drucker, P. (1985): „Preduzetništvo i inovacije. Praksa i principi“, drugo izdanje. Grmeč, Beograd, str.35

Slika br.5: Inovacijski grafikon



Izvor: Hisrich & Ramadani, (2017), Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization. Cham, Switzerland: Springer.str. 46

Naprednih (probojnih) inovacija ima najmanje i često uspostavljaju platformu na kojoj se razvijaju buduće inovacije u nekome području. Potrebno ih je zaštiti što jačim patentima, trgovačkim tajnama ili vlasničkim pravima. Neke od naprednih inovacija jesu: penicilin, mašina za pranje veša, računar, automobil, internet...

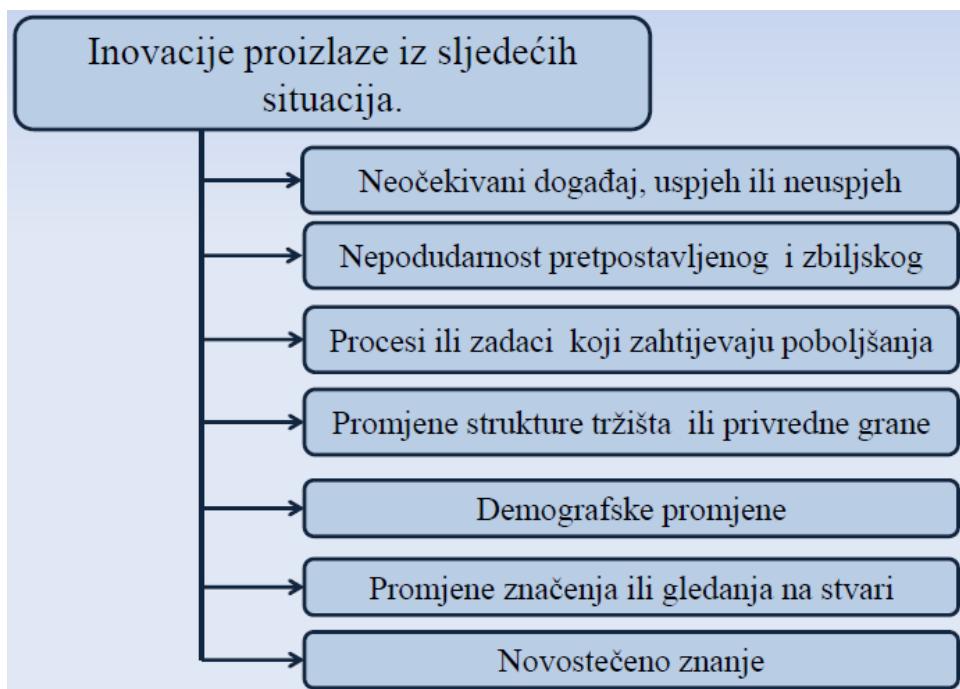
Tehnološke inovacije javljaju se češće od probojnih inovacija, nude napredak na području proizvoda/tržišta i zato ih se treba zaštiti. Primjeri tehnoloških inovacija: lični računari, glasovne i tekstualne poruke, mlazni avioni...

Obične inovacije javljaju se najčešće od svih ostalih inovacija. Ove inovacije proširuju tehnološke inovacije tako što omogućavaju bolje proizvode ili usluge koji imaju bolji prolaz na tržištu. Najčešće proizlaze iz analize tržišta. Primjeri običnih inovacija: šalovi, rukavice, šminka...

Najbolji "garant" uspjeha preduzeća su preduzetnički duh, kreativnost i inovacije, a one se temelje na konstantnom učenju i širenju znanja. Kreativno-inovativne aktivnosti su u preduzećima povjeravaju timu kojeg čine stručnjaci različitih struka, kreator i rukovodioci na čijem se čelu nalazi glavni rukovodilac preduzeća ili osoba koju on imenuje i koja mu direktno odgovara.

Dalje, postavlja se pitanje kako nastaju inovacije, a odgovor je dat sledećom šemom:

Slika br.6: Kako nastaju inovacije



Izvor: Autor

Nastanak inovacija podrazumijeva promjenu, javljaju se kao plod kreativnog rada koji svoju primjenu nalaze u praksi. To je transformacija novih ideja u korisne proizvode ili usluge. Veoma je važno imati dobar tim, jasne ciljeve tima, metode vođenja tima. Naravno i odnos između članova tima međusobno i odnos članova i rukovodioca mora biti dobar, moraju imati dobru komunikaciju. Svi članovi moraju biti motivisani za rad i na kraju nagrađeni za uspjeh. Oni moraju djelovati tako da ostvare ciljeve i da štite interes preduzeća da sagledavaju sopstveni interes i cilj preduzeća kao cjelinu, moraju se baviti promjenama u smislu pronalaženja novog i boljeg.

3.1. Vrste inovacija

Kao što je već navedeno u ranijem izlaganju, inovacije predstavljaju krajnji rezultat organizovanog istraživanja i osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja. Zbog toga postoje različite podjele inovacija u zavisnosti od kriterijuma prema kojima se vrši klasifikacija.

Jedan od najvećih ekonomista 20-tog. vijeka, Jozef Šumpeter, čiji je najveći ekonomski doprinos vezan za teoriju preuzetništva, inovacija, konkurenčije i razvoja smatra da postoji pet vrsta inovacija koje definišu preuzetnički čin. To su:

- Inovacije proizvoda - uvođenje novog proizvoda ili usluge, odnosno uvođenje onog proizvoda ili usluge sa kojim potrošači još nisu upoznati. To znači da dolazi do značajnog unaprijeđenja u materijalima, tehničkim specifikacijama i komponentama

proizvoda ili usluge koji na taj način omogućavaju njihovo lakše i funkcionalnije korišćenje.

- Inovacije u načinu proizvodnje (procesa) - uvođenje novog načina proizvodnje koji još nije testiran iskustvom u određenoj grani prozvodnje, a to mogu biti promjene u opremi, softveru, tehnikama organizacije i slično. Inovacije procesa mogu biti usmjerene ka proizvodnji novih ili usavršavanju starih proizvoda koji ne mogu biti proizvedeni u konvencionalnoj fabrici kako bi se povećala efikasnost proizvodnje postojećih proizvoda ili usluga.
- Inovacije poslovnog modela - otvaranje novog tržišta, odnosno tržišta na koje nije ušla određena privredna grana zemlje o kojoj se govori, bez obzira da li je to tržište i ranije postojalo ili ne.
- Inovacije izvora snadbijevanja - usvajanje novog izvora snadbijevanja sirovinama i poluproizvodima, opet bez obzira da li ovaj izvor već postoji ili ne prvo treba da se stvori.
- Inovacije u sprovođenju i reorganizaciji industrije – uvođenje i primjena nove organizacije bilo koje industrije, poput stvaranja monopolskog položaja ili raspada monopolskog položaja. Ova vrsta inovacija predstavlja primjenu novih procesa u strukturi ili metodama menadžmenta kako bi se u preduzeću poboljšalo korišćenje znanja i efikasnosti u poslovnim tokovima.

Prema spomenutoj klasifikaciji izdvajaju se tri tipa inovacija: inovacije proizvoda ili usluga, inovacije procesa i inovacije iz oblasti menadžmenta.

Inovacije takođe možemo podijeliti i prema stepenu inovativnosti i to na:

- radikalne i inkrementalne,
- revolucionarne i evolutivne,
- fundamentalne i adaptivne,
- bazične i trivijalne,
- diskontinualne i kontinualne,
- suštinske i periferne ili marginalne (ili kreativne imitacije) inovacije.

Takođe postoje i:

- tehničke (vrsta inovacija koja teži poboljšanju starih proizvoda ili usluga ili potpuno novih proizvoda ili usluga) i
- administrativne inovacije (vrsta inovacija koja se odnosi na organizacionu strukturu i administrativne procese). Administrativne inovacije ne moraju nužno da utiču na tehničke inovacije.

