Saša Petković

PREDUZETNIŠTVO
I INOVACIJE U DIGITALNOJ ERI



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS
1976

SWOT
УДРУЖЕЊЕ ЕКОНОМИСТА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Saša Petković

PREDUZETNIŠTVO I INOVACIJE U DIGITALNOJ ERI

Univerzitet u Banjoj Luci
Ekonomski fakultet

Banja Luka, 2021. godine

Autor:

Prof. dr Saša Petković, vanredni profesor
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Recenzenti:

Prof. dr Jovo Ateljević, redovni profesor
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Prof. dr Marko Kolaković, redovni profesor u
trajnom zvanju, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Maja Ivanović-Đukić, redovni profesor
Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Nikša Alfirević, redovni profesor u
trajnom zvanju, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Izdavači:

Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
Majke Jugovića 4
78 000 Banja Luka
Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
www.ef.unibl.org
info@ef.unibl.org

Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT, Banja Luka
Dragiše Vasića 13
78 000 Banja Luka
Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
https://swot.ba/
sekretar@swot.ba

Za izdavača:

Prof. dr Milenko Krajišnik, dekan
Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci

Dipl. ek. Saša Grabovac, predsjednik
Udruženja ekonomista Republike Srpske SWOT

Lektor: Ljiljana Ignjatović, prof. srpskog jezika i književnosti

Dizajn i grafička obrada: Milan Damjanović, dipl. inž.

Štampa: Markos Design & Print Studio Banja Luka

Tiraž: 300 primjeraka

ISBN 978-99938-46-93-2

Copyright© 2021 prof. dr Saša Petković. Sva prava zadržava autor.
Nijedan dio ove publikacije se ne može reprodukovati ili prenositi u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, elektronski, mehanički ili drugačije, uključujući (ali ne samo ograničeno na) fotokopiranje, zapisivanje ili korišćenje informacija istraživanja, bez pismene dozvole autora ili vlasnika autorskih prava. Odnos između izdavača i autora regulisan je u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i srodnim pravima u Bosni i Hercegovini.

Senat Univerziteta u Banjoj Luci na 63. sjednici održanoj 28.01.2021. godine donio je odluku broj: 02/04-3.137-52/21 da se rukopis knjige pod nazivom: „Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri“ objavi kao univerzitetska nastavna literatura.

Predgovor

Jedino što je sigurno u XXI vijeku je da je sve neizvjesno. A poslovanje i djelovanje u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti, glavne su karakteristike preduzetnih ljudi. Nakon deset godina profesorskog i istraživačkog rada na grupi predmeta iz oblasti preduzetničke ekonomije, ali i menadžmenta i teorijske ekonomije, i četiri posljednje godine intenzivnog naučnoistraživačkog rada, rodio se univerzitetski udžbenik *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. U posljednjih desetak godina, u postkriznom periodu nakon 2008. godine pa do danas, globalni događaji sa nesagledivim posljedicama na razvoj malih postranzicionih otvorenih ekonomija, prestizali su jedan drugog. Arapsko proljeće, rat u Siriji, ISIL, lokalni i regionalni konflikti, izlazak Velike Britanije iz Evropske unije (EU), velike migracije sa Istoka na Zapad, produžetak životnog vijeka stanovništva i depopulacija u Evropi, odlazak iz Bosne i Hercegovine (BiH) cijelih porodica (uostalom i iz susjednih zemalja Zapadnog Balkana) uglavnom u zemlje EU, ali i Sjedinjene Američke Države (SAD), Kanadu i Australiju, politička nestabilnost na Balkanu, i globalna pandemija Covid – 19, koja nas je uvela u do sada najveću globalnu ekonomsku krizu. Više nego ikada, oči cijelog svijeta fokusirane su na preduzetnike. Na preduzetnike iz farmaceutske industrije, poljoprivrede, transporta, kreativne industrije, industrije medicinske opreme, obrazovanja. Koronavirus (Covid-19) je pandemija koja ne samo da je izazvala značajan pustoš širom svijeta, već predstavlja i neke važne prilike i mogućnosti za preduzetnike da budu inovativni na tržištu. Iako su preduzetnici po prirodi otporni, Covid-19 kriza u pogledu veličine i dužine trajanja dovela je do specifičnih izazova sa kojima se suočavaju preduzetnici u prilagođavanju novom okruženju. Od preduzetnika se traže rješenja, za vakcinu protiv Covid -19 i drugih virusa, ali i za „vakcinu protiv nezaposlenosti". Od preduzetnika i preduzetnica se očekuje da će sa inovacijama i inoviranim poslovnim modelima olakšati i riješiti probleme sa kojima se suočava čovječanstvo.

Trgovina i globalizacija dali su veliki podsticaj razvoju preduzetništva u cijelom svijetu, otvarajući nove mogućnosti i vidike za preduzimljive pojedince, ali i države koje su podsticale preduzetnike i njihove napore da steknu bogatstvo, uvećavajući i bogatsva nacija. Preduzetnički ekosistemi, ali prvenstveno preduzetnička kultura kao „pogonsko gorivo" izgradnje lokalnih, regionalnih i nacionalnih preduzetničkih ekosistema u kojima „buja" preduzetništvo, glavni su „krivci" ekonomskog i društvenog napretka uopšte.

BiH, kao i susjedne zemlje Zapadnog Balkana su male, otvorene postranzicione ekonomije, koje još uvijek nisu uhvatile priključak ne samo sa ostalim ra-

zvijenim zemljama svijeta, već nisu uspjele uhvatiti priključak i za bivšim socijalističkim zemljama centralne i istočne Evrope, koje su se priključile EU i koje su transformisale svoje privrede. Izgradnja podsticajne preduzetničke kulture i preduzetničkog ekosistema u kojima će „bujati" startapi i novi preduzetnički poduhvati, u kojima je samozapošljavanje mladih poželjnja karijerna opcija, težak je zadatak, pred kojim stoji dug vremenski horizont i mnogo prepreka. Možda i najteža prepreka koja se prva nalazi na tom putu je nerazvijena svijest građanki i građana i ne postojanje želje za promjenama. Upravo želje za promjenama i spremnost da se bez oklijevanja djeluje kada se uoče šanse, glavne su karakteristike preduzetnika. Kritičko, divergentno razmišljanje, nesputano razmišljanje u više pravaca vodi ka kreativnosti čiji je ishod inovativnost. Pored seta ličnih karakteristika koje svaki muškarac i žena trebaju imati kao predispozicije da postanu preduzetnici, uticaj i podrška porodice, podsticajno preduzetničko okruženje, saradnja sa medijima koji će više pažnje u budućnosti posvećivati novim herojima – preduzetnicima, reformisano obrazovanje, dostupnost raznih eksternih izvora finansiranja, jasna tržišna pravila i mnogo uzora za ugledanje, biće sastavni elementi mozaika preduzetničke kulture koju treba da izgradimo. I treba da sanjamo i maštamo, bez bojazni da ćemo biti neshvaćeni. Moji snovi vezani su za reformisano društvo i obrazovanje. Imam pravo da sanjam da će nove generacije studenata žudjeti da postanu preduzetnici, da će im se otvoriti novi horizonti i da će napraviti pravedno i bogato društvo u kojem ćemo svi da živimo i uživamo u blagostanju. Upravo to mi je bio motiv četverogodišnjeg rada na udžbeniku, koji je definitivno drugačiji od prethodnih monografija ili poglavlja u međunarodnim monografijama koje sam samostalno ili u koautorstvu sa kolegicama i kolegama iz regije objavljivao. Sastoji se od četiri poglavlja, i to *Preduzetništvo u eri 4.0*, *Kreativni preduzetnički proces*, *Preduzetništvo*, *digitalizacija i inovacije*, i *Preduzetnički ekosistem*. Na početku svakog poglavlja definisani su ishodi učenja, a svako poglavlje obiluje primjerima i studijama slučaja sa pitanjima za diskusiju, koja će biti korišćena na predavanjim i vježbama kao vodič za „oslobađanje umova studenata" da kritički i divergentno razmišljaju. Studije slučaja pored poznatih preduzetničkih priča iz svijeta, posebnu pažnju poklanjaju startapima iz BiH, Srbije, Hrvatske i Slovenije koji su postali globalno poznati. Ti primjeri će, nadam se, „upaliti preduzetnički plamen" kod čitalaca knjige, što mi je osnovna namjera bila sve vrijeme dugogodišnjeg procesa pisanja udžbenika.

Citiranje u tekstu i navođenje referenci na kraju svakog poglavlja usklađeno je sa APA standardima https://www.apa.org/pubs/books/publication-manual-7th-edition-spiral.

Iako je veliki broj ljudi uticao na mene tokom rada na udžbeniku, što svjesno kroz razgovore, kritike i sugestije ili koautorstva, ili i ne znajući, kroz moje čitanje njihovih radova i knjiga, sa željom da izbjegnem zamku nabrajanja, i nenamjernog izostavljanja nekih od tih ljudi, svima im se zahvaljujem, i pozi-

vam znane i neznane, da nakon čitanja udžbenika podijele sa mnom svoja razmišljanja, kritike i sugestije, jer sigurno neću čekati četiri godine da naredno izdanje ugleda svjetlo dana. Ali imam obavezu da se zahvalim svojoj voljenoj supruzi Nataši i kćerki Mariji na bezrezervnoj podršci koju su mi davale tokom rada na istraživanju i pisanju udžbenika i koje mi daju u životu.

Udžbenik je prvenstveno namijenjen studentima Ekonomskog fakulteta sva tri ciklusa studija, ali i svim zainteresovanim studentima sa drugih fakulteta, menadžerima, predstavnicima institucija, nevladinog sektora, preduzetnicama i preduzetnicima i svima koje interesuje preduzetništvo i inovacije.

Digitalna transformacija je toliko brzo ušla u naše živote, da su mnogi ranije predviđeni megatrendovi već postali realnost. Digitalna transformacija postojećih i kreiranje novih biznisa na internetu ili, u posljednje vrijeme, hibridnih formi biznisa, onlajn i oflajn, postala je realnost i imperativ za kompanije koje žele ne da rastu i razvijaju se, već da opstanu na tržištu. Tek što smo ušli u digitalnu eru, jedan broj autora piše od post-digitalnoj eri, tako da početak ovog predgovora mogu i završiti na isti način, jedino što je sigurno u XXI vijeku je da je sve neizvjesno.

U Banjoj Luci, 24. novembra 2020. godine

Saša Petković

Sadržaj

Predgovor 3

I PREDUZETNIŠTVO U ERI 4.0 11

1.1. Uloga preduzetnika i preduzetništva u razvoju nacionalnih ekonomija 12
1.2. Preduzetnik i preduzetništvo: varijeteti pristupa definisanja 22
1.2.1. Doprinos ekonomskih teoretičara razvoju preduzetništva 23
1.2.2. Doprinos austrijske škole razvoju teorije preduzetništva 30
1.2.2.1. Jozef Šumpeter (Joseph Schumpeter) 32
1.2.2.2. Izrael Kircner (Israel Meir Kirzner) 34
1.2.3. Biheviоralni pristup razvoja teorije preduzetništva 36
1.2.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri 42
1.2.5. Sociobihevioristički i institucionalni pristupi razvoja teorije preduzetništva 45
1.3. Preduzetništvo i ekonomski razvoj 49
1.4. Globalizacija, digitalizacija i preduzetničko društvo: 4.0 era 53
1.5. Globalni fenomen preduzetničke kulture kao preduslov ekonomskog razvoja 60
1.6. Zašto ljudi postaju preduzetnici? 65
1.6.1. Tradicionalno (eksterno) preduzetništvo 67
1.6.2. Korporativno preduzetništvo 75
1.6.2.1. Unutrašnje preduzetništvo 77
1.6.2.2. Novi korporativni poduhvati u digitalnoj eri 81
1.6.2.3. Preduzetnička organizaciona transformacija 83
1.6.3. Socijalno (društveno) preduzetništvo 92
1.6.3.1. Nastanak socijalnog preduzetništva 94
1.6.3.2. Pojam socijalnog preduzetništva 95
1.6.3.3. Socijalni preduzetnik 99
1.6.3.4. Socijalno preduzeće 100
1.6.3.5. Socijalni kapital 103

1.6.3.6. Ekosistem socijalnog preduzetništva....104
1.6.3.7. Korporativna društvena odgovornost....107
1.6.3.8. Mračna strana socijalnog preduzetništva....108
1.6.4. Preduzetništvo žena....111
1.6.5. Porodično preduzetništvo....114
1.6.5.1. Definisanje i karakteristike porodičnog preduzetništva....115
1.6.5.2. Planska sukcesija u porodičnim preduzećima kao dio izlazne strategije osnivača....122
Literatura – I poglavlje....125

II KREATIVNI PREDUZETNIČKI PROCES 143

2.1. Faktori preduzetničkih namjera....144
2.2. Preduzetnički startapi kao ishod kreativnog preduzetničkog procesa....146
2.3. Tehnološki startapi i digitalna transformacija....148
2.4. Preduzetnički kreativni proces....159
2.5. Startap proces - pokretanje biznisa od nule....166
2.6. Inovativni poslovni modeli....172
2.7. Kanvas poslovno modeliranje - The Canvas....180
2.8. Lin startap proces – The Lean start up....183
2.9. Poslovno predviđanje i megatrendovi budućnosti....189
2.9.1. Digitalni megatrendovi....195
2.10. Uloga poslovnog planiranja u razvoju i rastu startapa....200
2.11. Finansiranje preduzetničkih startap poduhvata....207
2.11.1. Izvori finansijske podrške preduzetničkim poduhvatima u preduzetničkim startapima....208
2.11.2. Finansiranje u ranim fazama razvoja startapa: anđeosko finansiranje....213
2.11.3. Finansiranje u ranim fazama razvoja startapa: fondovi rizičnog kapitala....215
2.11.4. Finansiranje rasta startapa: finansiranje iz duga....220
2.11.5. Finansiranje rasta startapa: Lizing....224
2.11.6. Finansiranje rasta startapa: Faktoring....226
2.11.7. Finansiranje emisijom akcija....227
2.11.8. Kraudfanding (Crowdfunding) – inovativni eksterni izvor finansiranja startapa....238

2.11.9. Upravljanje rastom preduzeća 243
Literatura – II poglavlje 254

III PREDUZETNIŠTVO, DIGITALIZACIJA I INOVACIJE 263

3.1. Inovativnost i preduzetništvo 264
3.2. Kreativnost kao preduslov uspjeha 270
3.3. Preduzetnička orijentacija i poslovne performanse 274
3.3.1. Organizaciona kultura i preduzetnička orijentacija 275
3.3.2. Osobine preduzetničkog preduzeća 281
3.4. Uticaj preduzetničke orijentacije na poslovanje malih i srednjih preduzeća 291
3.4.1. Priroda koncepta preduzetničke orijentacije 291
3.4.2. Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije 295
3.4.2.1. Inovativnost 297
3.4.2.2. Proaktivnost 299
3.4.2.3. Preuzimanje rizika 300
3.4.2.4. Autonomija 301
3.4.2.5. Konkurentska agresivnost 303
3.5. Međuzavisnost preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi 304
3.5.1. Empirijska istraživanja o preduzetničkoj orijentaciju u regionu zapadnog Balkana 306
3.5.2. Kontigentni pristup mjerenja uticaja preduzetničke orijentacija na poslovne performanse 308
3.5.3. Međuzavisnost preduzetničke i marketing orijentacije 312
3.5.4. Sistem pokazatelja performansi organizacije 315
3.5.4.1. Performanse – pojam i značaj mjerenja 315
3.5.4.2. Tipovi organizacionih performansi 319
3.6. Vrste inovacija 322
3.7. Meke inovacije i kreativne i kulturne industrije 329
3.8. Izvori inovativnosti 336
3.9. Komercijalizacija inovacija i kreiranje vrijednosti 342
3.10. Digitalizacija, poslovni modeli i inovacije u eri 4.0 348
3.10.1. Digitalne inovacije u poljoprivredi 349
3.10.2. Digitalne inovacije u automobilskoj industriji 351
3.10.3. Digitalne inovacije u malopodaji 353

Literatura – III poglavlje 356

IV PREDUZETNIČKI EKOSISTEM 369

4.1. Preduzetnički ekosistem – pojam i geneza nastanka 370
4.2. Uloga preduzetničkog obrazovanja u razvoju preduzetničke kulture 375
4.3. Preduzetničko obrazovanje u osnovnim školama 385
4.4. Preduzetničko obrazovanje u srednjim školama 390
4.5. Moderni univerzitet kao preduzetnički ekosistem 398
4.5.1. Preduzetnički ekosistem Ekonomskog fakulteta Univerzitete u Banjoj Luci 402
4.6. Preduzetnička edukacija i preduzetničke namjere studenata .. 407
4.7. Uloga institucija preduzetničke infrastrukture u podsticaju razvoja preduzetništva 417
4.7.1. Uloga kreditno-garantnih fondova u podsticanju razvoja preduzetništva 420
4.7.2. Poslovni inkubatori i preduzetnici u nastajanju 422
4.7.3. Poslovni akceleratori i zajednički radni prostori 426
4.7.4. Mentorisanje u funkciji razvoja preduzetničkih ideja u ranim stadijima pokretanja preduzetničkih poduhvata 428
4.7.5. Klasteri kao instrument povezivanja malih i srednjih preduzeća 435
4.7.5.1. Tipologija klastera i njihov značaj za privredni razvoj zemlje ... 438
4.8. Naučno-tehnološki parkovi i tehnološki startapi 441
4.9. Specijalne ekonomske zone i razvoj preduzetništva 445
Literatura – IV poglavlje 451

Spisak tabela 462
Spisak slika 462
Spisak grafikona 465

I PREDUZETNIŠTVO U ERI 4.0



Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- Shvatite značaj i uticaj različitih koncepata preduzetništva i preduzetnika na ekonomski rast i progres.
- Razumijete uticajne faktore preduzetničkih namjera i ključne osobine preduzetnika i okruženja u kojem žive i posluju.
- Opišete različite ekonomske škole i njihovo viđenje preduzetnika i preduzetništva.
- Klasifikujete i objasnite ključne pristupe razvoja teorija preduzetništva.
- Analizirate međusoban uticaj i povezanost globalizacije, digitalizacije i preduzetničkog društva u 4.0 eri.
- Se upoznate sa osnovnim principima preduzetničke ekonomije.
- Objasnite razliku između preduzetnog i tradicionalnog menadžera.
- Razumijete karakteristike preduzetničkog načina razmišljanja.
- Da klasifikujete i objasnite različite tipove preduzetništva.