Inovacije se prema izvoru iz kog dolaze dijele na:

- Otvorene inovacije - prema Westu i Galageru otvorene inovacije se definišu kao „sistematicno stimulisanje i istraživanje širokog spektra internih i eksternih izvora inovacionih mogućnosti, odgovorno integrisanje tog istraživanja sa mogućnostima i

resursima firme, kao i šira eksplotacija tih mogućnosti kroz višestruke kanale.¹⁷ Kod ove definicije uočljivo je da osim korišćenja eksternih izvora inovacija (kao npr. kupci, konkurenca...), imamo i promjene u njihovoј upotrebi, upravljanju i primjeni u istraživačkoj i tehnološkoj proizvodnji intelektualne svojine. Kod ove vrste inovacija izvršni menadžment u preduzeću smatra da postoji kvalitetan kadar i stručni ljudi izvan preduzeća stoga treba sa njima saradivati. Jednako gledaju na stručne ljudе izvan i unutar preduzeća. Ovdje se poslovanje preduzeća temelji na uvjerenju kako je izgradnja i usavršavanje poslovnog modela važnija od pozicije na tržištu i kako je važno koristiti i unutrašnje i vanjske reourse. Oni polaze od toga kako konkurenцијi treba davati dozvole i licence i kako nije potrebno kontrolisati intelektualno vlasništvo.

- Zatvorene inovacije - Kod ove vrste inovacije smatra se da kvalitetan i stručan kadar radi unutar preduzeća. Izvršni menadžment preduzeća vjeruje kako preduzeće treba samostalno da se razvija ako želi da ostvaruje profit i da je bitno biti na prvoj poziciji na tržištu jer "samo najbolji pobjeđuju". Po njima intelektualno vlasništvo koje preduzeće posjeduje treba kontrolisati kako konkurenca ne bi bila bolja i time profitirala.

Tabela br.2: Modeli inovacija i rezultirajuće menadžerske aktivnosti

Inovacioni model	Izazovi za menadžment	Rezultirajuće menadžerske aktivnosti
Zatvoreni	1. Privući „najbolje i najpametnije“	1. Obezbijediti odličnu kompenzaciju, resurse i slobodu
	2. Dovođenje rezultata istraživanja do razvoja	2. Obezbijediti posvećenu razvojnu funkciju za eksplotaciju istraživanja i povezati je sa znanjem o tržištu
Eksterni	1. Istraživanje širokog spektra izvora inovacija	1. Pažljivo skeniranje okruženja
	2. Integrисati eksterno znanje sa resursima i mogućnostima firme	2. Razvijanje apsorpcionih kapaciteta i/ ili korišćenje alijansi i mreža
Otvoreni	1. Motivisanje razvoja i saradnje eksternog znanja	1.Obezbeđenje unutrašnje nagrade (priznanja) i strukture za saradnju
	2. Integrisanje ovih izvora sa firmnim resursima i mogućnostima	2. Razvijanje apsorpcionih kapaciteta i/ ili korišćenje alijansi i mreža
	3. Diversifikacija eksplotacije izvora intelektualne svojine	3. Dijeliti ili pokloniti intelektualnu svojinu u cilju maksimizacije profita od ukupnog inovacionog portfolia

Izvor: West and Gallagher, (2006): "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software", R&D Management, str.321

¹⁷ West, J. Gallagher, S. (2006): "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software", R&D Management, str.319

Još jedan kriterijum za podjelu inovacija odnosi se na njihov sadržaj. Prema sadržaju inovacije mogu biti:

- Socijalne inovacije – su inovacije koje se definišu kao nove ideje koje istovremeno identifikuju i traže odgovore na moguće društvene probleme i izazove, podmiruju nezadovoljene socijalne potrebe i kreiraju nove socijalne odnose između različitih grupacija u društvu. Sa gledišta društvene korisnosti one imaju svoje učešće i daju doprinos kako tržištu tako i kupcu. Pod socijalnim inovacijama podrazumijevaju se tržišne inovacije, inovacije u oblasti upravljanja, kao i političke odnosno institucionalne inovacije tj. sve inovacije koje unaprijeđuju kvalitet svakodnevnog života pojedinca i zajednice.
- Socijalno-tehnološke inovacije su najsloženiji i ujedno i najskuplji vid inovacija, a izvori ovih inovacija mogu biti kombinacija tehničke i društvene prirode, kao što je npr. pojava automobila.
- Čisto tehnološke inovacije povezuju nove društvene zahtjeve za drugim inovacijama. i odnose se prije svega na promjene u tehnologiji i procesima.

Prema jednom od važnijih dokumenta EU, koji se odnosi na inovacije, izvršena je klasifikacija inovacija u preduzećima prema kojoj se one dijele na 4 vrste:

1. **Inovacije proizvoda** - Kada se pomene pojam inovacije najčešće se misli o inovacijama proizvoda. Pod inovacijom proizvoda podrazumijeva se uvođenje proizvoda/usluge koji je potpuno nov ili značajno promijenjen tj. unaprijeđen prije svega, u odnosu na njegove karakteristike ili namjenu. Inovacije proizvoda se javljaju u tri različita vida:
 - Razvoj novog proizvoda,
 - Poboljšanje performansi postojećeg proizvoda,
 - Dodavanje novih odlika već postojećem proizvodu.

Glavni strateški razlozi preduzeća da uđe u projekat razvoja novog proizvoda zasnivaju se na činjenici da novi proizvod može biti izvor bolje tržišne pozicije u odnosu na konkureniju, može popraviti korporacijski imidž, obezbjediti povraćaj investicija u istraživanje i razvoj, obilježiti marku ili brand, povoljno uticati na ljudske resurse ili pojačati strateški nastup na tržištu.

Pokretači akcija na inovacije i uvođenje novih proizvoda mogu biti tehnološki napredak, stari dizajn proizvoda ili pak zahtjev za promjenama od strane kupaca. Inovacija proizvoda generalno je vidljiva kupcu i uglavnom dovodi do veće potražnje za proizvodom.

2. **Inovacije procesa** - Inovacije procesa podrazumevaju usvajanje novog ili znatno poboljšanog načina proizvodnje u poslovnom okruženju. Predstavlja uvođenje nove proizvodne tehnologije, nove opreme i/ili softvera koji ubrzavaju proces proizvodnje, povećavaju preciznost i kvalitet proizvodnje ili direktno utiču na smanjenje troškova proizvodnje.

Pod pojmom procesa podrazumijeva se kombinovanje tehnologija, vještina, strojeva i objekata poslovne okoline, koji se koriste za proizvodnju, isporuku ili održavanje i podršku za proizvod ili uslugu.¹⁸

Već je rečeno da se kao osnovni element inovacija procesa najčešće misli na sniženje troškova po jedinici rezultata, tj. smanjenje ulaganja sa kojima će se ostvariti isti rezultat, što predstavlja povećanje efikasnosti proizvodnje.

Važno je istaći, da zavisno od načina poslovanja, djelatnosti i okruženja u kojoj posluje određeno preduzeće, postoji i veliki broj načina za poboljšanje procesa. On se može postići uvođenjem novih metoda proizvodnje, novih tehnika u primjeni, nabavkom nove opreme ili softverskim unaprijeđenjima kao što je digitalizacija poslovanja.

Iz tog razloga, preduzeća, ukoliko žele biti konkurentna na domaćem i svjetskom tržištu, treba da kontinuirano sprovode modernizaciju poslovanja primjenom inovativnih procesnih rješenja.

3. **Organizacione inovacije** - Organizacione inovacije predstavljaju primjenu nove menadžerske prakse, procesa i strukture, koji u velikoj mjeri odstupaju od postojećih praksi i pravila, odnosno predstavljaju „implementaciju novog metoda organizacije u poslovnoj praksi preduzeća, organizaciji radne sredine ili spoljašnjim odnosima.

Uglavnom se odnose na usklađivanje i koordinaciju ljudskih resursa, a ono što ih razlikuje od ostalih organizacionih promjena u preduzeću jeste uvođenje novog metoda organizacije koji ranije nije bio primijenjen u preduzeću, i koji je nastao kao rezultat strateških odluka menadžmenta. Predstavljaju najizazovnije vrste inovacija jer su često promjene drastične i sa sobom nose visok rizik poslovanja.

Inovacije organizacije u preduzeću se sastoje od sledećih komponenti:

- Poslovna praksa u inovaciji organizacije – označava implementaciju novih metoda organizacije procedura za upravljanje poslovima,
- Radna sredina u inovaciji organizacije – implementacija novih načina raspodjele odgovornosti i odlučivanja između zaposlenih,
- Eksterne relacije preduzeća u inovaciji organizacije – primjena novih načina organizacije relacija preduzeća sa drugim preduzećima ili institucijama.¹⁹

4. **Marketinške inovacije** - Marketinške inovacije predstavljaju spajanje inovacije i marketinga u tržišnom poslovanju, a odnose se na implementaciju novog marketing koncepta koji u sebi uključuje znatne promjene u dizajnu proizvoda, ambalaži i plasiranju proizvoda, njegovom pozicioniraju na tržištu, promociji i cijeni, a pri tome sve ovo nije prethodno korišćeno u preduzeću. Da bi bio inovativan, marketing mora biti dio novog marketing koncepta ili strategije, koja mora da ima znatne prednosti nad već postojećim strategijama marketinga.

Marketinške inovacije su prije svega orijentisanje na zahtjeve kupaca, na osvajanje novih tržišta i novo pozicioniranje proizvoda čiji krajnji rezultat treba da bude

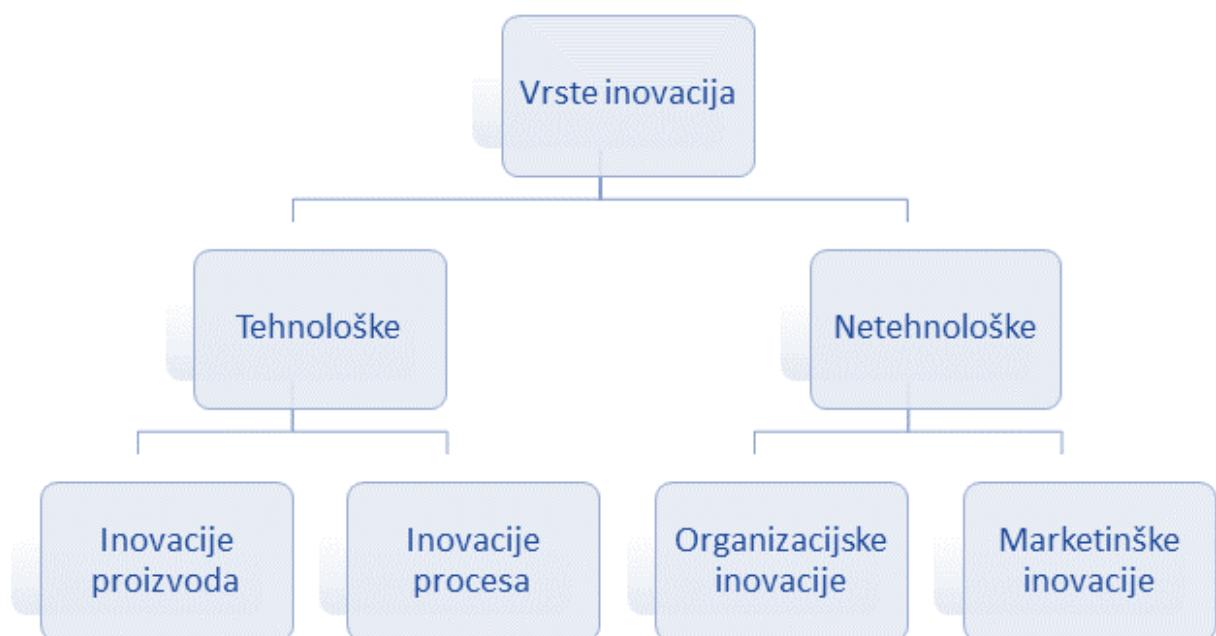
¹⁸ <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>(10.02.2020.)

¹⁹ http://www.puskice.org/download/menadzment_inovacija/Menad%C5%BEement%20inovacija%201(10.02.2020.)

povećanje prodaje. Iz navedenog proizilaze i četiri osnovne komponente marketinške inovacije:

- Dizajn proizvoda – promjene u dizajnu proizvoda koje su dio novog marketing koncepta,
- Pozicioniranje proizvoda – uvođenje novih kanala i metoda prodaje proizvoda/usluga,
- Promocija proizvoda,
- Formiranje cijena – nova strategija cijena, isključivo u odnosu na tražnju.²⁰

Slika br.7: Vrste inovacija prema EU



Izvor: <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/> (08.02.2020.)

²⁰ http://www.puskice.org/download/menadzment_inovacija/Menad%C5%BEement%20inovacija%201 (10.02.2020.)

4. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA (inovacijski menadžment)

Nagli rast broja malih preduzeća i prelazak velikog broja menadžera i zaposlenih u preduzetničke vode, dovelo je do zaoštravanja konkurenčije u svim privrednim djelatnostima. Istovremeno su velike tehnološke promjene dovele do toga da velika klasično organizovana preduzeća postaju nesposobna za brzo i fleksibilno reagovanje na tržišne promjene i implementaciju inovacija u poslovnu praksu. U takvom novom poslovnom okruženju menadžeri i zaposleni u velikim preduzećima dobijaju šansu da iskažu svoj preduzetnički potencijal i unutar svojih preduzeća.

Kako je danas riječ o poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, uspješno upravljanje inovacijama je postao važan uslov za ostvarivanje konkurentnosti proizvoda i/ili usluge i opstanka preduzeća.

4.1. Inovacije kao faktor konkurenčke prednosti

Korporativno preduzetništvo se definiše kao napor da se povećaju konkurenčke prednosti određene organizacije kroz uvođenje inovacija koje značajno mijenjaju ravnotežu na polju konkurenčije u okviru neke industrijske grane ili stvaraju potpuno novu industriju. Poslovanje preduzeća se ne može realizovati bez odgovarajućih resursa, posebno bez odgovarajućih ljudskih resursa čija dobra organizovanost i motivacija za postizanjem što boljih poslovnih rezultata, čini jedan od najvažnijih resursa preduzeća u cilju postizanja i održavanja konkurenčke prednosti. Glavne osobine koje idu uz ovaj resurs su inovativnost, kreativnost, znanje, vještine, iskustvo, talenat, odnosi sa drugim zaposlenim...

Razvoj novog inovativnog proizvoda ili usluge može korporativnom preduzetništvu tj. organizaciji da donese više strateških prednosti na tržištu.

"Sa novim proizvodom/uslugom u ponudi, organizacija može:

- Steći konkurenčku prednost;
- Obezbijediti mogućnosti za pojačanje ili promjenu strateškog pravca;
- Poboljšati korporativni imidž;
- Obezbijediti povraćaj investicija i kapitalisati rezultate istraživanja i razvoja;
- Osnažiti marketing/brend;
- Povoljno uticati na ljudske resurse."²¹

Osnovu uspjeha preduzeća čine konkurenčke (tržišne) prednosti. Kako bi se postigao krajnji cilj održive konkurenčne prednosti, preduzeće se mora oduprijeti kopiranju ili oponašanju drugih kompanija. Konkurenčka prednost se može definisati kao „skup činilaca koji razlikuju preduzeće od njegovih konkurenata zbog čega dobija jedinstvenu poziciju na tržištu.“²² Konkurenčka prednost uspostavlja one aktivnosti, svojstva i kvalitete organizacije u kojima je ona bolja od svojih konkurenata.