1.1. Uloga preduzetnika i preduzetništva u razvoju nacionalnih ekonomija

Teško je ocijeniti kada je nastalo prvo preduzeće u formama koje su slične danas poznatim, ali sa sigurnošću možemo tvrditi da su prve konture malih preduzeća koje poznajemo u današnjem obliku počele da se javljaju sa prvim zakonima koji su štitili preduzetnike u starom Vavilonu prije skoro četiri milenijuma. „Vavilonski kralj Hamurabije (vladao je u periodu od 1728. godine do 1686. godine prije nove ere) u posljednjim decenijama vladavine izdao je zakonik sa tri stotine zakona koji štite potrošače i male preduzetnike, posebno od prevare" (Petković & Berberović, 2013, str. 3). Međutim, obavljanje poslovnih aktivnosti ne prejudicira poslovanje isključivo u formi preduzeća. Poslovnim aktivnostima ili danas modernije rečeno – biznisima, koji počinju razmjenom dobara za dobra, a kasnije, pojavom novca i novčanih ekvivalenata, razmjenom viška proizvedene vrijednosti za novac, kojim su ljudi nabavljali vrijednosti koje sami nisu mogli da proizvedu, ubrzava se razvoj ljudske civilizacije. Specijalizacija, podjela rada, izumi, naučna otkrića, razvoj poljoprivrede, povećanje produktivnosti, razvoj sela i gradova, oslobodili su ogromne ljudske potencijale. Porijeklo preduzetništva i uloga i značaj preduzetnika u ukupnom razvoju ljudske civilizacije predmet je istraživanja ekonomskih istoričara. Lends i saradnici (Landes et al., 2010, str. 9) tvrde da se prve organizovane poslovne aktivnosti kakve poznajemo u moderno vrijeme javljaju na Bliskom Istoku:

> Sada je poznato da je većina tehnika koje će postati osnovna trgovačka praksa u klasičnoj antici, već bila razvijena u trećem milenijumu prije nove ere, u hramovima i palatama bronzanog doba na Bliskom Istoku - novac, zajedno sa uniformnim tegovima, mjerama i cijenama neophodnim za vođenje računa (računovodstvo) i godišnje izvještaje (Hudson & Vunsch, 2004), naplaćivanje kamata (Van De Mieroop, 2005; Hudson & Van De Mieroop, 2002) i dogovore o raspodjeli dobiti između javnih institucija i privatnih trgovaca, u rasponu od trgovine na daljinu pa do davanja u zakup zemljišta, radionica i koncesija za maloprodaju piva (Renger 1984, 1994, 2002). Asiriolozi sada široko primjenjuju termin *preduzetnik* na asirske i vavilonske tamkarum „trgovce" od početka drugog milenijuma p.n.e. do porodica Egibi i Murashu u Vavilonu od sedmog do petog vijeka prije nove ere, koje su kreirale nove komercijalne strategije za upravljanje imanjima i obezbjeđivanje palate i oružanih snaga.

Biznis[1] je skup određenih poslovnih aktivnosti, kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika biznisa, odnosno uloženog kapitala, zaposlenih u biznisu i društva. Aktivnosti individualnih poljoprivrednih proizvođača, davanje u zakup

1 Biznis (engleski – business). „Biznis je organizacija ili ekonomski sistem u kome se roba i usluge razmjenjuju jedno za drugo ili za novac. Svaki posao zahtijeva neki oblik ulaganja i dovoljno kupaca kojima njegovi proizvodi ili usluge mogu biti prodate na konzistetnoj osnovi s ciljem ostva-

objekata, zemljišta i drugih sredstava za rad, bavljenje turističkom djelatnošću, pružanje konsultantskih usluga, kulturne, sportske i druge neprivredne djelatnosti kojima se, između ostalog, stiče profit, smatramo biznisom. Iako je to teško zamisliti, današnji giganti, velike korporacije i multinacionalne korporacije poput Apple-a, Microsofta, Facebook-a, Google-a, Alibabe, Amazona, Tesle, vrijedni nekoliko stotina milijardi US$, nekada su bili mali biznisi, i počeli su svoje preduzetničke poduhvate kao mikro ili mala preduzeća.

Mali biznis posebno je važan u zemljama u razvoju (Rao, 2014; Ratten, 2014, citirano u Hyder & Lussier, 2016). U Bosni i Hercegovini (BiH), kao u posttranzicionoj maloj zemlji u razvoju, mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju više od 99% preduzeća u nefinansijskom poslovnom sektoru (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2015; Razvojna agencija Republike Srpske, 2019). MSP sa svim svojim prednostima i nedostacima mogu biti jedan od ključnih nosilaca razvoja privrede. Ona doprinose boljem opštem privrednom stanju jedne zemlje, tako što podstiču konkurentnost i zapošljavanje, te bez sumnje zaslužuju mjesto i značaj koji im daju eksperti iz oblasti ekonomije. Poseban značaj ova preduzeća imaju u zemljama u tranziciji, gdje je prisutna visoka stopa nezaposlenosti, nizak stepen privredne aktivnosti i nedovoljno investicija (Erić et al., 2012).

Značaj malog biznisa može se objasniti sljedećim činjenicama:

- male firme se lakše prilagođavaju zahtjevima tržišta;
- uspješnije prevazilaze nastale poremećaje u okruženju;
- mogu uspješno raditi i sa relativno malim obimom uloženog kapitala;
- mali biznisu su elastičniji i fleksibilniji u odnosu na velike biznise;
- najviše koriste lokalne resurse;
- doprinose povećanju raznovrsnosti privredne strukture i zaposlenosti;
- često nastaju kao posljedica komercijalizacije inovacija, odnosno inovaciija je razlog njihovog osnivanja;
- relativno jednostavno ulaze i izlaze iz određenih privrednih grana;
- vrlo često su u rukama članova uže i šire porodice i snažno su zainteresovana za opstanak, rast i razvoj biznisa u nekoj od pravno dostupnih formi, a najčešće u formi preduzeća, to jest privrednog društva;
- kao preduzetničke firme, mogu da doživljavaju eksponencijalni rast i da budu generatori ekonomskog razvoja svake zemlje.

Širom svijeta je priznato da su MSP, a posebno mlada MSP (Baumol, 2009, str. 71) veoma važna za svoje ekonomije, bez obzira da li se radi o visokorazvijenim ekonomijama ili ekonomijama u razvoju ili ekonomijama sa niskim

renja profita. Biznis može biti u privatnom vlasništvu, neprofitnom ili u državnom vlasništvu". Preuzeto 16.01.2017. godine sa http://www.businessdictionary.com/definition/business.html

dohotkom. To je zato što MSP u velikoj mjeri ne doprinose samo ekonomskom prosperitetu, već takođe specifično doprinose zapošljavanju, rastu bruto domaćeg proizvoda, inovacijama, tehnološkom napretku ili razvoju (Savlovschi & Robu, 2011).

Navedene činjenice su i razlog da male firme ne opterećuju društvene socijalne fondove sa zahtjevima za pokriće gubitaka, zbrinjavanjem nezaposlenih radnika i drugo. Naprotiv, njihova ekonomsko-finansijska stabilnost i zadovoljavajući stepen profitabilnosti jačaju ekonomsku snagu društva u cjelini i pozitivno utiču na njegovu stabilnost i razvoj. Glavni „krivci" za formiranje malih biznisa i za dalji rast i razvoj biznisa su preduzetnici.

Vrlo često autori danas poistovjećuju preduzetništvo sa malim preduzećima i sa individualnim vlasništvom nad preduzećima, što može, ali i ne mora biti slučaj. Nije svako malo preduzeće istovremeno i preduzetničko, niti je svaki vlasnik preduzeća preduzetnik, o čemu će više riječi biti u narednim poglavljima. „Engleska riječ preduzetnik, „entrepreneur", francuskog je porijekla (entreprendre) te, doslovno prevedena, znači „onaj koji uzima između" ili „ići između" (Hisrich et al., 2011, str. 5). „Prema Kasonu (Cassonu, 1987) pretpostavlja se da je u ekonomiju termin preduzetnik uveo Ričard Kantilo (Richard Cantillon) 1755. godine" (Bremer, 2009, str. 12). Prema Vikamu (Wichkam, 2006, str. 34) „najčešći tipovi preduzetnika sa kojima se susrećemo su oni koji planiraju da započnu novi poduhvat, tzv. preduzetnici u nastajanju (nascent, engl.) ili oni koji vode samostalan biznis - individualni preduzetnici". I jednim i drugim, osim kreativnosti, habrosti i spremnosti da uđu u rizični preduzetnički poduhvat, neophodno je i podsticajno okruženje i podrška države i šire društvene zajednice. „Preduzetnik, po definiciji prebacuje resurse iz sektora niske produktivnosti i dohotka, u sektore visoke produktivnosti i dohotka" (Drucker, 1985, str. 4). Još u XIX vijeku Žan Baptist Sej (Say, 1855) definisao je preduzetnika kao osobu koja pomjera ekonomske resurse iz zone niske u zonu više produktivnosti i dobiti.

> Predstavnik Austrijske škole ekonomije, Jozef Šumpeter (Schumpeter, 1934) je pisao da je funkcija preduzetnika da reformiše ili revolucionarizuje obrasce proizvodnje. Oni to rade eksploatacijom inovacija, ili više generalno, mogućnostima neisprobane tehnologije za proizvodnju novih proizvoda ili proizvodnju starih, ali na novi način, otvarajući mogućnosti novih izlaza za proizvode, reorganizujući industriju, preduzetnik kreira vrijednost kroz inovaciju. Šumpeterov preduzetnik mijenja tehnološke mogućnosti, mijenja konvencije sprovođenjem inovativnih aktivnosti, i stoga, pomjera granice proizvodnih mogućnosti. On/ona razvija nove tehnologije, za razliku od Kircnerovog preduzetnika, koji posluje koristeći šanse koje nastaju iz nove tehnologije. (Deakins & Freel, 2012, str. 4)

Jedan od osnivača takozvane Čikaške škole u ekonomiji - Frenk Hajnmen Najt (Knight, 1921), na temeljima učenja francuskih ekonomista pokušava preduzetnika da definiše kao osobu koja spremno preuzima rizik i ostvaruje profit: kao nagradu za rizik (slučajevi s predvidivom vjerovatnoćom i mogućnošću osiguranja) i kao nagradu za neizvjesnost (slučajevi s nepredvidivom vjerovatnoćom i nemogućnošću osiguranja). „Preduzetnici koriste inovaciju da iskoriste ili kreiraju promjenu i piriliku koja će donijeti profit. Čine to na način da pomjeraju ekonomske resurse iz niže u zonu više produktivnosti i višeg prinosa, prihvatajući visok stepen rizika i neizvjesnosti čineći to" (Burns, 2001, str. 6). ***Inovatori i preduzetnici međusobno se razlikuju***. Inovator stvara nešto novo. Preduzetnik prikuplja i integriše sve potrebne resurse – novac, ljude, poslovni model, strategiju i spremnost na rizik – kako bi pretvorio inovaciju u održiv poslovni poduhvat (Barringer & Ireland, 2016).

Stam (2008) navodi da u literaturi o preduzetništvu uloge preduzetnika u ekonomskim promjenama su različite, pa tako preduzetnik je:

- osoba koja nosi neizvjesnost (Knight, 1921);
- inovator (Schumpeter, 1934);
- donosilac odluka (Casson, 2003);
- industrijski lider (Schumpeter, 1934);
- organizator i koordinator ekonomskih resursa (Marshall, 1890);
- arbitar, onaj koji upozorava na mogućnosti (Kirzner, 1997);
- alokator resursa među mogućim alternativama (Schultz, 1975).

> U knjizi iz 1911. godine „*Teorija privrednog razvoja*", ekonomista Jozef Šumpeter (Joseph Schumpeter) napisao je da su preduzetnici više od kreatora biznisa, oni su agenti promjene u društvu. Proces kreativne destrukcije, u kome preduzetnici stvaraju nove ideje i nove biznise koji čine postojeće biznise zastarjelim, predstavlja znak napredne ekonomije. (Schumpeter, 1911, citirano u Scarborough & Cornwall, 2016, str. 21)

Međutim, bez preduzetnika, to jest preduzetnih muškaraca i žena sklonih proaktivnom pristupu, uočavanju i korišćenju prilika, uz preuzimanje razumnog rizika i samostalnom pokretanju poslovnih aktivnosti koji praktikuju preduzetništvo, ne bi bilo ni najvećeg broja današnjih preduzeća.

Kako možemo definisati preduzetništvo? Iako ne postoji jedinstveno shvatanje preduzetništva, dvije definicije se izdvajaju.

Prema Baringeru i Ajrlandu (Barringer & Ireland, 2016, str. 7), „preduzetništvo je definisano kao proces u kojem pojedinci tragaju za prilikama bez obzira na resurse koje trenutno kontrolišu u svrhu eksploatacije budućih roba i usluga". Škrtić i Mikić (2011, str. 5) zaključuju:

> ...da je preduzetništvo posebna privredna funkcija, različita od vlasničke ili upravljačke ili, možda još bolje rečeno: skup više međusobno povezanih

> funkcija usmjerenih na pokretanje novih poslovnih inicijativa s ciljem očekivanja natprosječnih prihoda. To, zapravo, znači da se preduzetništvo bitno razlikuje od profesionalnog upravljanja rutinskim privrednim djelatnostima u relativno stabilnim uslovima poslovanja. Preduzetništvo je, u stvari, uvijek viši stepen sposobnosti da se uoči izvrsna prilika za mogući poslovni uspjeh i u njoj učestvuje, te preduzetnička odlučnost da se uđe u akciju i kad je preduzetnički rizik izuzetno visok.

Nepredvidive okolnosti, kao što je npr. globalna pandemija Covid-19 koja je započela krajem 2019. godine (i još uvijek traje) pored teškoća koje je izazvala, čije su posljedice prekid i znatno smanjenje međunarodne trgovine, prekid i otežani međunarodni lanci snabdijevanja i otežanog međunarodnog transporta, u pojedinim sektorima i industrijama, kao što su video gejming industrija, elektronsko poslovanje (bankarstvo, trgovina, video striming), informaciono-komunikacione tehnologije, omogućile su preduzetnim ljudima i da uvećaju svoj kapital. Brojni su primjeri u 2020. godini uspješnih preduzeća koja su ostvarila veliki rast, kao što su Amazon, Zoom, Tesla, Apple, Microsoft i druge, uglavnom tehnološke kompanije, koje su po pravilu, započeli kao mikro startap biznisi (start up, engl.).

Preduzetnike dijelimo na preduzetnike koji iskorišćavaju uočene prilike i na preduzetnike iz nužde, preduzetnike u velikim korporacijama (intrapreduzentike), društvene (socijalne) preduzetnike, preduzetnike koji ulaze iz poduhvata u poduhvat (serijske preduzetnike) i preduzetnike koji ulaze u raznovrsne poslovne poduhvate (portfolio preduzetnike). Srećemo se sa tradicionalnim preduzetnicima (preduzetnicima u malima biznisima) i sa preduzetnicima u korporacijama i velikim profitnim i neprofitnim sistemima. Zajedničko svim gore navedenim tipovima preduzetnika je *strast i želja za promjenama, spremnost da se djeluje i ne oklijeva, često u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti, eksploatišući inovaciju timskim radom, stvarajući novu vrijednost koja će biti prihvaćena na tržištu.*

Upravo zbog različitog spektra motiva i ciljeva osnivanja i pokretanja biznisa, gotovo nijedna oblast društvenog života nije bila imuna na rast i razvoj postojećih i novih preduzeća, uopšteno govoreći. Preduzetnici su „heroji" razvoja nacionalnih ekonomija i zaslužuju takav tretman. Čak i najveća naučna otkrića, bilo da se radi o otkrićima iz takozvanih naučno-tehnoloških revolucija (Drucker, 1985), ili gotovo svakodnevnih pronalazaka pojedinaca, istraživačkih odjeljenja preduzeća ili vladinih istraživačkih institucija, ukoliko se nisu mogla komercijalizovati, ostajala su u formi nacrta, zapisa ili na policama laboratorija i garaža. Bez preduzeća, većina invencija i inovacija ne bi ugledala svjetlo dana. U nekim aspektima, **preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin *preduzetničko društvo*** (Audretsch, 2007).

Iako su profit, i u novije vrijeme, bogatstvo ili vrijednost preduzeća (Salvatore, 1994), vrhunski ciljevi osnivanja i upravljanja preduzećima, povećanjem efikasnosti i efektivnosti poslovanja MSP, neprocjenjivu korist ima cijela društvena zajednica, ili da se preciznije izrazimo, cijela ljudska civilizacija. „Preduzeća i njihove ekonomije, kao izrazi efektivnosti i efikasnosti njihovog poslovanja i razvoja, predstavljaju realnost bez koje se savremeni svijet ne bi mogao ni zamisliti, jer se i najveći dometi i dostignuća savremene civilizacije apriori vezuju za djelatnost preduzeća" (Nikolić et al., 1996, str. 5).

Godinama, bolje rečeno decenijama, u akademskoj zajednici i vladinim krugovima razvijenih zemalja svijeta i zemalja u razvoju vladalo je mišljenje da je veliko dobro i da su isključivo velika preduzeća sa svim svojim prednostima ekonomije obima ekskluzivni nosioci ekonomskog razvoja i prosperiteta. Sve do prvog naftnog šoka 1973. godine, pa drugog naftnog šoka 1979. godine, nije bilo pokušaja mijenjanja generalnih koncepata privređivanja (Drucker, 1985), što je pratila i akademska zajednica pokušavajući da daje odgovore na pitanja koji teoretski koncept najbolje objašnjava vezu između uticajnih faktora i kretanja produktivnosti i profita u preduzećima.

Izdvojeno: Naftni šokovi u sedamdesetim godinama XX vijeka
Izvor: Kettel, 2019

Prvi se dogodio 1973. godine, kada su arapske članice OPEC-a odlučile da učetverostruče cijenu nafte na gotovo 12 američkih dolara po barelu. Izvoz nafte u SAD, Japan i zapadnu Evropu, koji su zajedno trošili više od polovine svjetske energije, takođe je bio zabranjen. Odluka OPEC-a donesena je kao odmazda za zapadnu podršku Izraelu protiv Egipta i Sirije tokom Jom Kipur (Yom Kippur) rata (1973) i kao odgovor na uporni pad vrijednosti američkog dolara (denominirane valute za prodaju nafte), koji je narušio izvozne zarade zemalja OPEC-a. .... Još jedna velika naftna kriza dogodila se 1979. godine, kao rezultat iranske revolucije (1978-1979. godine). Veliki socijalni nemiri ozbiljno su oštetili iransku naftnu industriju, što je dovelo do velikog gubitka proizvodnje i odgovarajućeg rasta cijena. Situacija se pogoršala nakon izbijanja iransko-iračkog rata (1980-1988. godine), koji je dodatno povećao nivo nestabilnosti u cijelom regionu. 1981. godine cijena nafte stabilizovana je na 32 američka dolara po barelu. Do 1983. godine, međutim, velike kapitalističke ekonomije usvojile su efikasnije metode proizvodnje, a problemi sedamdesetih su se transformisali u relativno preveliku ponudu nafte, a ne u njenom nedostatku.

S obzirom da su sklonost preuzimanja rizika, mogućnost zdravorezonskog razmišljanja i odlučivanja u nejasnim okolnostima, kreativnost i inovativnost, lične karakteristike koje je teško „prepoznati", teoretsko uobličavanje preduzetnika i preduzetništva veoma je izazovan i težak zadatak. Zadatak teorije je da opiše, objasni, klasifikuje i predvidi određene pojave, što je u slučaju potencijalnih preduzetnika prilično težak zadatak.

Turker i Selčuk (Turker & Selcuk, 2009) ističu da, iako istraživači često ukazuju na vezu između preduzetničkih namjera i nekih faktora ličnosti, kao što su samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, potrebe za dostignućima, lokus kontrole, ipak, čovjek je podjednako pod uticajem šireg seta kulturnih, društvenih, ekonomskih, političkih, demografskih i tehnoloških faktora. Zbog toga, osobine ličnosti ne mogu biti izolovane od ostalih kontekstualnih faktora koji ulaze u preduzetništvo (Prakash et al., 2015). Obrazovni sistemi koji podstiču studente na inicijativnost, proaktivnost i inovativnost direktno utiču na preduzetničke namjere studenata (Lange et al., 2011; Mustafa et al., 2016). Širi društveni kontekst i razvijenost instituicija koje pružaju direktnu podršku razvoju preduzetništva, takođe pozitivno utiču na razvoj preduzetništva i samozapošljavanje studenata kao karijerne opcije u toku ili nakon završetka studija (Fini et al., 2009; Mustafa et al., 2016). Sve gore navedeno će biti detaljno elaborirano u narednim poglavljima.

Zašto je interes za preduzetnike i preduzetništvo u posljednjih nekoliko decenija u fokusu i vlada i akademske zajednice?

Preduzetništvo je ključni pokretač društvenog zdravlja i bogatstva i zastrašujući pokretač ekonomskog rasta. Promoviše inovacije potrebne ne samo za iskorišćavanje novih prilika, promociju produktivnosti i stvaranje zaposlenja, već i za pomoć u rješavanju nekih od najtežih izazova u društvu, kako navode ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih nacija (United Nations Sustainable Development Goals - SDGs) (GEM, 2020).

Masovna nezaposlenost i sve veće siromaštvo natjerali su vlade razvijenih zemalja svijeta da preispitaju svoj interes za veliki biznis. Do tada, poslovni istoričari su zanemarivali MSP u svojim istraživanjima, i veoma malo istraživanja o ovoj oblasti je u stvari urađeno (Scranton, 1984; Benson, 1983; Blackford, 2003). U isto vrijeme, naučna istraživanja su potvrdila značaj MSP za privredu i ovo je pokrenulo promjene u ekonomskim politikama vlada razvijenih zemalja svijeta. Prema visoko uticajnoj studiji Dejvida Birča (Birch, 1979, navedeno u Landstrom, 2005), MSP su velikim dijelom odgovorna za kreiranje novih radnih mjesta, a i dodatna istraživanja su isticala visok nivo inovativnosti MSP. Ovi podaci šokirali su mnoge, naročito ekonomiste, jer je bilo kontradiktorno sa njihovim ranijim teorijama ekonomije obima. Preduzetništvo je postalo motorom ekonomskog i socijalnog razvoja u cijelome svijetu (Audretsch et al., 2006).

Danas, MSP dominantna su forma poslovanja u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju (Harvie et al., 2013; OECD, 2014) i igraju glavnu ulogu ekonomskog razvoja, posebno u zemljama u razvoju (IFC, 2010, citirano u Petković & Vidović, 2015). Preduzetništvo se primjenjuje i u javnom sektoru i velikim korporacijama. Upravo o tome svjedoči i prva studija slučaja o Ilonu Masku, jednom od najpoznatijih i najkontroverznijih preduzetnika današnjice.

Studija slučaja 1

Ilon Mask (Elon Musk) – Preduzetnik XXI vijeka

Studiju slučaja pripremili su Jelica Rastoka i Saša Petković

Slika 1

Teslin izvršni direktor prisustvuje startap forumu u Hong Kongu, Kina



Bilješke. Fotografija je preuzeta 15.01.2017. godine sa https://www.theguardian.com/technology/2016/jul/07/tesla-elon-musk-autopilot-death-crisis-management, Fotograf: Bobby Yip/Reuters.

Mali počeci za velike snove

"Jednom kada shvatiš pitanje, odgovor ćeš naći relativno lako."

(eng. "Once you figure out the question then the answer is relatively easy.")

Ilon Mask

Ilon Mask (eng. Elon Musk) nije imao najsrećnije djetinjstvo. Odrastao je u Južnoj Africi u turbulentnom vremenu, negdje pred kraj ere aparthejda. Bio je "štreber" usred bijele afričke kulture koja je vrednovala više fizičku snagu nego pamet. A ono što je on imao, bila je pamet. Prva potvrda njegove slave, bilo je stvaranje video igre još dok je imao samo dvanaest godina. Priča o tome se pojavila na stranicama kompjuterskih časopisa i donijela mu zaradu od 500 US$. Međutim, za uspjeh je trebalo više od same pameti. I dan danas, postoji mnogo pametnih ljudi na svijetu, ali veoma mali broj njih uspije stvoriti takve inovacije koje dovode do promjena paradigmi, kao što je slučaj sa Maskom. Prema njegovom biografu, Ešliju Vensu (eng. Ashlee Vance), Mask je tokom svoje mladosti provedene u Južnoj Africi, bio na neki način "izrod". Bivao je tučen i maltretiran za vrijeme školovanja u Pretoriji (eng. Pretoria), te ga je jednom grupa vršnjaka toliko pretukla, da se čak onesvijestio. Njegov privatni život, takođe nije bio lagodan. Imao je veoma težak odnos sa ocem, koji je davao sve od sebe da uništi snove mladog vunderkinda. Kroz sve to, Ilon Mask je spoznao da mu je potrebno bolje okruženje da bi ostvario svoje snove, i uradio je sve kako bi to i postigao. Kada mu se, kao sedamnaestogodišnjaku, ukazala prilika da emigrira u Kanadu, spakovao je svoje kofere i "uskočio u prvi avion".

Ništa za izgubiti

Gledajući na život Ilona Maska, ne možete da ne steknete utisak da se pridržavao stare pouke: "Živi svaki dan, kao da je to posljednji dan u tvome životu". Možda je to zbog njegovog teškog djetinjstva u Južnoj Africi, ispunjenog opasnošću i nasiljem, ali Mask je preuzimao rizik čak i onda kada bi se drugi povlačili. 2002. godine, kada je želio osnovati startap (eng. start-up) za svemirska istraživanja, a sponzori ga nisu htjeli podržati, "prikupio" je svoj vlastiti novac kako bi realizovao ovu viziju. Bilo je tu mnogo trenutaka u Maskovoj karijeri, kada je mogao sve da izgubi. Put do njegovog trenutnog uspjeha, nije uvijek bio gladak. Tesla (eng. Tesla), kompanija električnih automobila, koju posjeduje, nije doživjela uspjeh preko noći. SpejsEks (eng. SpaceX) rakete su se s vremena na vrijeme rušile i spaljivale, ali Mask se nije kolebao.

"Neuspjeh (propast) postoji kao opcija. Ako ti stvari ne propadaju, nisi dovoljno inovativan."

(eng. "Failure is an option here. If things are not failing, you are not innovating enough.")

Ilon Mask

VELIKA vizija, VELIKI rezultati

"Iz mog iskustva, postizanje inovacije koja će promijeniti svijet, je jedino moguće ako sanjaš velike snove. Počni sa vizijom koja je smiješno velika, tako da svi kažu da je nemoguća, da nikome ranije nije pala na pamet ili da se niko ne bi usudio da ju shvati ozbiljno. Dopusti da te ta velika vizija ispuni i ona će te podići toliko visoko, koliko nisi ni slutio da je moguće. Ta velika vizija će te održati tokom napornog rada koji je pred tobom. Mi smo to uradili sa oba naša pronalaska - Američkim vijećem za zelenu gradnju (eng. U.S. Green Building Council) i našim Sistemom ocjene zelene gradnje zasnovanog na vođstvu u energetskom i ekološkom dizajnu (eng. LEED Green Building Rating System; LEED – Leadership in Energy and Environmental Design), a potom i sa Svjetskim vijećem za zelenu gradnju (eng. WorldGBC – World Green Building Council), koji je postao "UN" zemalja Vijeća za zelenu gradnju (sada obuhvata više od pola svijeta)."

"Prvi korak je ustanoviti da je nešto moguće; nakon toga vjerovatnoća će se pojaviti."

(eng. "The first step is to establish that something is possible; then probability will occur.")

Ilon Mask

Ilon Mask nije samo težio da stvori raketnu komaniju, čak ni da smanji troškove svemirskih istraživanja gradnje višekratnih raketa (čime se smanjuje trošak putovanja u svemir na samo mali dio onoga koliko to danas košta). Njegova vizija, vizija koja je izrasla iz njegove želje da koristi svoj dar kako bi stvorio bolju budućnost za čovječanstvo, je zapravo da "kolonizuje" Mars. Kako je istraživao oštećenja nastala usljed klimatskih promjena, Mask je je shvatio da bi život na drugoj planeti imao smisla. On je ostao uz svoju viziju i SpejsEks je razvio ogromne inovacije u raketnom inžinjerstvu, koje su učinile da njegova vizija izgleda manje fantastična i više vjerovatna za svakodnevnu primjenu u budućnosti. Maskov naredni napor da unaprijedi budućnost čovječanstva je doveo do rješavanja problema globalnog zatopljenja.

Slika 2
SpaceX Falcon raketa



Bilješke. Fotografija je preuzeta 13.09.2020. godine sa zvaničnog sajta kompanije SpaceX https://www.spacex.com/vehicles/falcon-9/.

Sa Teslom, on nije samo želio da stvori nešto "zeleniju" (ekološki prihvatljiviju) verziju automobila koje sada vozimo. Dizajnirao je vozilo vrijedno divljenja koje ne pravi kompromis sa estetikom, snagom, niti čistom energijom. Njegova vizija je potpuno električno vozilo sa mogućnošću duge vožnje i sa stanicama za brzo punjenje koje bi ga učinile praktičnijom i korisnijom alternativom od automobila na naftni pogon. Ilon Mask se ni tu nije zaustavio. U 2016. godini, Tesla je objavila planove za kupovinu

SolarSitija (eng. SolarCity), solarne kompanije osnovane od strane njegovih rođaka, finansijski podržane Maskovim finansiranjem, i zasnovane na jednoj od njegovih velikih ideja. SolarSiti je investirao ogromne sume novca u inovativne modele distibucije solarne energije: naime, solarni paneli se ne prodaju kupcima, već se umjesto toga iznajmljuju. Zapravo, ovo dozvoljava SolarSitiju da postane uslužni sistem, čija će energija generisati kapacitete koji će se nadovezivati predjelima preko krovova hiljada i hiljada kuća. Plus, model zakupa je učinio solarnu energiju dostupnu kupcima koji nisu mogli da priušte sebi inicijalne troškove instalacije solarne opreme. Kupovinom SolarSitija, Mask je nastavio dalje napredovati do još jednog velikog aspekta njegove vizije: rješavanje jednog od najvećih solarnih problema (skladištenje energije za vrijeme dana kada sunce slabije sija, odnosno slabije osunčanih dana) sa jednim od Teslinih najvećih inovacija: električnim akumulatorom. On predviđa da će električni automobili "isisavati" solarnu energiju iz solarnih rešetaka (koje čine dio konstrukcije solarnih panela), u toku dana, da bi se kasnije njom "hranili" u toku noći.

Slika 3

Tesla solarni paneli i električni automobil Tesla S



Bilješke. Fotografija je preuzeta 13.09.2020. godine sa sajta https://pcpress.rs/kompanija-tesla-predstavila-solarni-krov-trece-generacije/.

Tesla je kapitalizovao na svojim inovacijama u baterijama za automobile kako bi kreirao Pauervol (eng. Powerwall), sistem napajanja baterija u domaćinstvu za skladištenje energije iz solarnih panela. Elon Mas je sjajan primjer snage velike vizije za pravljenje velikih promjena. Njegova jedinstvenost u fokusu i odbijanje kompromisa za povlačenjem ili držanjem uz ono što bi se moglo smatrati "realističnijim", mu je omogućilo da pomjeri interes na "zelene" (ekološki prihvatljive i održive) inovacije.

Trenutna neto vrijednost bogatstva Ilona Maska (Elon Musk) prema Forbsu, u julu 2019. godine iznosila je 20,2 milijardi US$, a 24.09.2020. godine 80,8 milijardi US$, 15.10.2020. godine 96 milijardi US$ svrstavši ga na 7. mjesto najbogatijih ljudi na svijetu. 21.01.2021. godine bogatsvo Maska procijenjeno je na 184 milijarde US$.

Literatura

Forbes. (2020). The Definitive Ranking of the Wealthiest Americans in 2020. Preuzeto 15.10.2020. godine sa https://www.forbes.com/profile/elon-musk/#356c7e347999

Regen 360. (2017). Case studies. Preuzeto 15.10.2020. godine sa http://regen360.net/case-studies/

Pitanja za diskusiju

1. Da li je okruženje u kojem je Ilon Mask odrastao i okruženje u koje se kasnije preselio, imalo uticaja na odluku Ilona da postane preduzetnik? Koji su to faktori okruženja koji su ostavili veliki uticaj na Ilona? Da li je okruženje u kojem ste odrasli i u kojem se školujete, radite i živite, podsticajno za potencijalne preduzetnice i preduzetnike?
2. Neuspjeh je sastavni dio poslovnog uspjeha Ilona Maska i njegove

poslovne imperije? Na koji način tumačite činjenicu da u preduzetničkim kulturama, kao što je preduzetnička kultura Sjedinjenih Američkih Država, neuspjeh i greške se tolerišu, na putu ka uspjehu? Na koji način doživljavate preduzetničku kulturu u vašoj zemlji? Šta bi trebalo uraditi da izgradimo bolje preduzetničko društvo i da ojačamo preduzetničku kulturu u zemlji u kojoj živimo?

3. Obrazložite zašto je Teslin poslovni model superioran u odnosu na direktnu konkurenciju?
4. Imati viziju i biti sanjar, u Ilonov slučaju to je jasno, neophodni su preduslovi za ostvarenje poslovnog uspjeha. Koji su faktori doprinijeli da Ilon u periodu od jedne godine, prije, i u toku pandemije Covid- 19, svoje bogatstvo učetverostruči?

1.2. Preduzetnik i preduzetništvo: varijeteti pristupa definisanja

Definisanje preduzetnika i preduzetništva izazovan je poduhvat. U literaturi se srećemo sa nekoliko pristupa teoriji preduzetništva, kao i sa činjenicom da su o preduzetništvu pisali ne samo ekonomisti, već i sociolozi, matematičari, filozofi, psiholozi, što govori u prilog kompleksnosti problematike razumijevanja preduzetnika i preduzetništva. S ciljem razumijevanja pojma, mjesta i uloge preduzetnika i preduzetništva u razvoju ljudske civilizacije, u narednim redovima, kroz kratak istorijski pregled, sagledaćemo doprinos razvoju teorije preduzetništva predstavnika pojedinih ekonomskih škola, sa akcentom na predstavnike austrijske škole. Teorija, u filozofiji, predstavlja apstraktno, uopšteno znanje o nekom problemu koje je rezultat traganja za istinom.

> Osnovni je, zapravo, zadatak teorije da naučne zakone komentariše, međusobno povezuje i tumači. Značenje komentarisanja naučnih zakona proizilazi iz same činjenice da su oni apstraktni stavovi i da im se osnovne formulacije ograničavaju na bitnije i češće relevantne uslove. To, drugim riječima, znači da se sa promjenom tih uslova, ili bar dijela uslova, i sami zakoni mogu modifikovati. (Kukić, 2015, str. 58)

Ekonomski teoretičari su pokušavali, i još uvijek to čine, da opišu, objasne i predvide načine na koji djeluju i ponašaju se preduzetnici. Kada bi to bilo moguće uraditi na jednostavna način, onda bi bio olakšan posao rizičnim kapitalistima, anđelima investitorima, bankarima, kreatorima ekonomskih politika i osoba koje su preduzetnici i koji aktivno traže partnere za realizaciju novih preduzetničkih poduhvata. Okolnosti u kojima su radili preduzetnici, mijenali su se kroz vijekove, što je i uticalo i na različitost viđenja mjesta i uloge preduzetnika i preduzetništva u razvoju ljudske civilizacije. Dok je jedna grupa autora poistovjećivala preduzetnika sa pokretačem malog biznisa, drugi autori ga nisu smatrali pretjerano bitnim faktorom (npr. „klasičari" i „neoklasičari", kao što su Adam Smith, David Ricardo, Valras, Marshal), jer je „remetio" ravnote-

žno stanje na tržištu i time onemogućavao predvidljivost i eksplanatornost, što je jedan od ključnih zadataka teorije.