Iz ovih razloga jedan od najbitnijih i najznačajnijih faktora koji utiče na snagu preduzeća je sposobnost inoviranja i kreativnost. Preduzeća danas posluju u veoma dinamičnom i konkurenčkom okruženju. Vrijeme za inovacije danas je sve kraće, konkurenčija je sve veća,

²¹ Stošić, B. (2007): "Menadžment inovacija – ekspertni sistemi, modeli i metodi", FON, Beograd, str. 64

²² Pokrajac S. Tomić D. (2008): "Preduzetništvo" Alfa-graf NS, Novi Sad, str.6

a uvođenje inovacija je pitanje opstanka, rasta i razvoja preduzeća na tržištu. Pokušavaju da ostvare konkurentsku prednost kako bi stekla bolju i stabilniju poziciju na tržištu. Najbolji način da preduzeća postignu konkurentsku prednost je kroz inovacije. One doprinose konkurentskoj prednosti na više načina, povezuju tržišni uspjeh i nove proizvode, što dokazuju brojna istraživanja. Inoviranje je svako obnavljanje dizajna, kvaliteta ili neke karakteristike proizvoda ili usluge koje se sprovodi da bi se ojačao konkurentski položaj preduzeća i omogućio dugoročni i održivi konkurentski probor na tržištu.

Ono što karakteriše uspješne kompanije jeste da njihov uspjeh bez ikakve sumnje u velikoj mjeri predstavlja rezultat inovacije. Iako konkurentska prednost može nastati i kao posljedica veličine kompanije ili raspolažanja resursima, sve više preovlađujuće mjesto na tržištu zauzimaju kompanije koje su u stanju da pokrenu i povežu znanje, tehnološke vještine i iskustvo da bez prestanka kreiraju nove proizvode, procese i usluge.

Tehničko tehnološki progres nije jedino područje na koje inovacije imaju najveći uticaj i daju najveći doprinos. Različito kombinovanje već poznatih tehnoloških rješenja i stvaranje nove vrijednosti za potrošače otvara široke mogućnosti za razvoj i primjenu inovacija.

„Inovacije nisu samo nove tehnologije ili novi proizvodi, nego su to i novi i pametniji načini za obavljanje poslova, nove metode upravljanja, novi poslovni sistemi ili nove usluge – koncept upravljanja protokom znanja u okviru i između svih funkcija u preduzeću, koji podržava komunikaciju sa okruženjem, u cilju povećanja konkurentnosti i ostvarivanja ukupnog poslovnog uspjeha.“²³

Kada je riječ o novim proizvodima oni povećavaju profit preduzeća na tržištu i pozitivno utiču na tržišnu poziciju. Ukoliko se radi o osnovnim proizvodima, konkurentnost i rast prodaje se postiže i drugim faktorima kao što su poboljšanje kvaliteta proizvoda, boljim dizajnom i sl, to se dakle ne postiže samo nižom cijenom. U ovako dinamičnom vremenu važno je plasirati nove proizvode ili usluge na tržište prije nego to konkurenca uradi. Znači, da bi jedno preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost mora napraviti, tj stvoriti nešto što nijedno drugo preduzeće neće ili ne može, ili mora da napravi novi proizvod na jeftiniji i ekonomičniji način. Kao primjer možemo uzeti dominaciju japanske industrije i njenu dominaciju u poslednjih dvadesetak godina, prije svega mislimo na industiju automobila, motora, elektronike... Ta dominacija je postignuta zahvaljujući odlične sposobnosti inovacije procesa. Važno je napomenuti da ukoliko dođe do pojave konkurenca ili kopiranja, konkurentska prednost se smanjuje. Takođe, ukoliko jedno preduzeće nije u mogućnosti inovirati i u budućnosti, onda rizikuje da zaostaje za konkurencom i na taj način gubi i kupce.

Iako se najčešće novi proizvodi i usluge doživljavaju kao vrhunac inovacije, inoviranje procesa je takođe od izuzetne važnosti. Sposobnost da se napravi nešto što do sada niko drugi nije, ili da se to isto proizvede na bolji (jeftinij, kvalitetniji, brži, efikasniji...) način od drugih predstavlja značajan izvor komparativne prednosti.

Proces je niz logično povezanih aktivnosti i zadataka koje završavaju nekim rezultatom. Standardno, svaki proces ima ulaznu vrijednost (input) koja se pretvara u rezultat (output), a

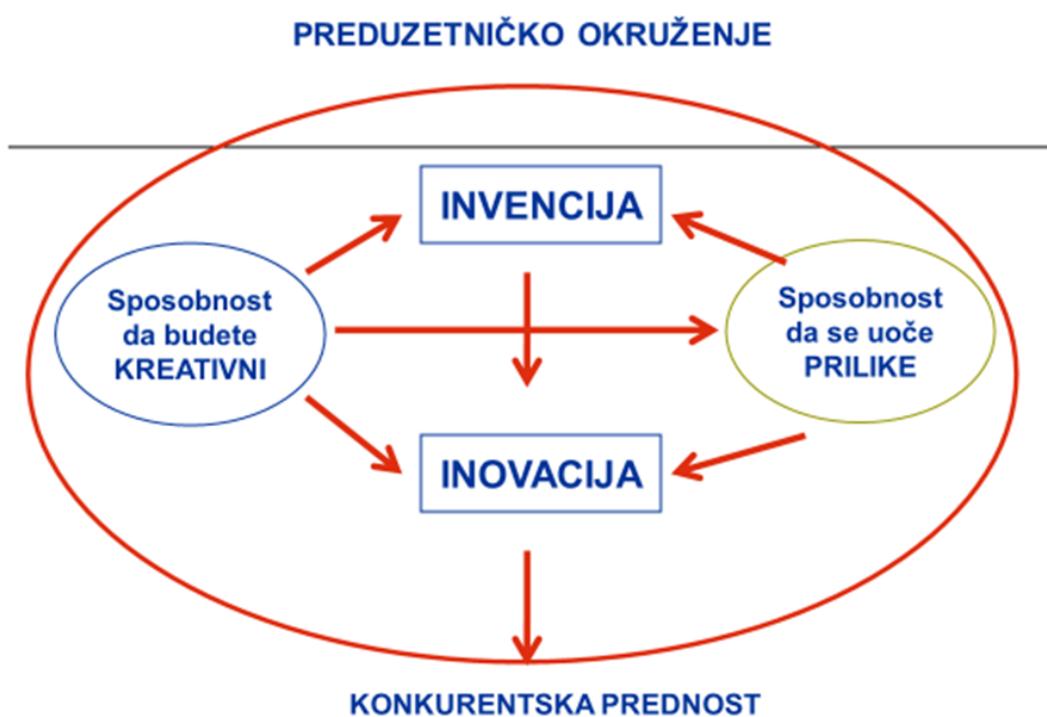
²³ <http://www.rpkpancovo.com/akti/Tema%2056.pdf>, (13.04.2020.)

između je niz logički povezanih aktivnosti i zadataka kojih može biti više ili manje, zavisno od same složenosti procesa.

Na osnovu toga, inovacijski proces se sastoji od aktivnosti koje su povezane procesnim i logičkim pristupom od stvaranja ideje do njene realizacije.

Kreativnost i izum zahtjevaju preduzetnički smisao, uključujući prepoznavanje i uočavanje mogućnosti kako bi postali poslovna stvarnost. Vezu između kreativnosti, pronalazka, inovacija, uočavanja mogućnosti i preduzetništva u stvaranju konkrentske prednosti prikazuje sledeća slika:

Slika br.8: Veza između kreativnosti i inovacija



5

Izvor: <https://www.coursehero.com/file/31037829/10-Kreativnost-i-inovativnostppt/> (16.04.2020.)