Treća grupa teoretičara, uglavnom predstavnika takozvane austrijske škole ekonomske misli (Menger, Vizes, Hayek, Schumpeter, Kirzner), posmatrala je preduzetnika kao heroja, donosioca promjena, inovacija, kreatora novih radnih mjesta, a preduzetništvo kao motor privrednog rasta i koncepta sistematskog uvođenja inovacija u svim sektorima, a ne samo u poslovnom sektoru. Iako su, gotovo svi teoretičari koji su se bavili izučavanjem fenomena preduzetništva, saglasni da je preduzetnik i preduzetništvo jedan od glavnih „krivaca" za ubrzan razvoj civilizacije, kroz apostrofiranje procesa komercijalizacije inovacija, još uvijek nemamo preciznu i jedinstvenu definiciju preduzetnika i preduzetništva. Sažeto, većina autora u svome „traganju za istinom", polaze od sljedećih pitanja:

Na koji način između velikog broja ljudi predvidjeti ko će postati preduzetnik ili preduzetnica? Koja su ponašanja tipična za uspješnog preduzetnika? Da li su lične karakteristike i motivacija dovoljan preduslov da neko postane preduzetnik ili su bitni i faktori užeg i šireg društvenog okruženja? Ovo su pitanja čiji odgovori će djelimično biti ponuđeni u narednim podnaslovima.

1.2.1. Doprinos ekonomskih teoretičara razvoju preduzetništva

Kada počinje preduzetništvo? Ko su bili prvi preduzetnici? Možemo da pričamo o prvim ekonomskim aktivnostima homo sapiensa sa prvom naturalnom razmjenom. Smatra se da je prva trgovina između ljudi počela u Novoj Gvineji, oko 17,000 godina prije nove ere. Zatim, agrarna revolucija, oko 12,000 godine prije nove ere dovela je do procvata razmjene. Međutim, nije nam namjera da idemo toliko daleko u istoriju čovječanstva i diskutabilno je da li prve ekonomske aktivnosti razmjene uopšte možemo smatrati preduzetništvom? Sa pojavom novčane razmjene, otvaraju se velike mogućnosti za pojedince, a rizik od gubitka, ali i mogućnost velike zarade, postepeno izdvajaju individue koje su sklonije preuzimanju rizičnih poduhvata, sa ili bez vlastitog kapitala, spremne da djeluju, da koriste uočene prilike, često u nepoznatom i neizvjesnom okruženju. Javlja se nova kategorija ljudi,a to su preduzetnici. Čini se da drevni i srednjovjekovni svjetovi nisu razvili koncept preduzetništva koji bi se mogao smatrati sličnim modernom pojmu (Ricketts, 2008). „Najstarije shvatanje preduzetničke funkcije vezuje se posredovanje u trgovini. Po takvom shvatanju i Marko Polo, mletački trgovac-avanturista i vjerovatno najpoznatiji svjetski putnik, mogao bi se nazvati preduzetnikom" (Paunović, 2017, str. 2).

Primjer najranije definicije preduzetništva kao „ići između" jest Marko Polo koji je uspio uspostaviti trgovačke pravce prema Dalekom istoku. Kao onaj koji ide između, Marko Polo bi potpisao ugovor s osobom koja je imala novac

Slika 4
Marko Polo



Bilješke. Fotografija je preuzeta 11.09.2019. godine sa http://www.silk-road.com/artl/marcopolo.shtml.

(preteča današnjem rizičnom kapitalisti) kako bi prodao svoja dobra. Uobičajeni takav ugovor omogućavao je zajam trgovcu-pustolovu s 22,5 % kamata, uključujući osiguranje. Dok je kapitalist bio pasivni nosilac rizika, trgovac-pustolov preuzimao je aktivnu ulogu u trgovanju, noseći fizički i emocionalni rizik. Kada bi trgovac-pustolov uspješno prodao dobra i završio putovanje, dobit se dijelila, pri čemu je kapitalist dobivao većinu (do 75%), a trgovac-pustolov preostalih 25% (Hisrich et al., 2011, str. 5).

Dakle, trgovinom se probijaju barijere i omogućava se sticanje bogatstva u zemljama koje su ohrabrivale trgovinu. Međunarodna trgovina, izgradnja inkluzivnih ekonomskih insitucija i razvoj političkog pluralizma, koji je umanjivao moć vladara uz smanjenje mogućnosti monopola i centralizacija države, bili su faktori rađanja novih uticajnih nosioca kreativne destrukcije i inovacija – preduzetnika (Acemoglu & Robinson, 2012).

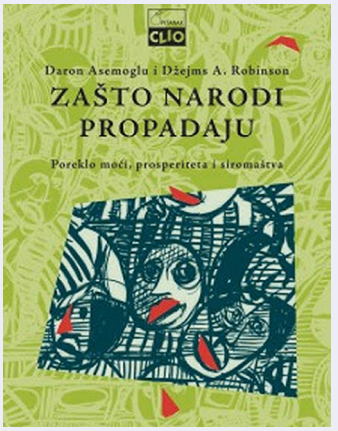
Kratki prikaz o nastanku nove klase u Veneciji u XIII i XIV vijeku – klasi preduzetnika

Zadatak: *Pročitati odlomak iz knjige „Zašto narodi propadaju – Poreklo moći, prosperita i siromaštva" i odgovorite zajedno u parovima u razgovoru sa kolegicom ili kolegom na pitanja za diskusiju.*

Asemoglu i Robinson (2012, str. 169-170) u svojoj knjizi pišu o ulozi preduzetnika:

Jedan od ključnih faktora ekspanzije Venecije bio je niz ugovornih inovacija koje su doprinosile znatno većoj inkluzivnosti ekonomskih institucija. Među njima najpoznatija je bila commenda, rudimentarni oblik akcionarske kompanije koja je bila ograničena samo na trajanje jedne trgovačke misije. Commenda je podrazumijevala dva partnera, jednog „sedentarnog" koji je ostajao u Veneciji, i drugog koji je putovao. Sedentarni partner je obezbjeđivao finansiranje poduhvata dok je onaj koji je putovao pratio robu. Veliki dio uloženog kapitala obično je poticao od sedentarnog partnera. Mladi preduzetnici koji nisu posjedovali bogatstvo, mogli su da se bave trgovinom tako što su putovali s robom. To je bio osnovni put ka višim društvenim slojevima. Gubitke na tim putovanjima partneri su dijelili u skladu sa uloženim kapitalom. U slučaju ostvarivanja profita, dijeljen je na osnovu dvije vrste commenda ugovora. Kod jednostranog ugovora, sedentarni trgovac obezbjeđivao je 100% kapitala i dobijao je 75% profita. Kod dvostranog ugovora, sedentarni trgovac obezbjeđivao je 67% kapitala i dobijao je 50% profita. Proučavanjem zvaničnih dokumenata, dobija se predstava koliko su snažno sredstvo napredovanja na društvenoj ljestvici bili ugovori zasnovani na commenda: ti dokumenti obiluju

novim imenima, ljudima koji prije toga nisu pripadali mletačkoj eliti.



Pitanja za diskusiju:

1. Koji je bio jedan od ključnih faktora ekspanzije Venecije u srednjem vijeku?
2. Šta je Commenda? Kako funkcionišu akcionarska društva u XXI vijeku?
3. Koja je bila obaveza sedentarnog partnera i Commendi?
4. U slučaju ostvarivanja profita, dijeljen je na osnovu dvije vrste commenda ugovora. Koliki iznosi od dobiti u % su dijeljeni između sedentarnog partnera i preduzetnika.

Čak je u ranim fazama razvoja trgovine, u određenim slučajevima piraterija i nasilno sticanje bogatsva bilo tolerisano od pojedinih vlastodržaca, kao što je bio slučaj sa Engleskom. „Birokratske intervencije, prodaje monopola, licenciranje i oporezivanje nisu najočigledniji putovi do preduzetničkog društva. Međutim, u poređenju sa svijetom koji im je prethodio, XVI i XVII vijek bili su više pogodni za preduzetništvo" (Ricketts, 2008, str. 36).

> U ranom XVI vijeku u Francuskoj preduzetnicima su nazivane osobe koje su organizovale i vodile vojne ekspedicije. U XVII vijeku preduzetnicima su smatrane osobe koje izvode i upravljaju većim građevinskim projektima. U tim projektima preduzetnici nisu snosili rizik, već su samo upravljali resursima koje su dobili od države...Međutim, do polovine XVII vijeka, francuski ekonomisti počinju da upotrebljavaju izraz „preduzetnik" za osobe koje djeluju u ekonomskoj oblasti i koje uvode *inovacije podnoseći rizik i neizvjesnost*. Preduzetnici su najčešće stupali u ugovorne odnose sa državom, obavezujući se da će po utvrđenoj cijeni isporučiti ugovorene proizvode ili izvršiti ugovorene usluge. Stoga su preduzetnici snosili sav rizik promjene nabavnih cijena, budući da su prodajne cijene bile uglavnom utvrđene, prisvajajući ili podnoseći cijeli ostvareni profit ili gubitak. (Paunović, 2017, str. 3)

Kako navodi čuveni britanski teoretičar preduzetništva Mark Kason (Casson, 2010), čini se da je izraz „preduzetnik" uveo u ekonomsku teoriju Ričard Kantilo (Richard Cantillon, 1755), irski ekonomista koji je veći dio života živio i radio u Francuskoj.

> Prema Kantilou (Cantillon), preduzetnik je stručnjak za preuzimanje rizika. On ili ona „osigurava" radnike kupovinom njihove proizvodnje za preprodaju prije nego što potrošači navedu koliko su spremni da plate za to. Radnici dobijaju siguran prihod (barem u kratkom roku), dok preduzetnik snosi rizik

> koji prouzrokuje kretanje cijena na potrošačkim tržištima. (Casson, 2010, str. 7). Kantilo je razlikovao tri društvene klase: *zemljovlasnike, preduzetnike i ljude sa platom*. Preduzetnici mogu imati različita zanimanja, kao što su zakupci, zanatlije, trgovci na veliko i malo, manufakturisti i slično, ali je svima zajedničko da snose rizik, jer „... plaćaju određenu cijenu, prema mjestu u kojima ih kupuju, da bi ih ponovo prodali na veliko ili malo po neizvjesnoj cijeni". Preduzetnici mogu da otpočnu posao sa kapitalom ili bez kapitala, samo sa svojim vlastitim radom. (Paunović, 2017, str. 3)

U drugoj polovini XVIII vijeka, *francuski fiziokrati*, kao npr. osnivač škole fiziokrata Fransoa Kenej (Francois Quesnay, 1694 – 1774), nazivali su poljoprivredne ratare preduzetnicima. Istoričari ekonomske misli generalno drže da su fiziokrati bili su osnivači „prvog strogo naučnog sistema ekonomije" (Neill, 1949).

> Kako su fiziokrati smatrali da čist prinos postoji samo u poljoprivredi, jer samo u poljoprivredi proizvedeno bogatstvo premašuje utrošeno bogatstvo, može se zaključiti da su fiziokrate preduzetnike smatrali ključnim ekonomskim akterima. U oblasti poljoprivrede Nikola Bodo (Nicolas Baedaue, 1730 – 1790) istakao je preuzimanje rizika i inovativnosti kao bitne karakteristike preduzetnika, dok je Žak Tirgo (Jacques Turgot, 1727 – 1781) govorio o preduzetniku u oblasti proizvodnje kao osobi koja rizikuje kapital. (Paunović, 2017, str. 3-4)
>
> Prije nego što su fiziokrati popularizovali pogrešnu doktrinu da je poljoprivreda jedini izvor bogatstva, Monteskje (Charles-Louis de Secondat Montesquieu, 1689 – 1755) je učio da su industrija i trgovina podjednako značajni kao izvori prosperiteta. Preduzetništvo i štedljivost bili su ključni sastojci ekonomskog rasta. I, za razliku od Maltusa (Thomas Malthus, 1766 – 1834), Monteskje je smatrao da je velika, rastuća populacija poželjna. (Skousen, 2007, str. 41)

„Međutim, poljoprivredne i industrijske revolucije XVIII i XIX vijeka konačno su proizvele modernu višestruku sliku preduzetnika. Kako su vladari postepeno podvrgavani ustavnim ograničenjima svoje moći, a imovinska prava postala sigurnija unutar nacionalnih država, preduzetnička energija bila je oslobođena, bez presedana, istorijski posmatrano" (Ricketts, 2008, str. 36). Prva industrijska revolucija dovodi početkom XVIII vijeka do radikalnih promjena u svim sferama života. Preduzetnici se pojavljuju kao lideri promjena, i uz kapitaliste koji finansiraju preduzetničke poduhvate (često su i kapitalisti istovremeno i preduzetnici) dovode do ubrzane industrijalizacije i društveno-ekonomskog napretka u zemljama koje su osjetile efekte komercijalizacije inovacija. Iako je u tom periodu došlo do brze urbanizacije, zloupotrebe radničkih, ženskih i dječijih prava, kolonijalnih ratova za resurse, povećanja zagađenja planete Zemlje, ipak su pozitivni efekti razvoja preduzetništva i inovacija znatno veći od negativnih eksternalija.

Izdvojeno: Industrijska revolucija

Izvor: Encyclopædia Britannica, 2019

Industrijska revolucija, u savremenoj istoriji, poznata je kao proces prelaska iz agrarne i zanatske privrede u onu kojom dominiraju industrija i proizvodnja mašina. Ovaj proces započeo je u Velikoj Britaniji u XVIII vijeku i odatle se proširio na druge dijelove svijeta. Iako su ga ranije koristili francuski pisci, termin *industrijska revolucija* prvi put je popularizovao engleski ekonomski istoričar Arnold Tojnbi (Arnold Toynbee, 1852-1883) da bi opisao ekonomski razvoj Velike Britanije od 1760. godine do 1840. godine.

„U XVIII vijeku dolazi do sve jasnijeg odvajanja preduzetnika, kao osoba koje pokreću poslovne poduhvate, od kapitalista ili pasivnih investitora, kao osoba koje imaju kapital. Ovom odvajanju pogodovala je ubrzana industrijalizacija i veliki broj tehničkih inovacija" (Paunović, 2017, str. 4).

> Svjestan različitih uloga koje imaju preduzetnici i kapitalisti, Žan Baptist Sej (Jean-Baptiste Say, 1767 – 1832) 1803. godine prvi ističe *razliku između profita koji ostvaruju preduzetnici od profita koji ostvaruju kapitalisti*. Po Seju preduzetnik najčešće ulaže svoj ili pozajmljeni kapital, a da bi uspio u poslu, on mora da ima sposobnost da procjenjuje, da bude istrajan i da posjeduje znanje, kako o svijetu u kome posluje, tako i o poslu. Definicija koju je Sej dao 1818. godine danas se smatra klasičnom i po toj definiciji preduzetnik je agent koji „... povezuje sredstva za proizvodnju i koji u vrijednosti proizvoda obezbjeđuje ... reprodukciju ukupnog kapitala koji je zaposlio, i vrijednost zarada, kamate, i rente koju plaća, kao i profit koji mu pripada". (Paunović, 2017, str. 4)
>
> U poglavlju 7 knjige II, „O distribuciji", Sej (Say, 1971 [1880]) je predstavio ulogu preduzetnika, „glavnog agenta" ili „avanturiste", kao ekonomskog agenta odvojenog od stanodavca, radnika ili čak kapitaliste. Za Seja, preduzetnik služi kao kreator novih proizvoda i procesa i kao menadžer pravih kombinacija resursa i radne snage. Da bi uspio, preduzetnik mora imati „rasuđivanje, istrajnost i znanje o svijetu", primijetio je Sej. „Pozvan je da sa podnošljivom tačnošću procijeni važnost određenog proizvoda, vjerovatnu količinu tražnje i sredstava za proizvodnju: odjednom mora da zaposli veliki broj ruku; kod drugog kupite ili naručite sirovinu, sakupljate radnike, pronađete potrošače i u svakom trenutku strogo pazite na red i ekonomiju; jednom riječju, on mora da posjeduje umjetnost nadgledanja i upravljanja". On mora biti spreman da preuzme „određeni stepen rizika" i uvijek postoji „šansa za neuspjeh", ali kada je uspješan, „ova klasa proizvođača...akumulira najveće bogatstvo" (Say 1971 [1880], 329–32). (Skousen, 2007, str. 48)

Za razliku od francuskih autora koji su isticali značaj preduzetnika i pravili razliku između preduzetnika i kapitaliste, kao i između profita i kamate, engle-

ski ali i drugi klasični i neoklasični ekonomisti u svojim ekonomskim učenjima nisu davali veći značaj preduzetniku i preduzetništvu. Za Adam Smita (Adam Smith, 1723 – 1790), rodonačelnika klasične škole ekonomske misli, najznačajniji ekonomski akteri su kapitalisti. Kapitalisti, po Smitu, su vlasnici-menadžeri preduzeća i oni kombinujući faktore proizvodnje – zemlju, rad i kapital u industrijskom preduzeću, stvaraju vrijednost (Paunović, 2017, str. 4). I ostali značajni predstavici klasične škole ekonomije nisu u svojim teoretskim razmatranjima, osim rada, zemlje i kapitala, davali značajniju ulogu preduzetniku, kojeg su najčešće izjednačavali sa kapitalistom. To se najjasnije vidi u radu Rikarda (David Ricardo, 1772 - 1823). Tri faktora, zemljište, rad i kapital dobijaju nagrade u obliku rente, zarada i profita (Ricardo, 1817). Iako Rikardov rad pruža dobar primjer isključenja preduzetnika ili spajanje preduzetnika sa kapitalistom, isto zapažanje su napravili i Adam Smit (Adam Smith), Nasou Vilijem Sinior (Nassau William Senior), Karl Marks (Karl Marx) i Džon Stjuart Mil (John Stewart Mill) (Ricketts, 2008).