4.2. Značaj upravljanja inovacijama

Svaka uspješna inovacija predstavlja proces u kojem se nove ideje pretvaraju kroz ekonomski aktivnosti u održivi rezultat koji kreira određenu vrijednost i za preduzeće i za potrošača. Ono što je potrebno posebno naglasiti to je, da inovacija predstavlja cjelovit proces, a ne samo jedan njegov dio kao što je na primjer kreiranje ideje, i da se inovacija ostvaruje tek kada je ideja transformisana u rezultat, koji ima vrijednost.

Međutim, kod inoviranja uspjeh nije uvijek zagarantovan. Istorija je zabilježila brojne primjere naizgled izvanrednih ideja i na njima izgrađenih inovacija, koje nisu doveli do očekivanog uspjeha. Što više, neke od njih su imale nesagledive posljedice za svoje autore i poslovne sisteme, koji su ih realizovali. To ukazuje da u procesu inoviranja postoje brojne prepreke i rizici kojima su izložena inovativna preduzeća, a njihovo savladavanje i prevazilaženje je moguće ako se sa inovacijama upravlja na pravi način.

Način na koji se vodi i upravlja inovacijom naziva se inovacijski menadžment. To je proces ili čitav splet aktivnosti koje se sprovode po pojedinim fazama u inovacijskom ciklusu od ideje do realizacije. U današnje vrijeme, kada su inovacije prioritetne radi opstanka i razvoja preduzeća, upravljanje inovacijama, tj. mjerjenje efekata svake pojedine faze inovacijskog procesa radi ocjene njihove uspješnosti nije samo svrha već i potreba.

Upravljanje koje je zasnovano na inovacijama predstavlja osnovu za upravljanje poslovnim sistemima, jer jedino upravljanje koje stimuliše inovacije omogućava opstanak i razvoj. Zato inovacija predstavlja specifičan alat korporativnog i svakog drugog preduzetništva.

Upravljanje inovacijama je postupak koji obuhvata čitav spektar odluka, aktivnosti i mjera koje treba primjeniti da bi se omogućilo pretvaranje neke ideje u poslovnu vrijednost. Ovaj proces je moguće primjeniti na sve vrste ideja, bilo da se radi o proizvodu, procesu ili uslugama. Glavni cilj upravljanja inovacijama je da se obezbijedi splet mjera i alata koji će omogućiti pronalazačima da odgovore na izazove tokom cijelog inovacionog ciklusa i da pretvore svoje ideje u inovacije na tržištu. Inovacija ne mora da znači uvijek korišćenje najnaprednijih tehnologija. Naprotiv, to je prije način razmišljanja i kreativnost koja je izražena kroz razvoj novog proizvoda, procesa ili usluge. U tom kontekstu, tehnike za upravljanje inovacijama mogu se vidjeti kao čitav niz najraznovrsnijih mjera i metoda čijom se primjenom organizacije mogu lakše prilagoditi trenutnim uslovima i zahtjevima tržišta.

Upravljanje inovacijama je od velikog značaja za uspješno poslovanje bilo kog preduzeća. Kada je riječ o dugoročnoj poslovnoj održivosti, ono daje mogućnost usmjeravanja preduzeća za inovativnim resursima kako bi odgovorili na izazove vezane sa tržišnim i ekonomskim uslovima. Kada kažemo inovacija, tu se ne misli samo na korišćenje naprednih tehnologija već inovacije predstavljaju i način razmišljanja i kreativnost koja se vidi kroz razvoj novog proizvoda ili usluge.

Za uspješno upravljanje inovacijama neophodno je stvoriti i određene preduslove za njegovu implementaciju u preduzeću. „Važni preduslovi za stvaranje okruženja koje podržava inovativnost obuhvataju:

- materijalne resurse na raspolaganju za istraživanje i razvoj
- otvorenu komunikaciju na svim nivoima, čak i između zaposlenih sa različitim mišljenjem
- postojanje radnih grupa i timova u okviru organizacije koji imaju otvoren i konstruktivan pristup rješavanju problema čime se razvija individualna kreativnost
- decentralizovanu strukturu koja pruža otvoren pristup modelima inovacija
- mali obrt radne snage
- kadrovske politike koje nagrađuju i motivišu inovativnost i kreativnost
- razvoj efektivnih mehanizama za borbu sa neizvješnošću koja dolazi iz okruženja i sposobnost prilagođavanja promjenama.“²⁴

Proces upravljanja inovacijama je veoma složeno, neizvjesno i teško predvidljivo pa je zbog toga sa njim teško i upravljati. Preduzeća u upravljanju inovacijama nailaze na niz problema kao što su:

²⁴ Hisrich, R. Kearney, C. (2012.): “Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company”, McGraw Hill, Kindle Edition, str. 595.

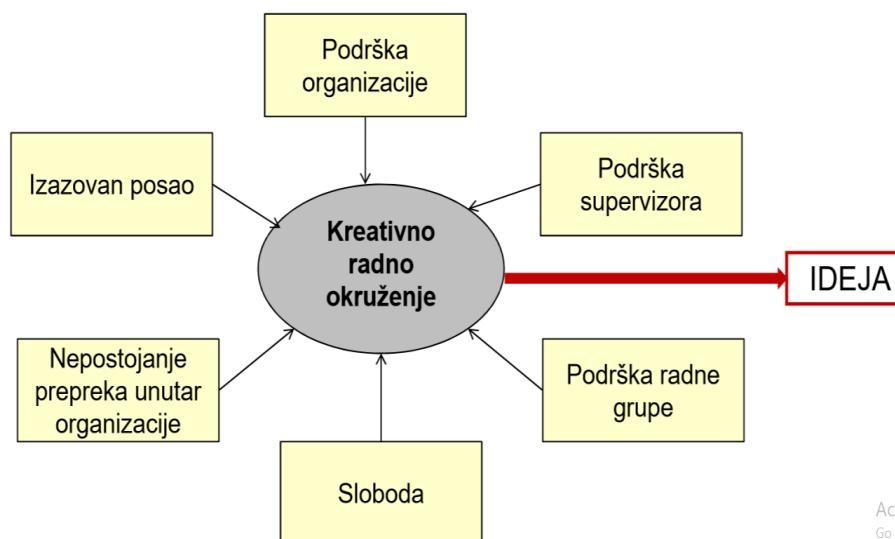
- problem razvoja znanja,
- pitanje prilagođavanja novih znanja, njihova primjena na novim proizvodima ili novim procesima,
- problem ubjeđivanja drugih da podrže i uvedu inovaciju,
- problem da inovacije budu prihvaćene i korišćenje na duže vrijeme,
- i drugi.

Sa druge strane uspjeh u upravljanju inovacijama prije svega zavisi od dva ključna elementa, i to:

- tehničko-tehnoloških resursa (ljudi, oprema, znanje, novac,...) i
- sposobnosti menadžmenta preduzeća da upravlja njima.