„U kasnom XIX vijeku Valras (Léon Walras, 1834 - 1910) i Maršal (Alfred Marshall, 1842 – 1924) nezavisno jedan od drugog, razvili su slične matematički rigorozne modele kapitalističke privrede, čime su postavili osnove neoklasične ekonomske teorije" (Paunović, 2017, str. 5). Maršal je naglašavao da su cijene i proizvodnja određene ponudom i tražnjom, odnosno tržišnom ravnotežom, ili tržišnim ekvilibrijumom. „Nastanak klasične političke ekonomije poklopio se sa preokretima poljoprivrednih i industrijskih revolucija osamnaestog vijeka i interesovanjem za knjigu Adama Smita *„Priroda i uzroci bogatstva naroda"* objavljenu 1776. godine. Ipak, kako u klasičnim, tako i u kasnijim neoklasičnim formulacijama, ekonomija kao disciplina nije lako pronašla formalno mjesto za preduzetnike" (Ricketts, 2008, str. 39).

> Osnovna karakteristika neoklasičnog modela privrede je da se tržište sastoji od velikog broja kupaca i prodavaca čiji međusobni odnosi dovode do izjednačavanja ponude i tražnje, odnosno do stanja *tržišne ravnoteže*. Stanje ravnoteže postiže se promjenom cijena, koje, u zavisnosti od toga da li je ponuda veća od tražnje ili je tražnja veća od ponude, opadaju ili rastu djelujući time na izjednačavanje ponude i tražnje. Po neoklasičnom modelu privrede, normalno stanje je tržišta ravnoteža, koja se povremeno narušava, ali se djelovanjem tržišnog mehanizma ravnoteža ponovo uspostavlja... Jasno je da u takvom sistemu nema mjesta za nemjerljiv i nepredvidiv fenomen kao što je preduzetništvo. Reći, na primjer da je preduzetnički profit (dobit) nagrada za preuzimanje rizika, značilo bi da u ekonomskom sistemu postoji neizvjesnost, a to bi u okvirima ove teorije zapravo značilo odsustvo odgovarajućeg teorijskog objašnjenja. (Paunović, 2017, str. 5)
>
> Slično kao i u neoklasičnom modelu privrede, u neoklasičnoj teoriji preduzeća nema pravog preduzetnika, jer ova teorija polazi od pretpostavke da donosioci odluka poznaju sve alternative djelovanja i da su im poznate sve

> posljedice izabranih pravaca djelovanja. Neoklasična teorija pretpostavlja da preduzetnik, koji je istovremeno i menadžer i vlasnik preduzeća, raspolaže svim neophodnim informacijama za racionalno djelovanje, odnosno da on poznaje funkciju tražnje, proizvodnu funkciju i funkciju troškova. Pri tom, racionalno djelovanje podrazumijeva striktnu maksimizaciju profita preduzeća, koja se ostvaruje uz primjenu marginalnog pravila o jednakosti marginalnog prihoda i marginalnih troškova. (Paunović, 2017, str. 6)

Upravo je Najt (Knight, 1921) predložio dekonstrukciju maršalijanskog poslovnog menadžera i istakao preduzetnički element. Polazeći od tvrdnje da u Valrasovoj (Walras) savršenoj konkurentnoj ravnoteži nije postojao profit, slijedilo je da su čisti profiti bili povezani sa postojanjem *neravnoteže*. Za Najta, profit se nije odnosio na rizik, već na neizvjesnost. Nesigurna situacija bila je ona u kojoj vjerovatnoće nisu mogle biti dodijeljene rezultatima, tako da donošenje odluka nije bilo moguće modelirati u smislu neoklasične optimizacije (Ricketts, 2008).

Slika 5
Frenk Hajnmen Najt



Bilješke. Frank Hyneman Knight, 1885 – 1972, fotografija je preuzeta 29.07.2019. godine sa https://policonomics.com/frank-knight/.

Frenk Hajnmen Najt (Frank Hyneman Knight, 1885 – 1972) jedan je od osnivača takozvane Čikaške škole ekonomije, čiji su vodeći predstavnici bili Milton Fridman (Milton Friedman, 1912 – 2006) i Džordž Stigler (George Stigler, 1911 – 1991) u periodu između 1950. godine i 1990. godine. Doprinos Najta ekonomskoj nauci je u tome što je napravio razliku između *rizika i neizvjesnosti*. *Rizik* postoji kada su ishodi akcija nepoznati, ali se ishodi mogu predvidjeti sa izvjesnim stepenom vjerovatnoće. Za razliku od rizika, *neizvjesnost* postoji kada se ne može utvrditi vjerovatnoća nastanka ishoda. Kako se samo rizik, a ne i neizvjesnost, može osigurati, po tom shvatanju nije svako ko posluje preduzetnik ako rizik posla može prenijeti na osiguravajuće društvo ili na drugi način osigurati. Preduzetnik je osoba koja je spremna da prihvati preostali rizik, odnosno rizik koji se ne može prenijeti na druge (Paunović, 2017, str. 9).

Pored pretpostavki na kojima je počivala neoklasična teorija, zanemarivanju značaja preduzetnišva i uloge preduzetnika doprinijela je i struktura preduzeća sredinom XIX vijeka. U to vrijeme privredom su dominirala mala i srednja preduzeća, odnosno od strane vlasnika neposredno kontrolisana preduzeća... Sa rastom preduzeća dolazi do odvajanja vlasništva od kontrole, a time i do sve jasnijeg ispoljavanja preduzetničke funkcije (Paunović, 2017, str. 6). U XX vijeku, inicijalni kult preduzetnika je ustuknuo. Organizacije velikih razmjera osnovane u XIX vijeku i korporacije koje se razvijaju u novijoj električnoj, he-

mijskoj, komunikacionoj i automobilskoj industriji počele su da izgledaju više menadžerski i profesionalno nego herojski preduzetničke (Ricketts, 2008). Kraj XX vijeka i početak XXI vijeka vraća preduzetništvo i preduzetnika na svoje mjesto lidera promjena i ekonomskog napretka. „Rast sektora usluga u privredi, kao i razvoj kompjuterske tehnologije i komunikacija mogu takođe doprinijeti porastu samozapošljavanja i malog preduzetništva". (Ricketts, 2008, str. 38).

Britanski teoretičar preduzetništva Mark Kason (Marc Casson) pruža interesantno objašnjenje zbog čega je preduzetništvo često previđeno, što je bio slučaj kod pripadnika klasične i neoklasične škole ekonomije. Dva faktora predstavljaju problem:

- vodeći (mainstream, engl.) ekonomisti su preduzetništvo shvatili kao komplikovani faktor u objašnjenju načina na koji tržišta funkcionišu, i zato su nastojali da izbjegnu tu temu;
- došlo je do neslaganja oko najprikladnije definicije preduzetnika.

> Ova dva faktora su ojačala međusobno: pometnja oko definicije korišćena je kao izgovor za marginalizaciju preduzetnika u ekonomskoj teoriji. (Casson, 2010, str. 3-4)

I umjesto zaključka, traženje teorijskog objašnjenja kompleksnog fenomena preduzetništva i ponašanja i ličnih karakteristika preduzetnika ne opravda činjenicu da nemogućnost predikcije ili nepoznavanje tih fenomena dozvoljava ignorisanje realnosti. Upravo na te propuste klasičara i neoklasičara su ukazivali predstavnici austrijske škole koji su u preduzetniku vidjeli nezamjenjivog agenta promjene i ekonomskog razvoja.

1.2.2. Doprinos austrijske škole razvoju teorije preduzetništva

Grupa ekonomista povezana sa austrijskim obrazovnim institucijama na prelazu između XIX i XX vijeka, poznati kao „Austrijska škola" imali su znatno drugačije viđenje o mjestu i ulozi preduzetnika i preduzetništva u ekonomskom razvoju u odnosu na ortodoksnu klasičnu školu ekonomije[2].

Rođenje Austrijske škole ekonomije obično se povezuje sa 1871. godinom kada je publikovana knjiga Karla Mengera (Carl Menger) *Načela ekonomske nauke (Grundsätze der Volkwirthschaftslehre)... Dvojica mlađih ekonomista*, Eugen fon Bem-Baverk (Eugen von Bohm-Baverk) i Fridrih fon Vizer (Friedrich von Vieser) postali su oduševljeni pristalice novih ideja iznesenih u Mengerovoj knjizi. (Kirzner, 1992, str. 57). „Mengera inače nazivaju „Adamom Smitom austrijske škole" (Stojanović, 2009, str. 4). Kod Mengera je preduzetnik dinamič-

2 Detaljnu analizu uloge i uticaja predstavnika Austrijske škole ekonomske misli možete pročitati u Stojanović, B. (2009). *Osnove asutrijske teorije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu.

ni učesnik koji unapređuje svoje blagostanje (ostvaruje dobitak) neprestano tragajući za najunosnijom upotrebom raspoloživih resursa...preduzetnik mora da prilagođava postojeću strukturu proizvodnje *očekivanim* (anticipiranim) promjenama u ekonomskim uslovima. Prilagođavanje strukture proizvodnje podrazumijeva izmjenu tehnologije, kao i promjenu u kvantitetu i kvalitetu angažovanog kapitala, sve sa ciljem da se iskoriste mogućnosti ostvarivanja profita.

Slika 6
Karl Menger



Bilješke. Fotografija je preuzeta 19.07.2019. godine sa https://mises.org/library/carl-menger-pioneer-empirical-theory.

Predstavnike austrijske škole možemo podijeliti u dvije grupe, u predstavnike takozvane *„mlađe"* austrijske škole i u predstavnike *„nove"* austrijske škole.

> Ključni predstavnici „mlade" austrijske škole su Ludvig fon Mizes (Ludwig von Mises, 1881 - 1973), Fridrih fon Hajek (Friedrich Hayek, 1899 - 1992), Gotfrid fon Haberler (Gottfried von Haberler, 1900 - 1995), Fric Mahlup (Fritz Machlup, 1902 - 1983), Paul Rozenštajn - Rodan (Paul Narcyz Rosenstein-Rodan, 1902–1985), Oskar Morgenštern (Oskar Morgenstern, 1902 - 1977), Rihard fon Štrigl (Richard Ritter von Strigl , 1891 – 1942) (spisak nije potpun). Pod uticajem austrijske škole nesumnjivo se formirao i Jozef Šumpeter (Joseph Alois Schumpeter, 1883 – 1950), mada je kasnije evoluirao u drugom pravcu. (Stojanović, 2009, str. 7)

Izrael Kircner (Israel M. Kirzner), savremeni uticajni „Austrijanac", tvrdi da je sve do tridesetih godina XX vijeka austrijska škola posmatrana samo kao jedna od mogućih varijanti dominirajuće teorije koja se u svim ključnim elementima formirala u dvadesetim godinama XX vijeka (Kirzner, 1987, citirano u Stojanović, 2009, str. 8). U SAD je postojanje snažnijeg uticaja austrijske škole prvenstveno bilo posljedica dugogodišnjeg strpljivog i upornog intelektualnog djelovanja Ludviga fon Mizesa i posebno njegovog čuvenog „privatnog seminara". Među njegovim američkim učenicima napoznatiji su Kircner (Israel M. Kirzner), Rotbard (Murray N. Rothbard, 1926 – 1995), Jeger (Leland Yeager, 1924 - 2018), Riko (Ralph Rico), Rajsman (George Gerald Reisman), Zenenholc (Hans Sennenholz) (Stojanović, 2009, str. 15).

U najkraćem, pripradnici ove škole smatrali su da je tržište *vođeno preduzetničkim aktivnostima* i da, zahvaljujući preduzetnicima, na tržištu vlada *dinamička konkurencija* koja znači da se učesnici na tržištu, umjesto da prihvataju cijene kao date, kako to pretpostavlja neoklasična teorija, međusobno nadmeću cijenama, boljim kvalitetom proizvoda i usluga i sl. (Kirzner, 1997, citirano u Paunović, 2017, str. 7). Iako pripadnici Austrijske škole nisu imali jedinstveno shvatanje preduzetnika, zajedničko im je da su preduzetnika smatrali *katalizatorom ekonomskih promjena* i *pokretačem ekonomskog razvoja* (Paunović, 2017).

Posebno će u nastavku biti elaboriran rad Šumpetera i Kircnera, bez namjere da posebno izdvajamo doprinos ova dva autora između ostalih pripadnika austrijske škole, iako je njihov doprinos razvoju teorije preduzetništva upečatljiv.

1.2.2.1. Jozef Šumpeter (Joseph Schumpeter)

Šumpeter razlikuje kapitalistu i preduzetnika. Na primjer, akcionar je kapitalista, ali nije i preduzetnik. Preduzetnik ne snosi rizik, njega snose kapitalisti. Samo ukoliko je preduzetnik istovremeno i kapitalista, tada snosi rizik. Šumpeter posebno naglašava činjenicu da preduzetništvo nije profesija, a ni rutina (rutina ne zahtijeva liderstvo) (Stojanović, 2009). Ova Šumpeterova konstatacija je i logična za početak i polovinu XX vijeka kada su uslovi poslovanja bili znatno drugačiji nego što je to slučaj krajem druge decenije XXI vijeka. Trenutno se u akademskim krugovima, ali i krugovima praktičara preduzetništva, kao što je slučaj sa Erikom Risom (Reis, 2018) razmatraju mogućnosti uvođenja u velike korporacije *zvanične pozicije i funkcije preduzetništva*. Njegova glavna poenta je, bez obzira da li su preduzetnika smatrali kapitalistom, sposobnim menadžerom ili nosiocem rizika, klasični ekonomisti su previdjeli njegovu najvažniju ulogu. Uvođenje novih proizvoda i procesa zahtijeva organizacione sposobnosti koje su sasvim odvojene od jednostavnog upravljanja i upravo je ovaj dinamični zadatak istraživanja i inovacija izrazito preduzetnički (Ricketts, 2008, str. 38). Šumpeter (Schumpeter, 1934) je posebno povezan sa ovom idejom preduzetnika kao revolucionarnog inovatora.

Preduzetnik, primjećuje Šumpeter (citirano u Stojanović, 2009), jeste ona osoba koja istovremeno ispunjava nekoliko uslova:

- *uči iz iskustva* (preduzetnici nisu ljudi koji se javljaju niotkuda, već ljudi koji su se formirali u određenom vrijednosnom i saznajnom kontekstu, odnosno koji kreiraju koristeći postojeća znanja);
- *više koristi intuiciju* i u stanju je da procijeni mogućnosti inovacija;
- *preduzetnik ne stvara niti pronalazi nove mogućnosti* proizvodnje (one uvijek postoje) – on ih samo *uspješno realizuje* na tržištu;
- *savlađuje snažan otpor sredine koja je konzervativna,* odnosno koja ne voli promjene i novotarije (ovaj pritisak okoline je snažniji u primitivnim stadijima kulture nego kasnije, ali on nikada ne prestaje);
- *preduzetnik svoje ideje realizuje* (bez realizacije bilo kakva inovacija je ekonomski nebitna);
- uvodi postojeći način proizvodnje u nove kanale;
- prekida staru i stvara novu tradiciju;
- stvara nove firme, mada to ne mora uvijek biti slučaj;
- *u osnovi ga rukovodi motiv za borbom i volja za pobjeđivanjem* (impuls da se bori, da se pokaže uspješnijim od drugih, da se uspije ne radi plodova uspjeha, nego radi samog uspjeha – finansijski rezultat je sekundarna pobuda);

- *„radost stvaranja"* (Šumpeter konstatuje da tipični preduzetnici prestaju da rade samo kada istroše snagu i osjete da više ne odgovaraju svom zadatku, a ne uslijed materijalne nezainteresovanosti);
- istinsko preduzetništvo rijetko je glamurozno. (str. 345-346)

> Šumpeter ističe da preduzetnici djeluju izvan postojeće prakse, što se može označiti kao *kreativni odgovor.* Kreativni odgovor odlikuju, po Šumpeteru, tri bitne karakteristike. Prvo, kreativni odgovor se ne može razumjeti *ex ante,* već samo *ex post*, odnosno ne može se predvidjeti tako što će se primijeniti uobičajena pravila na uticaj već postojećih činjenica. Drugo, kreativni odgovor oblikuje cjelokupni tok budućih događaja i njihovih dugoročnih ishoda, tako da stvara situacije u kojima se ne bi mogla uspostaviti veza sa situacijama koje bi postojale da nije bilo kreativnog odgovora i njegov uspjeh ili neuspjeh, manje ili više ima veze sa (a) *kvalitetom ljudskih resursa u društvu*, (b) *relativnim kvalitetom ljudskih resursa, tj. raspoloživosti ljudskih resursa u drugim djelatnostim*a, i (c) *sa individualnim odlukama, aktivnostima i obrascima ponašanja*. (Schumpeter, 1947, citirano u Paunović, 2017, str. 7)

Suprotno neoklasičnim ekonomistima koji tržište vide kao prilično uređen sistem čije funkcionisanje sistematski vodi izjednačavanju ponude i tražnje, tržište je za Šumpetera *haotično.* Na tržište značajno utiču preduzetnici inovacijama koje redovno iznose na tržište, čime postojećim proizvođačima ugrožavaju stečene dominantne pozicije na tržištu. Uvodeći inovacije na tržište, preduzetnici narušavaju uspostavljeni poredak na tržištu, što dovodi do smanjenja prihoda i gubitka tržišnog udjela postojećih preduzeća koja proizvode zastarjele proizvode, a neka od tih preduzeća i propadaju. Istovremeno, dolazi do rasta tražnje za novim ili inoviranim proizvodima, što omogućava preduzetnicima da ostvare profite veće od normalnih (Paunović, 2017). Uloga preduzetnika je da reformiše ili revolucionarizuje obrazac proizvodnje tako što će iskoristiti izum ili, uopšteno, neispitanu tehnološku mogućnost..." (Schumpeter, 1942, str. 132). On je skovao sada poznatu metaforu „oluja kreativne destrukcije" da opiše konkurentne procese kapitalističkog razvoja. Ova neprekidna oluja proističe iz energije preduzetnika koji svojim inovacijama podrivaju tržišnu poziciju svojih rivala. Preduzetništvo, za Šumpetera, je sila koja sprječava da ekonomski sistem uspori i kontinuirano se opire pristupu klasičnog stacionarnog stanja (Ricketts, 2008).

Pojavom tehnološki naprednijih, značajno inoviranih proizvoda i procesa, dolazi do gašenja tražnje za do tada vodećim proizvodima i propratnim uslugama, a nerijetko tako definisana Šumepterova „kreativna destrukcija" dovodi do uništenja preduzeća koja nisu ulagala dovoljno resursa u istraživanje i razvoj i koja nisu bila inovativna. Teško je zamisliti u XXI vijeku gledanje video zapisa preko VHS sistema, videorikordera koji su popularnost stekli krajem sedamdesetih godina prošlog vijeka. Cijele industrijske grane pratile su ovaj inovativni sistem video zapisa, od filmske industrije, industrije video traka,

videoteka koje su iznajmljivale video kasete. Danas, u eri Interneta, takozvani lajvstriming (live streaming, engl.) omogućava gledanje uživo raznih sadržaja, po izboru pretplatnika, odnosno kupca. Od najvećeg iznajmljivača video kaseta, Netflix, koji je shvatio značaj Interneta i novonastalih promjena, postao je svjetski vodeći pružalac usluga gledanjaTV sadržaja preko Interneta sa preko 130 miliona pretplatnika u više od 190 zemalja. Mnoga preduzeća koja nisu poput Netflixa brzo reagovala i koja nisu bila inovativna, jednostavno su nestala. Netflix je nastavio sa mijenjanjem poslovnog modela, tako da je trenutno jedna od vodećih TV produkcijskih kuća na svijetu. Gore navedeni primjeri su samo neke od potvrda aktuelnosti Šumpeterove teorije.

Slika 7
Jozef Šumpeter



Bilješke. Fotografija je preuzeta 29.07.2019. godine sa https://www.austriancenter.com/joseph-schumpeter/.

Ekonomist rođen u Moravskoj, čija je knjiga „Teorija privrednog razvoja", napisana u Beču 1911. godine, uvela modernu teoriju preduzetništva u kojoj preduzetnik igra centralnu ulogu u ekonomskom razvoju, uništavajući statičku ravnotežu postojeće ekonomije. Odlični moderni primjeri su uloge koje su igrali Stiv Džobs (Steve Jobs), Bil Gejts (Bill Gates) i Dan Briklin (Dan Bricklin) u kreiranju industrije mikroračunara krajem sedamdesetih. Početkom devedesetih, mikro računari (lični računari) bili su glavna sila koja je oblikovala kompjutersku industriju, a stare kompanije koje su proizvodile glavne računare i mini-računare, i koje su dominirale kompjuterskom industrijom do sredine 1980-ih, bile su u nevolji, počevši od potpunog bankrota do rekordnih gubitaka (Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 465).

Neravnoteža na tržištu izazvana pojavom inovacija u dugom roku se ponovo uspostavlja budući da visoki profiti preduzetnika stimulišu razvoj konkurencije, čime se povećava ponuda, što, dalje, dovodi do pada profita. Kada se ponuda izjednači sa tražnjom, a profiti postanu normalni, uspostavlja se nova ravnoteža, ali na višem nivou od ravnoteže prije pojave inovacije...Povremeno ponavljanje ovog procesa predstavlja, ukratko, suštinu Šumpeterove teorije privrednog razvoja (Paunović, 2017, str. 8).

1.2.2.2. Izrael Kircner (Israel Meir Kirzner)

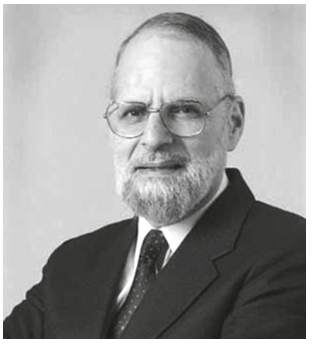
Izrael Kircner (Israel Meir Kirzner, rođen je 1930. godine u Velikoj Britaniji) je savremeni pripadnik Austrijske škole koji shvata preduzetnika kao osobu koja je stalno na *oprezu, pripravna* da uoči *poslovne mogućnosti*. Preduzetnik prepoznaje poslovne mogućnosti u razmjeni. „Po Kircneru preduzetnik podstiče proces razmjene tako što djeluje kao posrednik u ovom procesu" (Kirzner,

1997, citirano u Paunović, 2017, str. 8). Posebno je poznat po svojim knjigama i brojnim člancima o preduzetništvu (njegova doktorska disertacija koju je radio pod Mizesovim mentorstvom odnosila se upravo na problem preduzetništva. Ključne teme njegovog opsežnog i podsticajnog naučnog istraživanja predstavljaju ekonomija znanja, teorija kapitala i preduzetništva). Posebno su mu značajne knjige: *Esej o kapitalu* (1966), *Konkurencija i preduzetništvo* (1973), Otkrivanje i kapitalistički proces (1985), *Kako tržište djeluje: neravnoteža, preduzetništvo i pronalazaštvo* (1977) (Stojanović, 2009, str. 16). Za Kircnera je preduzetnik neko ko je spreman da uoči i brzo odreaguje na šanse za profitabilnu razmjenu.

„Prepoznavanje mogućnosti za razmjenu omugućava preduzetniku da profitira, djelujući kao posrednik koji olakšava razmjenu....Obratite pažnju na to da *nije neophodno posjedovati resurse* i da profit koji preduzetnik ostvaruje nastaje kao rezultat njegove posredničke funkcije." (Deakins & Freel, 2012, str. 4). U svojoj knjizi iz 2011. godine *Market Theory and the Price System* (Teorija tržišta i sistem cijena) Kircner objašnjava ulogu preduzetnika u tržišnom procesu na sljedeći način:

> Ipak, i dalje ostaje još jedna uloga u tržišnom sistemu, bez čijeg bi uspješnog ispunjenja proizvodnja bila beznadežno neefikasna. To je uloga preduzetnika. Uloga preduzetnika je da odluči koje resurse treba koristiti i / ili koje proizvode i usluge treba proizvoditi; on donosi konačne proizvodne odluke. Ove odluke moraju uključivati spekulacije koje se tiču neizvjesne budućnosti, jer je u svojoj čistoj formi preduzetnička odluka čin kupovine, nakon čega slijedi naknadni čin prodaje onoga što je ranije kupljeno. (Kirzner, 2011, str. 18)

Slika 8
Izrael Kircner



Bilješke. Fotografija je preuzeta 29.07.2019. godine sa https://mises.org/library/kirzner-market.

Što se tiče preduzetničke funkcije, jedna grupa savremenih ekonomista smatra da treba zadržati razliku između preduzetničke funkcije i funkcije upravljanja koju je istakao Šumpeter. Po tim shvatanjima, preduzetnička funkcija svodi se na donošenje strategijskih odluka i odluka važnih za inovacije, dok se upravljačka funkcija ispoljava u donošenju pretežno rutinskih odluka od značaja za tekuće poslovanje preduzeća. (Paunović, 2017, str. 10) Preduzetnici su pokretači novih poslovnih poduhvata i stoga su često osnivači i vlasnici novih preduzeća[3] (Paunović, 2017, str. 10-11).

3 Preduzetnik, međutim, ne mora biti, i često nije, osnivač i vlasnik preduzeća. Tokom istorijskog razvoja preduzetnicima je postajalo sve lakše da pribave kapital od drugih ljudi na načine koji ne podrazumijevaju zajedničko vlasništvo (prim. aut.)

> Šumpeterov (Schumpeter) preduzetnik je inovator....Prema Kircneru, svaka osoba ima potencijala da bude preduzetnik i on/ona djeluje u okviru postavljenih proizvodnih ograničenja. Prema Šumperteru, samo pojedini izuzetni ljudi imaju sposobnost da budu preduzetnici i da izazovu nesvakidašnje događaje. Šumpeterov preduzetnik mijenja tehnološke mogućnosti, mijenja konvencije sprovođenjem inovativnih aktivnosti, i stoga, pomjera granice proizvodnih mogućnosti. On/ona razvija nove tehnologije, za razliku od Kirznerovog preduzetnika, koji posluje koristeći šanse koje nastaju iz nove tehnologije. (Deakins & Freel, 2012, str. 4)

Često se, međutim, dešava da preduzetnici upravljaju preduzećem koje su osnovali samo dok je ono malo po veličini. Sa rastom i razvojem preduzeća upravljanje postaje složenije zbog čega će, ako preduzetnik nema dovoljno upravljačkog znanja, vještine ili sklonosti za upravljanje, angažovati profesionalne upravljače – menadžere (Paunović, 2017, str. 11).

> Izvori razlika između preduzetnika i menadžera su u različitim funkcijama koje oni imaju u preduzeću. Preduzetnik povezuje faktore proizvodnje da bi inicirao promjene u proizvodnji, a menadžer kombinuje faktore proizvodnje kako bi obezbijedio funkcionisanje preduzeća, odnosno nešto proizveo. Slično odnosu preduzetnika i menadžera, između lidera, preduzetnika i menadžera postoji čvrsta povezanost, ali i značajne razlike. Liderstvo (vođstvo) je sastavni dio procesa menadžmenta, odnosno procesa upravljanja. Dok upravljanje podrazumijeva korišćenje svih resursa preduzeća, liderstvo je upravljanje ljudskim resursima i svodi se na uticaj na ponašanje ljudi kako bi se ostvarili određeni ciljevi. (Paunović, 2017, str. 11)

Ključna razlika između lidera i menadžera je u tome da *lideri imaju sljedbenike* i da se liderstvom može uticati na zaposlene da i u teškim momentima u kompanijama u kojima su zaposleni, ostanu maksimalno posvećeni, angažovani, motivisani i kreativni. Bilo bi poželjno da je svaki menadžer lider, ali u praksi to uglavnom nije slučaj. Imati u istom timu lidere, preduzetnike i menadžere recept je za poslovni uspjeh. „Za razliku od preduzetnika i lidera, menadžeri dolaze do izražaja u stabilnim uslovima poslovanja. Zadatak menadžera je da obezbijede što racionalniju upotrebu resursa, a lidera da realizuju promjene. Zato se kaže da je efikasnost domen mendažera, a efektivnost domen lidera" (Paunović, 2017, str. 12).

1.2.3. Bihevioralni pristup razvoja teorije preduzetništva

Preduzetništvo je definisano identifikacijom preduzetnikove ličnosti i razumijevanja osnovnih osobina preduzetnika (Prakash et al., 2015). „Preduzetnik je neko ko stvara novi posao prkoseći riziku i neizvesnosti s ciljem sticanja profita i obezbjeđenja rasta kroz identifikaciju značajnih prilika i kombinovanjem neophodnih resursa kako bi kapitalizovao šanse" (Scarborough & Cornwall,

2016, str. 21). Ovo su neke od definicija preduzetništva i preduzetnika. Iako ne postoji jedinstvena definicija ova dva pojma, i preduzetnik i preduzetništvo su veoma bitni akteri privrednog rasta i razvoja svake zemlje. *Ono što preduzetnika razlikuje od ostalih ljudi*, uz niz zajedničkih karakteristika koje dijele uspješne žene i muškarci, bez obzira na zanimanje i profesiju, *je spremnost da se djeluje kada se uoče šanse koje mogu da imaju velike poslovne potencijale*.

Da li možemo prepoznati preduzetnika? Koje osobine bi trebao da ima uspješan preduzetnik, odnosno uspješna preduzetnica? Da li se osobe rađaju kao preduzetnici ili preduzetnice ili se određene osobine mogu steći tokom vremena i prepoznati kao prediktori preduzetničkog ponašanja? Mnogi istraživači su analizirali uspješne preduzetnike i pokušavali su da sistematizuju koje su to karakteristike koje pojedinac treba da posjeduje kako bi bio uspješan preduzetnik.

Akademska zajednica ima širu definiciju preduzetnika, što je predstavljeno u prethodnom podnaslovu. Ukratko, preduzetnik je po pravilu menadžer i to preduzetni menadžer dok menadžer u najvećem broju slučajeva nije preduzetnik. Ovu tvrdnju možemo primijeniti u malim i srednjim preduzećima. Međutim, kao što će u narednim redovima biti elaborirano u poglavlju koje objašnjava korporativno i socijalno preduzetništvo, preduzetnik koji djeluje u velikim korporacijama i socijalnim preduzećima i neprofitnim organizacijama, ne mora biti menadžer. Takve individue koje se ponašaju kao i preduzetnici osnivači preduzetničkih rastućih firmi nazivamo intrapreduzetnici (korporativni preduzetnici), odnosno socijalni (društveni) preduzetnici respektivno.

Naime, menadžer analizira, planira, rukovodi, nadgleda i kontroliše svoje zaposlene. Preduzetnik je lider čiji zaposleni su sljedbenici inspirisanim njegovim ili njenim djelima, vizijom i posvećenosti ciljevima i poslu. Dok menadžer ne voli promjene, preduzetnik žudi za promjenama, novitetima i inovacijama. Ne samo inovacijama proizvoda i usluga, već inovacijama u kombinovanju postojećih resursa, inovacijama u tehnologijama, marketingu, organizaciji posla. Preduzetnik je žena ili muškarac jasnih namjera za djelovanje. „Preduzetnici vide potencijal tamo gdje većina ljudi vidi samo probleme ili ne vide ništa, što je karakteristika koja ih često čini objektima podsmijeha (barem dok njihove ideje ne postignu veliki uspjeh)" (Scarborough & Cornvall, 2016, str. 25). „Preduzetna akcija najčešće je stvar namjere. Pojedinci imaju snažnije namjere djelovati kada se to djelovanje percipira kao moguće i poželjno. Preduzetničke namjere mogu se objasniti na isti način" (Hisrich et al., 2011, str. 57). Razlika između preduzetnika i velike većine ljudi koji nisu preduzetnici je u činjenici da preduzetnici aktivno tragaju za mogućnostima i djeluju, tojest, koriste uočene prilike. Ne čekaju neki „savršeni trenutak" da iskoriste priliku, jer su svjesni da svako oklijevanje može da dovede do propuštanja šanse.

Razliku između menadžera i preduzetnika pokušaćemo dočarati sljedećim poređenjem. I jedan i drugi su kao kapetani broda. Dok menadžer nastoji da doveze brod na konačno odredište prema ranije zacrtanoj ruti i planu koji je neko drugi napravio, preduzetnik nastoji da upravljajući brodom unaprijedi i brod i posadu i doživljaj putovanja. Nastoji da pronađe efikasnije i jeftinije pogonsko gorivo, da poboljša performanse broda, pronađe novu, kraću i bezbjedniju rutu, obuči i inspiriše posadu, kako bi brod stizao brže do odredišta. Preduzetnici nisu uvijek i inovatori, ali su svakako osobe koje znaju da prepoznaju i reaguju na tržišnu priliku, da pronađu tržišne niše i da daju potpuno novi smisao i vrijednost postojećim proizvodima i uslugama.

Naredna slika sumira neke ključne razlike između preduzetnika, menadžera i preduzetničkih lidera. Preduzetnički lider igra posebnu ulogu, presudnu za održavanje organizacije koja raste.

Slika 9

Preduzetnik, menadžer i preduzetnički lider

Preduzetnik	***Menadžer***	***Preduzetnički lider***
Locira nove ideje	Održava tekuće poslovanje	Usklađuje osnovnu djelatnost dok istražuje nove mogućnosti
Započinje posao	Implementira posao	Pokreće nova preduzeća u okviru tekuće organizacije
Vođen/a je mogućnostima	Vođen/a resursima	Vođen sposobnostima i prilikama; koristi mogućnosti i gradi nove za proširenje domena mogućnosti
Uspostavlja i sprovodi viziju	Planira, organizuje, zapošljava, kotroliše	Uspostavlja viziju i osnažuje druge da je izvršavaju
Gradi organizaciju oko mogućnosti	Poboljšava organizacionu efikasnost	Održava preduzetničke sposobnosti kako organizacija raste; osigurava kulturu, strukturu, sisteme pogodne za preduzetništvo; uklanja barijere
Vodi i inspiriše druge	Posmatra i nadgleda	Razvija i vodi preduzetne pojedince; premošćuje pojedince i grupe sa različitom stručnošću i orijentacijom
Orkestrira promjene u organizaciji i konkurentnom okruženju	Održava dosljednost i predvidljivost	Orkestrira promjene u konkurentnom okruženju

Bilješke. Na slici autori objašnjavaju sličnosti i različitost u djelovanju i ponašanjima tradicionalnih preduzetnika u novoosnovanim preduzetničkim poduhvatima, takozvanim startapima, tradicionalnih menadžera u organizacijama svih veličina i preduzetničkih menadžera, odnosno lidera u velikim organizacijama. Slika je preuzeta, prevedena i prilagođena iz Zacharakis et al., 2020, str. 429.