Velike kompanije moraju biti uspešne u obavljanju nekoliko zadatka, kako bi uspješno upravljale inovativnim tokovima. Tu se prije svega misli na upravljanje izvorima inovacije. Izvori inovacije predstavljaju izvore iz kojih dolaze nove ideje. Za kompanije koje razvijaju korporativno preduzetništvo veoma je važno podsticanje inovacija prije svega stvaranjem kreativnog radnog okruženja. U takvom okruženju radnici primjećuju da se njihove ideje cijene, podstiču i da su dobrodošle. Izazovan i zanimljiv posao podstiče kreativnost i inovativnost jer utiču na „psihološko iskustvo poznato kao „protok“ – psihološko stanje u kojem sve teče glatko, radnici postaju potpuno obuzeti onim što rade i čini im se da vrijeme brzo protiče.“²⁵

Slika br.9: Komponenete kreativnog okruženja



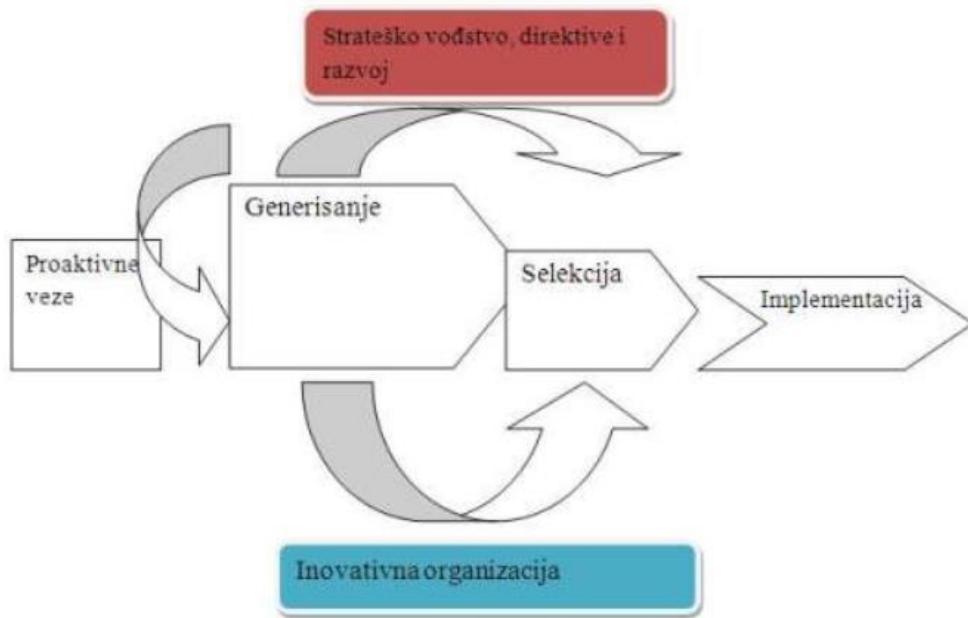
Izvor: <http://men.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2015/11/INOVACIJA-I-PROMENA-POGLAVLJE-7.pdf>
(23.04.2020.)

²⁵ <http://men.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2015/11/INOVACIJA-I-PROMENA-POGLAVLJE-7.pdf>
(23.04.2020.)

U postupku inoviranja uključeno je veliki broj stručnjaka iz različitih naučnih disciplina, tako da iako postoji velika neizvjesnost kod djelovanja svih faktora koji prate proces inovacije, ipak je moguće stvoriti određeni obrazac koji vodi ka uspjehu. Kada bi sve inovacije bile neuspješne, onda one ne bi ni postojale. Većina poslovnih sistema tj. preduzeća je naučilo kako da odgovore na neprestane promjene, kako da smanje rizik kod uvođenja inovacija i kako da sa njima uspješno upravljaju. Na taj način se ne garantuje stopostotni uspjeh, ali se pruža velika vjerovatnoća da će inovacija biti uspješna.

Zadatak upravljanja inovacijama je prvenstveno zadatak menadžmenta preduzeća, koji na osnovu određenih pokazatelja i opcija donose relevantne odluke o resursima, njihovom korišćenju, koordinaciji, kontroli i mnogim drugim značajnim pitanjima vezanim za poslovanje preduzeća. Upravljanje inovacijama je veoma zahtjevan posao za čitav menadžment određenog preduzeća jer je činjenica da je najveći broj neuspjeha zabilježen prije svega zbog slabosti i grešaka u načinu na koji se upravljalo procesima inovacija. Srž uspješnog inovativnog menadžmenta je u identifikovanju pravih prilika koje se javljaju kako u preduzeću, tako i u njegovom okruženju.

Slika br.10: Model inovativnog menadžmenta



Izvor: <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/Inovacije.html> (13.05.2020.)

Razvoj savremenog tržišnog okruženja karakterišu stalne promjene u kojem inovativna preduzeća treba da imaju menadžere koji su prije svega „transformacioni lideri“, odnosno da imaju sposobnost da kreiraju viziju, misiju, politiku, strategiju i da ih uspješno implementiraju u samo preduzeće.²⁶

²⁶ Peters, T.J. Waterman, R.H. (1984): “In Search of Excellence:Lessons from America’s Best-Run Companies” New York, Harper and Row, str. 54

4.3. Tehnike upravljanja inovacijama

Već je rečeno da se upravljanje inovacijama može definisati kao skup alata uz pomoć kojih menadžeri i preduzetnici mogu obavljati svoje poslove kako bi ostvarili ciljeve preduzeća. Važno je da se stvore uslovi unutar preduzeća kako bi se moglo adekvatno reagovati na spoljne promjene, koristeći kreativne napore kako bi uveli nove ideje, procese, proizvode i/ili usluge. Za jačanje konkurentnosti preduzeća značajne su tehnike i metode koje se primjenjuju u upravljanju inovacijama.

Deset najrelevantnijih tehnika za upravljanje inovacijama su:

1. Upravljanje znanjem – Ovo je proces kojem je glavni cilj da generiše, sakulja i iskoristi znanje unutar jednog preduzeća i na taj način unapredi njegov kako kreativni tako i inovativni potencijal kao cjeline. Kombinacijom upravljanja ljudskim resursima, procesima i tehnologijama, proces upravljanja znanjem se odvija na dva nivoa, odnosno:
 2. Tehnika tržišne inteligencije - Ona podrazumijeva „detaljno istraživanje i analizu konkurenциje, čime se omogućava sakupljanje, sortiranje, analiza i distribucija relevantnih, pouzdanih i pravovremenih informacija o konkurenциji i krajnjim korisnicima, transformišući time informacije u znanje koje je osnov za proces odlučivanja. Zato mnoge od ovih tehnika zavise od informacionih tehnologija, naročito od interneta, koje omogućavaju sistematičnu obradu i klasifikaciju informacija“²⁷.
 3. Kooperativna tehnika i tehnika umrežavanja - Ekonomija zasnovana na znanju zahtjeva timski rad ljudi iz različitih sektora i preduzeća i njihovo povezivanje, koje se realizuje najčešće korišćenjem informacionih tehnologija. Upravljanje i koordinacija rada tima je zahtjevan zadatak za svakog menadžera. Kako bi upravo takva koordinacija ispunila svoj cilj i kao rezultat imala uspješnu realizaciju i kako bi ostvarila željene rezultate, posljednjih godina su nastale mnoge inicijative koje pružaju okruženje u kome se ostvaruje saradnja i u tome se podstiče razmjena znanja, informacija i usluga između onih koji su dio tima.
 4. Upravljanje ljudskim resursima – Ono predstavlja izuzetno važan aspekt poslovanja svakog preduzeća jer ukoliko uzmemo u obzir da se informacione tehnologije sve više koriste kao podrška u ovoj oblasti, upravljanje ljudskim resursima se često doživljava i kao tehnološka revolucija, bilo da se radi o zapošljavanju, obukama, mobilnosti, internoj komunikaciji ili procjeni radnog učinka, razvijanju timskog duha ili praćenju produktivnosti zaposlenih. Na taj način, dolazi do unaprijeđenja inovativnog potencijala nekog preduzeća, prije svega jer je olakšan pristup eksternom i specijalizovanom znanju, razmjeni znanja i iskustava preko korporativnog intraneta i pristup eminentnim stručnjacima bez obzira gdje se oni fizički nalaze. Takođe, proces zapošljavanja, zahvaljujući internetu, postaje sve više automatizovan, dok sistem praćenja produktivnosti i kvaliteta rada sve efikasniji.