Istraživači su uložili mnogo vremena i truda u posljednjih nekoliko decenija pokušavajući da naslikaju jasnu sliku „preduzetničke ličnosti." Iako su ove studije identifikovale nekoliko karakteristika koje preduzetnici imaju tendenciju da ispoljavaju, niko od njih nije izolovao niz osobina koje su potrebne

za uspjeh. Preduzetničke karakteristike ličnosti pokušali su sumirati Skarbro i Kornvol (Scarborough & Cornwall, 2016) u nekoliko kratkih crtica:

- *Želja za odgovornosti* – preduzetnici osjećaju duboku svijest o ličnoj odgovornosti za ishod poduhvata koji počinju. Vole da imaju kontrolu nad svojim resursima i oni koriste te resurse za postizanje samostalno definisanih ciljeva.
- *Preferencija za umjerenim rizikom* - Uspješni preduzetnici nisu toliko preuzimači rizika kao što su eliminatori rizika, sistematski uklanjajući što je mogće više prepreka za uspješno lansiranje svojih poduhvata.
- Imaju *visok nivo samopouzdanja*.
- Imaju *visok nivo povjerenja u sebe* i vjeru da mogu da uspiju.
- *Odlučni su.*
- Imaju *želju za neposrednim povratnim informacijama.*
- *Visok nivo energije*.
- *Orijentisani su na budućnost* - Preduzetnici imaju dobro definisan smisao za potragu mogućnosti.
- *Vješti su u organizovanju*. Izgradnja kompanije „od nule" veoma je slična sklapanju ogromne slagalice.
- *Vrijednost postignuća u odnosu na novac*. Jedna od najčešćih zabluda o preduzetnicima je da su u potpunosti vođeni željom da zarade novac.
- *Visok stepen posvećenosti*.
- *Tolerancija za dvosmislenost.*
- *Kreativnost.*
- *Fleksibilnost.*
- *Snalažljivost.*
- *Spremnost da naporno rade.*
- *Istrajnost.* (str. 22-26)

Kritičari ovakvog pristupa analiziranja preduzetnika smatraju da su gore nabrojane osobine ličnosti neophodne i za uspješnog top menadžera, sportistu, muzičku zvijezdu ili državnika. Međutim, ne možemo osporiti značaj posjedovanja većine gore nabrojanih osobina ličnosti za uspješno praktikovanje preduzetništva. Takođe, značajne lične karakteristike uspješnih preduzetnika su velika posvećenost i orijentisanost ka izvršenju postavljenih ciljeva, lokus kontrole, fokusiranost na zadatke i mogućnost divergentnog razmišljanja (razmišljanja u više pravaca) koje vodi ka kreativnosti i inovativnosti. „Preduzetništvo nije ograničeno na male firme. Ugledni preduzetnici mogu biti zaposleni kao plaćeni strateški menadžeri - oni ne moraju uvijek da posjeduju firme za koje rade. Potražnja za preduzetništvom je upravljana volatilnošću u ekonomskom okruženju, dok je ponuda preduzetništva određena brojem ljudi sa odgovarajućim karakteristikama ličnosti" (Casson, 2010, str. 3).

> Pridavanjem prevelikog značaja skupu urođenih karakteristika ličnosti, smanjuje se uloga obrazovanja i obuke. Učenje je izuzetno vrijedan proces koji potencijalnim preduzetnicima omugućava da steknu potrebne vještine i razviju metode poslovnog planiranja. Premda bismo se mogli složiti da mnogi ljudi nemaju ono što je potrebno da bi bili preduzetnici, ipak postoji mnogo toga što potencijalni preduzetnici mogu naučiti i usvojiti. Taj proces još uvjek nije u potpunosti shvaćen. (Deakins & Freel, 2012, str. 13)

Uspješni preduzetnici su često tzv. *„serijski preduzetnici".* Neprestano nailaze na tržišne prilike čak i ne tražeći ih sistematski, formirajući i upravljajući paralelno i sa nekoliko startapa[4] istovremeno. Svakako da svi preduzetnički poduhvati i ne zažive, ali takvi tipovi ljudi bukvalno skaču sa projekta na projekat. Inovativnost i mogućnost komercijalizacije inovacija jedna je od glavnih odrednica uspješnog preduzetnika ili preduzetnice. Bitan preduslov za inovativnost je i visok nivo kreativnosti i pojedinca i organizacije u kojima se timski djeluje.

Dva su bitna spektra kreativnosti, a to su procesi i ljudi, pri čemu je proces više orijentisan prema cilju, odnosno osmišljen je da operativno riješi problem, dok ljudi čine resurs koji određuje samo rješenje. Dok proces ostaje isti, ljudi svojim pristupom mijenjaju problem. Zavisno kojim se pristupom koristili, razlikujemo dvije vrste preduzetnika: prilagodljive (adaptivne) i inovativne preduzetnike, kao što je predstavljeno u tabeli 1.

> Neposredna posljedica shvatanja preduzetnika kao osobe koju odlikuje određeni skup karakternih osobina je da je moguće utvrditi lične osobine koje omogućavaju uspjeh, odnosno da je moguće odvojiti potencijalno uspješne od potencijalno neuspješnih preduzenika. To bi, dalje, značilo da bi se npr. kreditori mogli potpuno osloboditi rizika da im preduzetnici neće vratiti kredite, samo kada bi imali instrumentarijum koji bi im omogućio da identifikuju uspješne preduzetnike. Slično, kreatori ekonomske politike bi tačno mogli znati koje kategorije ljudi treba podsticati, a koje ohrabrivati da otpočnu samostalni posao... I pored nesumnjivog značaja ličnih osobina preduzetnika, karakterne osobine mogu da objasne samo manji dio ponašanja preduzetnika kao i razlike u performansama njihovih poslovnih poduhvata. (Paunović, 2017, str. 13)

Subjektivnost u pristupu procjenjivanja karakternih osobina uspješnih ljudi takođe otežava eksplicitno prihvatanje ovoga pristupa teoriji preduzetništva. Na primjer, za uspješnog slikara od presudnog značaja je posjedovanje talenta i vrhunsko obrazovanje, ali i niz i drugih okolnosti, kao što je na primjer sreća. Veliki broj umjetnika nije postao shvaćen i široko popularan tokom svoga ži-

4 Startap (Start up, engl.) – termin koji se koristi za novoformirano preduzeće. „Rana faza u životnom ciklusu preduzeća gdje preduzetnik kreće od faze ideje do obezbjeđivanja finansiranja, postavljanja osnove strukture poslovanja i pokretanje proizvodnje ili prodaje", www.businessdictionary.com, pristupljeno 15.01.2017. godine.

votnog vijeka. Kritike pristupa zasnovanog na karakteristikama ličnosti su sljedeće:

- Neprikladno je tragati za jedinom značajnom osobinom;
- Zanemareni su faktori okruženja koji mogu biti značajniji od karakteristika ličnosti;
- Obuhvata u suštini statičan pristup u analizi dinamičnog procesa preduzetništva;
- Zanemaruje se uloga učenja, usavršavanja i slučajnih srećnih otkrića do kojih se dolazi u procesu preduzetništva. (Deakins & Freel, 2012, str. 11)

Tabela 1

Dva pristupa kreativnom rješavanju problema

Prilagodljiv (adaptivan) preduzetnik	***Inovativni preduzetnik***
disciplinovan, precizan, metodičan pristup	problemu pristupa na neuobičajen način
fokusiran više na rješavanje problema nego na pronalazak novih rješenja	otkriva nove probleme i nova rješenja
pokušava prilagoditi postojeća rješenja	preispituje postojeće probleme i procedure rješavanja
orijentisan na sredstvo postizanja cilja	ne mari za sredstvo, samo za postizanje cilja
osjetljiv na kolektivnu koheziju i saradnju	ne mari puno za kolektiv i koheziju

Bilješke. Tabela opisuje različite pristupe rješavanju problema od strane adaptivnih, odnosno prilagodljivih preduzetnika i inovativnih preduzetnila. Prevedena je i prilagođena iz Kirton, 1976, navedeno u Škrtić & Mikić, 2011, str. 113-114.

Ne postoji recept kako postati preduzetnik, niti se preduzetnikom rađa. Iako istraživači često ukazuju na vezu između preduzetničkih namjera i nekih faktora ličnosti, kao što su samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, potrebe za dostignućima, lokus kontrole, ipak, čovjek je podjednako pod uticajem šireg seta kulturnih, društvenih, ekonomskih, političkih, demografskih i tehnoloških faktora (Turker & Selcuk, 2009). Zbog toga, osobine ličnosti ne mogu biti izolovane od ostalih kontekstualnih faktora koji ulaze u preduzetništvo (Prakash et al., 2015). Tu se posebno misli na širu društvenu podršku razvoju preduzetništva. Iako „laisezz - faire" odnosno doslovno prevedeno sa francuskog jezika „pusti neka radi" i slobodna tržišna ekonomija predstavljaju polaznu osnovu za razvoj slobodnog preduzetništva, ne postoji jedinstveni re-

cept i pristup razvoju preduzetništva. Uloga države koja se više ili manje miješa u razvoj preduzetništva, takođe je veoma bitna, kao i uticaj kulture, religije, porodice, medija, obrazovanja, odnosno, jednom riječju rečeno: razvijenosti preduzetničkog ekosistema, o čemu će biti više pažnje posvećeno u četvrtom poglavlju.

1.2.4. Preduzetnici i preduzetni menadžeri

Glavni „krivci" za privredni razvoj i uspostavljanje živahne privredne strukture su preduzetnici. Veliki broj „sanjara" i kreativnih ljudi svih životnih dobi, rasa, oba pola, imaju sjajne ideje koje mogu da promijene svijet, uglavnom ništa ne preduzimaju da realizuju te ideje. Preduzetnici se usuđuju da ih realizuju. Mnoge od tih ideja dovele su do kreativne destrukcije šumpeterijanskog tipa i privrednog razvoja. U knjizi *Teorija privrednog razvoja* iz 1911. godine, ekonomista Jozef Šumpeter (Joseph Schumpeter) napisao je da su preduzetnici više nego samo kreatori preduzeća; oni su nosioci promjena u društvu. Proces kreativnog uništavanja, kreativne destrukcije u kojem preduzetnici stvaraju nove ideje i nove poslove koji postojeće zastarijevaju, znak je živahne ekonomije (Scarborough & Cornwall, 2016).

Da li se preduzetnici rađaju ili nastaju?

> Pristup (od strane preduzetnika) dobro upućenoj i motivisanoj mreži ostalih preduzetnika važan je faktor promocije za širenje preduzetništva. Silicijumska dolina i druga inovativna čvorišta visokog profila imali su velike koristi od ove motivacione dinamike razmjene znanja. Istraživanje GEM-a iz 2019. godine pokazalo je da se udio odraslih (starih 18–64 godine) koji poznaju nekoga ko je pokrenuo sopstveni posao u posljednje dvije godine znatno varira među zemljama, od manje od svake pete u Japanu do više od četiri od pet u Saudijskoj Arabiji. Iako ova globalna varijacija djelimično odražava različite stope rasprostranjenosti preduzetništva, ona takođe govori nešto o kulturi i društvenim normama. (GEM, 2020, str. 14)

Preduzetnici se ne rađaju, kao što se ni nasilnici ne rađaju nasilni, niti vegetarijanci ili vegani to postaju od rođenja. Društveno okruženje, kao što su porodica, društvo, obrazovni sistem, sistem vrijednosti, kulturnih normi i običaja, imaju veliki uticaj na formiranje svake ličnosti. Religijske zajednice, mediji, društvene mreže, pripadnost određenim grupama, bitni su faktori koji utiču na formiranje svake ličnosti. Biološke predispozicije nisu presudan faktor da li će neka osoba biti u budućnosti upsješna preduzetnica ili preduzetnik. Iako postoje brojni tipovi ličnosti, na primjer, po Jungu (2006) su to *intravertni i esktravertni psihološki tipovi ličnosti*, koji razmišljaju divergentno ili konvergento, što je jako bitno zbog različitog tumačenja signala iz okruženja, faktor obrazovanja i obuke, kao i faktor sreće, ne smiju biti zanemarani kada analiziramo ko su i pod uticajem kojih faktora su nastali uspješni preduzetnici.

Rastom i razvojem preduzeća, usložnjavaju se problemi menadžmenta preduzeća. Naime, preduzetnici koji su pokrenuli preduzetnički poduhvat, najčešće u formi malog biznisa, usložnjavanjem svakodnevnih operativnih aktivnosti i povećanjem broja zaposlenih, postepeno počinju da gube upravljačke konce iz vlastitih ruku. Povećanjem broj narudžbina i sa povećanim obimom tražnje, povećanjem broja zaposlenih, preduzetnici se suočavaju sa nekontrolisanim rastom preduzeća koji žudi za uvođenjem profesionalnog menadžmenta.

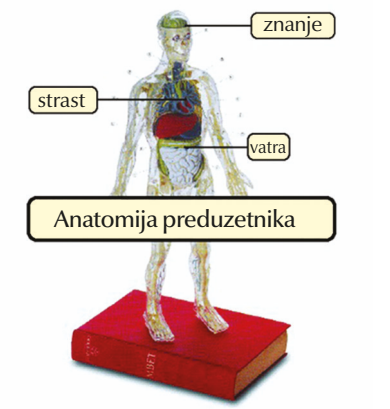
> Delegiranje ovlašćenja profesionalnim menadžerima na početku predstavlja često emotivan prolem sa kojim se suočavaju preduzetnici koji se može poistovjetiti sa strahom od gubitka kontrole nad vlastitim projektom, projektom upravljanja, odnosno menadžmenta rastućeg preduzeća. Iako se preduzetnik razlikuje od tradicionalnog menadžera, preduzetništvo predstavlja modalitet menadžmenta. (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11)

Međutim, inoviranjem proizvoda, usluga, organizacije i procesa, kada inovaciju prihvate kupci na tržištu, neophodno je sve te nove proizvode i usluge proizvoditi i lansirati efikasno i ekonomično. Zato je potreban menadžerski tim sastavljen od klasičnih, tradicionalnih menadžera, koji će raditi na operativnim aktivnostima, i preduzetnih menadžera, koji će i dalje tražiti nove horizonte i strateški razmišljati i djelovati.

„Preduzetništvo zahtijeva različit menadžment od postojećeg. Međutim, kao i postojeći, preduzetni menadžment treba da bude sistematičan, organizovan i svrsishodan". (Drucker, 1985, str. 167) Preduzetnici i profesionalni menadžeri često nemaju jednake poglede na budućnost. Dok profesionalni menadžer preferira udobnost i izvjesnost u svakodnevnom poslovanju i nastoji da zadovolji vlastite interese upravljajući dijelovima preduzeća ili cijelim preduzećem za tuđi račun, preduzetnici su vizionari koji su skloni preuzimanju rizika uvođenjem novih inovativnih rješenja, bilo da se radi o novim proizvodima i uslugama ili procesima i organizaciji menadžmenta biznisa, proaktivnim pristupom poslu, često u uslovima povećanog rizika i neizvjesnosti. Preduzetničke organizacije, i male i velike, na putu ostvarivanja vlastite vizije, zahtijevaju preduzetni menadžment i preduzetne menadžere. „Strategija preduzetnog menadžmenta vođenja je prisutnošću ili rađanjem prilika za novi ulazak na tržište i manje se bavi resursima potrebnim za hvatanje prilika" (Hisrich et al., 2011, str. 42).

Slika 10

Anatomija preduzetnika



Bilješke. Slika je prilagođena iz Tanner, 2011 i opisuje ključne psihološke karakteristike uspješnog preduzetnika.

Bez obzira da li se radi o maloj ili velikoj poslovnoj organizaciji, preduzetnik pokretač preduzetničkog poduhvata na putu ostvarenja vlastite vizije trebao bi kompletirati tim sljedbenika i saradnika sličnih personalnih karakteristika, ali i različitih i komplementarnih znanja, vještina i kompetencija. „Menadžeri su različite osobe u odnosu na vlasnike-menadžere, ali i jedni i drugi mogu biti preduzetnici" (Burns, 2011, str. 7).

Menadžeri koji su neophodni treba da posjeduju znanja iz oblasti ekonomije i menadžmenta, to jest znanje uopšte iz biznisa koji je pokrenuo preduzetnik, da osjete pokretačku želju i strast za promjenama i vatru u stomaku koja pokreće na promjene, kao što je opisao u svome blogu Stiv Taner (Tanner, 2011).

> Preduzetnik je orijentisan na budućnost, tragajući za prilikama i identifikujući inovacije za korišćenje tih mogućnosti. Preduzetnik ima preferanse za kreativnim aktivnostima, manifestovanim kroz inovativne kombinacije resursa za postizanje finansijskih ciljeva, ekonomskog ili društvenog bogatstva. Preduzetnici su kreativni u dobijanju sredstava, prevazilaženju prepreka i realizaciji ideja. (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 11)

„Preduzetništvo se zasniva na istim principima, bez obzira da li je preduzetnik već postojeća velika privredna organizacija ili ustanova javnih službi, ili pak pojedinac koji počinje svoj novi poslovni poduhvat, bez ikakve tuđe pomoći" (Drucker, 1985, str. 167). Pored podsticanja kreativnosti pojedinaca kao prvom preduslovu za generisanje ideja, pojedincima je neophodna i sistematska, konstantna motivacija i podrška kroz:

- obrazovni sistem,
- podršku porodice,
- ugledanje na uzore,
- podesno poslovno okruženje, i
- finansijsku i nefinansijsku podršku kroz institucije preduzetničke infrastrukture.

Ukratko, potreban je razvijen preduzetnički ekosistem i visok nivo preduzetničke kulture. U kontekstu biznisa, ***preduzetnička kultura*** se može opisati kao stavovi, vrijednosti, vještine i snaga grupe ili pojedinca koji rade u organizaciji koju karakteriše rizik (Danish et al., 2019). Dalje, kultura koju je stvorio preduzetnik je presudna, jer se takva vrsta kulture odlikuje inovativnošću i kreativnošću (Burnes, 1996; Kao, 1989; Nystrom, 1990; Pohlmann et al., 2005, navedeno u Danish et al., 2019).

Na preduzetničku avanturu krenućemo od obrazovanja. Da li je moguće krenuti sa preduzetničkim obrazovanjem od malih nogu? Jeste, ne samo da je moguće, već je i neophodno, ako želimo da krenemo kao društvo naprijed, ka

društvu znanja, ili kako ga neki autori danas nazivaju, preduzetničkom društvu (Audretsch, 2007).

> Preduzetnici prepoznaju prilike gdje drugi vide haos ili konfuziju. Oni su agresivni katalizatori promjena na tržištu. Oni su atlete izazivajući sebe da probiju nove barijere, trkači maratona koji se bave agonijom poslednjih nekoliko kilometara, dirigenti simfonijskog orkestra koji okupljaju ljude različitih vještina i zvukova u kohezivnoj cjelini i top-gan piloti koji se usuđuju da voze brže i brže. (Frederic et al., 2016, str. 7)

S obzirom da su preduzetnici katalizatori promjena koji do željenih promjena dolaze timskim radom i eksploatišući inovacije, preduzetnici su zaduženi za efektivno poslovanje a menadžeri za efikasno poslovanje, jednom kada je inovacija komercijalizovana. Zbog toga su neophodni u svim sektorima i preduzećima i institucijama svih veličina, u profitnom, neprofitnom i vladinom sektoru.