²⁷ Balje, D. (2015), Uticaj ljudskog kapitala na stvaranje održive konkurentске prednosti u poslovanju savremenih organizacija, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, str.101

5. Upravljanje interfejsom – Predstavlja proces odlučivanja u nekom preduzeću i zasniva na određenim informacijama koje stižu iz različitih sektora unutar tog preduzeća (npr. kadrovska služba, služba marketinga...) Zato je od velike važnosti povezati ove jedinice i omogućiti njihovu interakciju, kako bi se obezbijedilo kvalitetno funkcionisanje samog preduzeća ali i procesa odlučivanja unutar njega. Ako se upravljanje interfejsom iskoristi i primjeni na svojstven način ne samo na zaposlene već i na znanje zaposlenih ponaosob, ono može unaprijediti inovativni potencijal preduzeća i olakšati uspješnu realizaciju zadataka i mogućih projekata.
6. Tehnike za razvoj kreativnosti – Ovo je najbitniji element u procesu inovacija jer ovdje dolazi do stvaranja novih ideja ili kombinovanja postojećih i to sve kako bi se doslo do cilja a to je postizanje inovativnih rješenja za svakodnevne izazove. Tehnike za razvoj kreativnosti olakšavaju pronalazak više vrsta rješenja, ponekad, spajajući elemente koji su inače nespojivi, smanjuju negativno sortiranje ideja...
7. Tehnike unapređenja procesa – Zahvaljujući ovoj tehnici omogućeno je raščlanjivanje radnih zadataka na više jednostavnih koraka koje za cilj imaju pronalaženje najefikasnijih postupaka za prevazilaženje očekivanih i već unaprijed postavljenih zahtjeva samog procesa. Uspješnost ove metode zasniva se upravo na značajnom stabilitetu i neprestanom prilagođavanju poslovnim i tehnološkim zahtjevima koji se postavljaju pred preduzeće. Sa korišćenjem mnogih oblika i metoda, preduzeću je omogućeno da ispita uzroke i otkrije probleme, što dovodi do lakšeg planiranja aktivnosti za unaprijeđenje poslovnog procesa, lakše realizacije i primjene uz postizanje veće efikanosti.
8. Upravljanje inovacionim projektom – Danas postoji naglašena tendencija da se sve inovacije realizuju kroz projekte, bez obzira na oblast za koju su vezani ili veličinu i strukturu preduzeća. Kroz upravljanje inovacionim projektima ide se ka istraživanju, rastu i razvoju, proizvodnji i kvalitetnom marketingu, na čijem je „kormilu“ tim čija je glavna funkcija da obezbijedi kvalitetnu finansijsku i tehnički realizaciju projekata u svakom segmentu. Iako uspješno upravljanje podrazumijeva to da su planovi, rokovi za realizaciju i sl. unaprijed poznati i definisani, neka preduzeća se susreću sa neočekivanim poteškoćama i problemima. Kako bi se problemi lakše otklonili, proces upravljanja inovacionim projektom dijeli se na „tri faze: pred-projektno upravljanje, upravljanje razvojem projekta i post-projektno upravljanje.“
9. Upravljanje dizajnom (projektovanjem)- Predstavlja fazu koja ide mnogo dalje od njegovog jednostavnog povećanja efikanosti, poboljšanja i koja ide dalje od unaprijeđivanja razvojnog procesa. Upravljanje dizajnom mora da zadovolji mnoge eksterne faktore npr. zahtjeve kupaca, troškove proizvodnje, kvalitet... Sve ove činjenice dovode do toga da se upravljanje dizajnom ne može posmatrati kao zasebna faza, već mora biti u interakciji sa ostalim fazama kako bi došlo do razvoja proizvoda. Korišćenjem tehnika za upravljanje dizajnom, omogućava se da jedan proizvod odgovori na zahtjeve koje postavlja tržiste, da se smanje troškovi razvoja i vrijeme potrebno za njegovu reklamu i marketing, i da se obezbijedi efikasna koordinacija svih aktivnosti koje se tiču dizajna i razvoja.
10. Tehnike osnivanja preduzeća – Najkritičnija i najkompleksnija faza u razvoju nekog preduzeća je upravo rana faza razvoja (faza osnivanja preduzeća) u kojoj odluke koje

se donose utiču na dugoročni rast i razvoj preduzeća. Nažalost, kada se razmatra sam poslovni proces, istraživanja se najčešće usmjeravaju na već razvijena preduzeća, dok se veoma malo pažnje pridaje samom osnivanju i stvaranju novog preduzeća.

Od deset navedenih tehnika, najčešće korišćene su upravljanje projektom (82%), zatim razvoj biznis plana (67%), korporativni intranet (66%) i komparativna analiza (60%).

ZAKLJUČAK

Svjedoci smo, da u savremenim uslovima postojanja egzistira veliki broj preduzeća (korporacija) koje svi zajedno posluju u sve zahtjevnijem i konkurentnijem okruženju. Uslovi u kojima posluju mogu biti povoljni ili nepovoljni po njihov nastanak i razvoj. Korporacije osnivaju razni subjekti: akcionari, menadžeri, drugi, a sve u skladu sa njihovim potrebama, motivima, interesima i ciljevima. Prilikom obavljanja više radnji i aktivnosti, oni primjenjuju mnoge metode i sredstva, kako bi ostvarili planirane rezultate, efekte i posljedice za svoje preduzeće. Pri svemu tome najznačajniji element svake korporacije jeste upravljanje i rukovođenje mnoštvom procesa i aktivnosti u korporacijama, a sve u skladu sa faktorom vremena i prostora i drugim elementima. Tu se prvenstveno misli na inovacije i upravljanje inovacijama u funkciji razvoja korporativnog preduzetništva.

Preduzetništvo je kreacija inovativne ekonomске organizacije radi sticanja dobiti ili rasta u uslovima kada na tržištu postoji poslovni rizik, nesigurnost i sve veća konkurenca. To je dinamičan proces stvaranja uvećane vrijednosti.

S druge strane korporativno preduzetništvo vezujemo za procese unutar srednje velikih i velikih preduzeća, predstavlja širok pojam koji uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja, pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, kao i proizvodne procese. Proces stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećih preduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati i ojačao konkurenčki položaj su najvažnija obilježja korporativnog preduzetništva.

Inovacija može biti bilo proizvod ili usluga, bilo proces proizvodnje ili pak tehnologija. Svaki ovaj segment, bilo pojedinačno, bilo kao kombinacija nečega od navedenog, rezultat je tuđeg ili sopstvenog naučno istraživačkog rada, slučajnih otkrića ili genijalnih ideja pojedinaca, kao i načina za sprovođenje tih ideja. Da bi ideja odnosno inovacija postala stvarna posovna prilika, ona mora biti dovoljno atraktivna, inovativna, lansirana u pravo vrijeme, jasno definisana kao proizvod ili usluga koji stvaraju dodatnu vrijednost za krajnjeg korisnika. Konačni cilj je očekivani profit na tržištu, te plasiranje nove vrijednosti.

Iako su inovacije i u prošlosti zauzimale značajnu ulogu u razvoju poslovanja i preduzetništva, one danas, u savremenim uslovima sve zasićenijeg tržišta proizvodima i uslugama, dobivaju odlučujući značaj. Inovacije i preduzetnički duh imaju posebno važnu ulogu u razvoju korporativnog (internog) preduzetništva. Inovacija je usko vezana za sa korporativnim preduzetništvom zbog čega predstavlja neizbjegjan dio stvaranja i unapređenja intrapreduzetničkih aktivosti unutar kompanije. Tako se, u praksi razvijenih zemalja pokazalo da ne postoji iole ozbiljan razvoja internog preduzetništva u velikim korporacijama ukoliko ne postoji dobro organizovan mehanizam upravljanja inovacijama.

Analizom navedenih pojmove dobijeni su rezultati koji dokazuju da između preduzetništva, korporativnog preduzetništva i inovacija postoji pozitivna veza koja nam olakšava istraživanje i razumijevanje značaja uspješnog upravljanja inovacijama za rast i razvoj preduzeća uopšte. Time je dokazana prva pomoćna hipoteza.

Današnje poslovno okruženje je veoma promjenljivo i zahtjevno. Napredak u ovakvom okruženju ostvaruju samo ona preduzeća koja se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Na uspjeh, osim kupaca, utiču i dobavljači, distributeri, konkurenca... Zato je pitanje konkurenčije danas, pitanje uspjeha i opstanka na tržištu. Konkurenčka

prednost može se definisati kao skup činilaca koji razlikuju preduzeće od njegovih konkurenata zbog čega ima jedinstvenu poziciju na tržištu. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti danas menadžmentu preduzeća i velikih korporacija postaje glavni zadatak. Konkurentska prednost ostvaruje se razvijanjem odgovarajućih strategija koje utiču na stvaranje određenih posebnosti koje preduzeće razlikuje od konkurenциje. Osim podizanjem produktivnosti i ekonomičnosti i vrhunskim kvalitetom proizvoda, konkurentska prednost se postiže i intezivnom inovativnošću. Inovacije su faktor konkurentnosti od velikog značaja za poslovanje preduzeća i uopšte preduzetništvo. Inovacija je potrebna svakoj kompaniji, od one najmanje pa do onih kojima je inovacija ključna pokretačka snaga razvoja. Veoma malo kompanija može da preživi duži vremenski period bez inovacija, a glavna strategija se krije iza dobro organizovanog procesa upravljanja inovacijama kao faktora u sticanju konkurentske prednosti. Kreativnost i inovacije zahtjevaju preduzetnički smisao i savremenim način upravljanja inovacijama, uključujući pri tome i prepoznavanje i uočavanje mogućnosti kako bi postali stvarni činilac u postizanju i održivosti konkurentske prednosti. Ovime se potvrđuje i druga pomoćna hipoteza.

Inovacioni procesi zahtjevaju poznавање načina upravljanja, tj. aktivnu i savjesnu kompaniju, kontrolu i izvršavanje aktivnosti koje vode prema inovaciji. Sa druge strane, upravljanje inovacijama u korporativnom preduzetništvu znači da se ono mora vršiti sistematski i ciljano, a u svrhu ostvarivanja željenih rezultata i efekata po samu korporaciju.

Suština uspešnog inovativnog menadžmenta je u prepoznavanju pravih prilika koje se javljaju kako kod korporativnog preduzetništva, tako i u njegovom okruženju. Za uspješno poslovanje savremenih preduzeća i razvoj privrede uopšte, nesumnjivo, veliki značaj ima efikasno, efektivno i uspješno upravljanje inovacijama. Takođe, potreba za kreativno-inovativnim poslovnim aktivnostima je trajna i kontinuirana i predstavlja osnov ekonomskog uspjeha i razvoja savremene organizacije. Tu se javlja preduzetništvo kao vodeći nosilac ideje i pogodna sredina za razvoj inovacija. U svim velikim kompanijama postoji ogroman broj procesa i konfliktnih situacija koje mogu da uspore ili čak i onemoguće inovaciju da se dogodi. Vještina upravljanja ovim izazovima i njihovo prevazilaženje je jedna od najvažnijih vještina koju mora da posjeduje menadžer za inovacije.

Iz ovih razloga, od menadžmenta savremenog preduzeća odnosno menadžmenta korporacija zahtjeva se ozbiljan i odgovoran pristup optimalnom upravljanju ove složene oblasti na svim nivoima. Takođe, da bi se ostvario nesmetani ekonomski rast i razvoj, neophodno je na svim nivoima prihvatići i model preduzetničkog ponašanja.

Bez sticanja i razvijanja preduzetničkih sposobnosti, ali i upravljanja inovativnim strategijama, preduzeća neće biti u stanju da se prilagode tržišnim uslovima. Drugim riječima, preduzeća s većim stepenom inovativnosti bit će uspješnija u odgovoru na promjenljivu okolinu, ali će biti uspješna i u razvijanju novih kapaciteta/sposobnosti za postizanje boljih poslovnih rezultata. Preduzetnička kultura treba da osnaži preduzetnike, da toleriše neuspjeh na tržištu, da ih stimuliše na nove ideje kojima će nadograditi svoj položaj na tržištu, ali i poboljšati konkurentnost. Inovaciona kultura mora biti otvorena za nove ideje, bez obzira odakle one dolazile, a inovaciona organizacija i upravljanje tom organizacijom moraju biti takvi da na optimalan način transformišu donešene strategije u realizaciju onih ideja koje najviše obećavaju. Povećani poslovni rezultati, izraženi kroz termine rasta i profitabilnosti smatraju se posljedicom preduzetničkih aktivnosti i efikasnog upravljanja inovacijama u

velikim preduzećima, pa se može zaključiti da korporativno preuzetništvo čini sastavni dio uspješnog preduzeća. Prema tome, preuzetnička kultura, u korelaciji sa uspješnim i efikasnim inovativnim menadžmentom doprinosi rastu poslovne aktivnosti preduzeća i podstiče korporativno preuzetništvo. Na osnovu prehodne analize može se zaključiti da je dokazana glavna hipoteza što je i bio cilj ovog specijalističkog rada.

LITERATURA:

- Balje, D. (2015), Uticaj ljudskog kapitala na stvaranje održive konkurentske prednosti u poslovanju savremenih organizacija, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
- Dess G., Lumpkin G., Eisner A.(2007): „Strategijski menadžment“, Data Status, Beograd,
- EU (2003), „Zelena knjiga o preduzetništvu u Evropi”, Evropska komisija, Brisel
- Hisrich & Ramadani, (2017), Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization. Cham, Switzerland: Springer
- Ivanović S. (2010), Preduzetnički menadžment, Ekonomski fakultet, Split
- Janošević, S. (1989.): „Strategijsko planiranje istraživanja i razvoja u preduzeću“, Savremena administracija, Beograd
- Jovanović, I. (2015): „Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja“, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet, Bor
- Lovrinčević, M. (2012.): „Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća“, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- Morić Milovanović, B. (2009.): „Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
- Morić Milovanović, B. (2012): „Moderatorni utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti malih i srednjih proizvodnih poduzeća“, Ekonomski fakultet, Zagreb
- Peters M, Hisrich R, (2008), Preduzetništvo, Mate, Zagreb
- Pokrajac, S. Tomić, D., (2008), „Preduzetništvo“, Alfa graf NS, Novi Sad
- Vukmirović, N. (2011): “Globalizacija i preduzetništvo”, Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka
- West and Gallagher, (2006): “Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software“, R&D Management

Internet izvori:

- <https://www.coursehero.com/file/31037829/10-Kreativnost-i-inovativnostppt/>
- <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>
- <http://men.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2015/11/INOVACIJA-I-PROMENA-POGLAVLJE-7.pdf>
- <https://mbs.edu.rs/mbsblog/pozeljne-osobine-preduzetnika/>
- http://www.pusdice.org/download/menadzment_inovacija/Menad%C5%BEment%20inovacija%201
- <https://razvojideja.org.rs>
- <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%2056.pdf>
- <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/MENAZMENT/Inovacije.html>

Popis slika:

Slika br.1: Preduzetništvo	5
Slika br.2: Faze preduzetničkog procesa	7
Slika br.3: Karakteristike uspješnog preduzetnika	9
Slika br.4: Proces inovacije	22
Slika br.5: Inovacijski grafikon	23
Slika br.6: Kako nastaju inovacije	24
Slika br.7: Vrste inovacija prema EU	29
Slika br.8: Veza imedju kreativnosti i inovacija	32
Slika br.9: Komponenete kreativnog okruženja	34
Slika br.10: Model inovativnog menadžmenta	35