1.2.5. Sociobihevioristički i institucionalni pristupi razvoja teorije preduzetništva

Pristup posmatranja razvoja preduzetništva isključivo kroz prizmu ličnih karakteristika individua, bez posmatranja uticaja više elemenata sociološkog okruženja, uglavnom je odbačen.

> Sve donedavno ni u najrazvijenijim ekonomijama se nije poklanjalo dovoljno pažnje na istraživanju efekata na koji način institucije utiču na produktivnost i poslovne rezultate preduzetničkih firmi. Skup mogućih institucionalnih determinantni preduzetništva je dosta velik i između ostalog uključuje: veličinu vlade, stepen administrativne kompleksnosti ili birokratije, poresko okruženje, režim intelektualnih vlasničkih prava (intelektualno vlasništo), nivo povjerenja, konkurencijski zakon, političke slobode, radno zakonodavstvo, režim socijalne sigurnosti, zakon o bankrotstvu, korupciju, kriminal, etnički sastav stanovništva, dostupnost finansijskog kapitala. (Baumol, 1990, citirano u Spremo, 2020, str. 27-28)

Na preduzetničko ponašanje pojedinaca, između ostalih faktora, mogu da utiču sljedeći faktori:

- tržišna ekonomija,
- nivo razvijenosti preduzetničke kulture,
- uloga države,
- sloboda i nivo razvijenosti demokratije (iako pluralistička demokratija i ne mora da bude ključni preduslov, što možemo vidjeti na primjerima Kine, Vijetnama, Singapura),
- nivo zaštite intelektualne svojine i funkcionisanja pravne države,

- uticaj porodice,
- uloga religije,
- kvalitativna i kvantitativna struktura privrednog sistema,
- način na koji je konstruisan formalni i neformalni obrazovni sistem,
- razvijenost preduzetničkog ekosistema,
- uzori u neposrednom okruženju,
- tolerancija na neuspjeh.

Uticaj kulture, pripadnost naciji, religiji, geografski položaj zemlje, bogatsvo prirodnim resursima, relativno su pojednostavljene i suviše paušalne varijable za dokazivanje zašto je neka zemlja više ili manje razvijena.

> Rijetki su oni koji će osporiti da će ljudi koji ispoljavaju određene oblike ponašanja, kao što su „štedljivost, investiranje, naporan rad, obrazovanje i disciplina" biti ekonomski uspješni. Međutim, teoretičari kulture idu i dalje od toga. Oni tvrde da su ti oblici ponašanja u velikoj mjeri, ili čak potpuno, fiksni zato što su određeni kulturom. Ako je ekonomski uspjeh zaista određen „ponašanjem ukorijenjenim u kulturnom naslijeđu" onda su neki ljudi predodređeni da budu uspješniji od drugih, i tu se ne može mnogo učiniti. Neke siromašne zemlje će jednostavno morati da ostanu takve. Objašnjenja ekonomskog razvoja koja su bazirana na kulturi bila su popularna šezdesetih godina XX vijeka. Međutim, u eri ljudskih prava i dekolonizacije, ljudi su počeli osjećati da su takva objašnjenja imala prizvuk kulturnog rasizma (ako ne i čistog rasizma). Zbog toga su ta objašnjenja izgubila ugled. (Čang, 2016, str. 261)

Prema Štiglicu (Stiglitzu, 1999, citirano u Trivić & Petković, 2015, str. 71), prošli vijek su obilježila dva velika ekonomska eksperimenta. Prvi je pojava Sovjetskog Saveza 1917. godine, a drugi povratak sa centralnoplanskih ekonomija, u kojima je prevladavalo državno vlasništvo, na tržišnu ekonomiju u kojoj prevladava privatno vlasništvo. Južna Koreja, Finska, Izrael, Norveška, Švajcarska, Ujedinjeni Arapski Emirati, Kina, Singapur, SAD, Japan, Njemačka, neke su od razvijenih zemalja koje se svrstavaju među najbogatije zemlje svijeta, a koje se znatno razlikuju prema državnom uređenju, odnosu prema preduzetništvu, obrazovnim sistemima, posjedovanjem prirodnih resursa, zastupljenosti i slobodi religija, razvijenosti demokratije, poštovanju ljudskih prava. Gore nabrojane zemlje ipak imaju nešto zajedničko što ih je odvelo u društvo najbogatijih zemalja, a to su *tržišna ekonomija* (čak i Kina – jedna zemlja sa dva sistema ima superiorniji tržišni sistem privređivanja u odnosu na državnoplanski sistem) i *razvijene institucije*.

Kao što Kolodko (1999, str. 2) tvrdi: „Tržišna ekonomija zahtijeva ne samo liberalnu regulaciju i privatno vlasništvo, već i odgovarajuće institucije" (Trivić & Petković, 2015, str. 73).

> Najkorišćenija definicija institucija pretpostavlja koncept institucija Daglas Norta (Douglass North). Prema Nortu (North, 1990, str. 3), institucije su pravila, propisi (ljudski stvorena ograničenja) koji strukturiraju političku, ekonomsku i socijalnu interakciju; sastoje se od formalnih pravila (ustav, zakoni, imovinska prava) i neformalnih ograničenja (sankcije, tabui, običaji, tradicija i kodeksi ponašanja)... „Dublje" odrednice ekonomskog rasta, pored akumulacije fizičkog i ljudskog kapitala i tehnoloških promjena, takođe uključuju institucije (Rodrik et al., 2002, str. 2). Mnogi drugi autori, zasnovani prvenstveno na Nortovoj definiciji institucija, istražili su njihovu ulogu u ekonomskim performansama i dokazali pozitivnu vezu između institucionalnog razvoja i rasta (Acemoglu et al., 2004; Acemoglu & Robinson, 2010; Eicher & Leucher; 2009; Knack & Keefer, 2005; Hall & Jones, 1998; Dollar & Kraai, 2003; La Porta et al., 1998). (Tešić & Petković, 2015, str. 75)

Asemoglu i Robinson (Acemoglu & Robinson, 2012, str. 5) tvrde da, „i pored toga što ekonomske institucije imaju ključnu ulogu u određivanju da li je neka zemlja siromašna ili ide putem napretka, politika i političke institucije određuju kakve ekonomske institucije jedna zemlja ima". Teorija o nejednakostima u svijetu Asemoglua i Robinsona (2012) pokazuje da o siromaštvu ili napretku odlučuje interakcija političkih i ekonomskih institucija i da su tako u različitim dijelovima svijeta nastale različite institucije.

U proteklih 20 godina razvoj postojećih teorija o preduzetništvu usredsređen je na prepoznavanje prilika ili na individualnog preduzetnika. U isto vrijeme, mnogi teorijski uvidi potiču iz ekonomije, uključujući ponovno otkriće Šumpeterovog rada (Avares, 2005). Naravno, u akademskoj zajednici nije se odustalo od analiziranja uticaja osobina ličnosti i ponašanja pojedinaca u različitim okruženjima. Često testirana, u studijama o analizi uticajnih faktora na preduzetničke namjere mladih, je Ajzenova teorija planiranog ponašanja (Ajzen, 1991). Obrazovni sistemi koji podstiču studente na inicijativnost, proaktivnost i inovativnost direktno utiču na preduzetničke namjere studenata (Langer, et al., 2016; Mustafa et al., 2016). Širi društveni kontekst i razvijenost institucija koje pružaju direktnu podršku razvoju preduzetništva, takođe pozitivno utiču na razvoj preduzetništva i samozapošljavanje studenata kao karijerne opcije u toku ili nakon završetka studija (Morris & Lewis, 1995; Fini et al., 2009; Mustafa et al., 2016, navedeno u Petković, 2017).

„Nevidljiva ruka tržišta" klasičara i neoklasičara, odnosno liberala i neoliberala u čijim teorijskim raspravama preduzetnici nisu igrali značajniju ulogu, uglavnom zbog svoje nepredvidljivosti, što je otežavalo teorijsku eksplanatornost uloge preduzetnika, državni intervencionizam kenzijanaca i neokenzijanaca gdje je država često igrala „ulogu preduzetnika" svojim uplitanjem u tržišne tokove ili iz ugla „Austrijanaca" posmatrana snažna uloga preduzetnika i preduzetništva u „nevidljivoj ruci tržišta", uz uticaj sila tržišta na kojem zbog asi-

metrije informacija i moralnog hazarda preduzetni pojedinci donose odluke u uslovima neizvjesnosti i rizika i mogu da ostvare ekstraprofit, „gurajući" razvijene ekonomije u progres, tri su ključne paradigme izučavanja odnosa između preduzetništva i ekonomskog razvoja.

Uloga preduzetnika i preduzetništva u ekonomskom razvoju razvijenih zemalja bila je različita, u zavisnosti od vladajuće ekonomske paradigme protokom vremena, u različitim okolnostima. S obzirom na složenost tematike i veliku širinu u istraživanjima iz oblasti teorijske ekonomije, ekonomske istorije i ekonomskog razvoja, razvoj teorije preduzetništva ćemo pokušati dati kroz nešto uopšteniju prizmu posmatranja ovoga fenomena.

Prije stotinu godina, „panika" iz 1873. godine dovela je do okončanja stoljetne vladavine principa „laisezz faire" u ekonomiji, započete objavljivanjem djela Adama Smita „Bogatstvo naroda", 1776. godine. Tokom sljedećih stotinu godina, od 1873. godine naovamo, biti „savremen", „progresivan", ili „dalekovid", značilo je gledati na vladu kao na izvor i zastupnika svih društvenih promjena i poboljšanja (Drucker, 1985, str. 170). Dok su klasični ekonomisti smatrali ulogu preduzetnika vitalnom, dobro je poznato da je ekonomija XX vijeka odustala od te funkcije preduzetnika.

Komentarišući ekonomiju poslije Drugog svjetskog rata, Lef (Leff, 1979, str. 51) objašnjava da: „Revizionistička ekonomska istorija pomjerila je preduzetnika iz njegove centralne uloge kao determinante ekonomskog učinka zemlje i stavila veći naglasak na strukturne makroekonomske uslove". Ovakvo stajalište dijeli veliki broj teoretičara. Sa izuzetkom Šumpetera (Schumpeter, 1934) i nekoliko drugih ekonomista, kao što su Kircner (Kirzner, 1985) i Bamol (Baumol, 1990), u većem dijelu XX vijeka, nijedan teoretičar zaista nije vidio ključnu ulogu preduzetnika u ekonomskoj ekspanziji. Većina autora, „bilo eksplicitno ili jednostavno zbog propusta, smatrala je da je ponuda preduzetništva imala pasivnu ulogu u drami čije su glavne teme bili izumi, promjena cijena faktora i nove tržišne mogućnosti" (Kilbi, 1971, str. 3).

Dakle, uloga države je bila dominanta u periodu brzog ekonomskog rasta nakon završetka Drugog svjetskog rata pa sve do polovine sedamdesetih godina prošlog vijeka, koje pojedini autori nazivaju zlatnim periodom kapitalizma. Džon Majnard Kejnz (John Maynard Keynes, 1883 – 1946), engleski liberal i jedan od najuticajnih ekonomista XX vijeka proslavio se s tezama o nedostacima slobodnog tržišta i potrebi da ih država „ispravlja". Kejns preduzetnika vidi kao finansijera i poslodavca. On predstavlja aktivni faktor proizvodnje i suočava se sa neizvjesnošću predviđanja efektivne tražnje (Kolaković & Mikić, 2020, str. 40). Velike multinacinalne korporacije su bile glavni poslodavci. Cijele poslijeratne generacije su uspijevale da steknu penziju kod jednog poslodavca.

Lekcija koju je Kejns utisnuo u generaciju ekonomista bila je da se obezbijedi dovoljna tražnja da natjera velike firme u zemlji da popune radna mjesta. Veliki kejnzijanski uvid bio je, da će se, ako se javna politika pobrine za tražnju, sve ostalo - firme, poslovi i životni standard - automatski postaviti na svoje mjesto. Ali to više nije bio slučaj (Audtretsch, 2007). Međutim, prvi i drugi naftni šok sedamdestih godina doveo je početkom osamdesetih godina XX vijeka, sa dolaskom na vlast u SAD Ronalda Regana (Ronald Wilson Reagan, predsjednik SAD od 1981 – 1989. godine) i Margaret Tačer (Margaret Hilda Thatcher, premijerka Ujedinjenog Kraljevstva od 1979 – 1990. godine) u Velikoj Britaniji, do jačanja neoliberalizma i ponovnog stavljanja preduzetnika „na tron". Padom berlinskog zida u novembru 1989. godine počinje tranzicija centralnoevropskih i istočnoevropskih bivših komunističkih zemalja, a iz dubokog viševjekovnog sna, bude se ekonomski azijski giganti Kina i Indija. Ništa više nije bilo kao i prije. Jednom riječju na scenu stupa globalizacija.

Globalna finansijska i ekonomska kriza koja je počela 15.09.2008. godine (Mark, 2010), ponovo akcentira ulogu države kao „tržišnog igrača" i preduzetnika i preduzetništva kao nosioca inovativnosti, generatora radnih mjesta i motora ekonomskog rasta. *Panta rei*, u preduzentike su uprte oči i vlada i ljudi koji traže posao.

Razne su forme kapitalizma u drugoj deceniji XXI vijeka. Mnogo je uspješnih modela u kojima je jasno vidljiva veza između razvoja preduzetništva i privednog razvoja, sa manje ili više „miješanja" države u privredne tokove. Razne forme kapitalizma egzistiraju u svijetu i doprinose visokom privrednom rastu u zemljama kao što su SAD, Velika Britanija, Kina, Indija, Južna Koreja. Prema mišljenju Bamola i saradnika (Baumol et al., 2007)...„najbolji oblik „dobrog kapitalizma" je spoj „preduzetničkog" i kapitalizma „velikih firmi", iako će precizna mješavina varirati od zemlje do zemlje, u zavisnosti od kombinacije kulturnih i istorijskih karakteristika za koje se nadamo da će i drugi pomoći da se razjasne u narednim godinama".

1.3. Preduzetništvo i ekonomski razvoj

Termin preduzetništvo „iskovan" je početkom XX vijeka kao aktivnost koju sprovode preduzetnici (Drucker, 1985). Iako je veliki broj autora pokušavao da definiše preduzetništvo, ne postoji jedinstvena definicija koja može precizno da opiše preduzetništvo. „Preduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvjećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne finansijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti" (Hisrich et al., 2011, str. 8). Iako između inovatora i preduzetnika ne možemo staviti znak jednakosti, zbog svoje spremnosti i mogućnosti da uoče tržišne prilike i zadovolje je na vrlo često

inovativan način, preduzetnici koriste inovacije kao oruđe promjena i zadovoljenja tržišne tražnje. Iako ekonomski rast i razvoj ne moraju neminovno da idu u istom smijeru, definisaćemo oba pojma, prije nego što nastavimo sa analizom međuzavisnosti između preduzetništva i privrednog razvoja. Ekonomski rast predstavlja vrhunski cilj, ili „cilj iznad svih ciljeva" svake države.

Rastoka (2019) navodi da ***ekonomski rast*** omogućava svima u društvu da, u prosjeku, imaju više (Colander, 1995, str. 134), a ogleda se u proizvodnji veće količine i višeg stepena kvaliteta dobara i usluga, ili jednostavno rečeno, u povećanju standarda življenja, što se generalno smatra poželjnim (McConnell & Brue, 1996, str. 6). Preciznije, ekonomski rast se može definisati kao povećanje realnog autputa ili dohotka ili kao povećanje realnog autputa ili dohotka po glavi stanovnika. Smatra se da on smanjuje teret koji stvara oskudnost resursa i obezbjeđuje povećanje realnog proizvoda koji može biti korišten za rješavanje domaćih i međunarodnih socioekonomskih problema (McConnell & Brue, 1996, str. 395, citirano u Rastoka, 2019).

Ekonomski razvoj (economic development, engl.) je proces u kojem se jednostavne nacionalne ekonomije sa niskim prihodima transformišu u moderne industrijske i postindustrijske ekonomije. Iako se taj termin ponekad koristi kao sinonim za ekonomski rast, generalno se koristi za opisivanje promjene u ekonomiji zemlje koja uključuje kvalitativna i kvantitativna poboljšanja. Teorija ekonomskog razvoja - kako primitivne i siromašne ekonomije mogu evoluirati u sofisticirane i relativno prosperitetne - od ključne je važnosti za nerazvijene zemlje, i obično se u ovom kontekstu razmatraju pitanja ekonomskog razvoja (Myint & Krueger, 2016). U oba slučaja, za ekonomski rast i razvoj bitan agenat promjene je preduzetnik sa svojim inovacijama.

Inovacija podrazumijeva ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja, već i novi način korišćenja postojećih resursa, davanje resursima „ekonomske" vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju. Preduzetništvo se može prepoznati i u velikim preduzećima, bankama, bolnicama, univerzitetima, nevladinim organizacijama, u javno-privatnom partnerstvu u formi takozvanog intrapreduzetništva. Međutim, sa preduzetničkim poduhvatima i preduzetništvom srećemo se znatno ranije nego kada je preduzetništvo „iskovano" kao termin. Šumpeter (Schumpeter, 1911) je napravio jasnu distinkciju između procesa invencije i dijela koji se odnosi na implementaciju i povezivanje implementacije sa invencijom, a samim time i transformacijom u inovaciju koju najčešće donosi preduzetnik.

Drugim riječima, naučna otkrića, bilo da su revolucionarna ili inkrementalne prirode, ne mogu se smatrati inovacijama ako nisu našla svoj put ka tržištu i širokoj primjeni. U teoriji privrednog razvoja, jedan broj autora je pisao o privrednim ciklusima pokrenutim inovacijama (Schumpeter, 1911; Kontratjew,

1926; Hayek, 1933, i drugi). Hajek (Hayek, 1933) je dobio Nobelovu nagradu za ekonomiju upravo za doprinos u razvoju teorije privrednih ciklusa[5]. Mizes-Hajekova analiza ovog problema u literaturi je ostala pod nazivom „austrijska teorija privrednih ciklusa" (Stojanović, 2009).

U nekim aspektima, preduzetništvo se smatra suštinom dinamike u savremenom kapitalizmu, tako da autori već koriste termin *preduzetničko društvo* (Audretsch, 2007; Sanders et al., 2020). Za razliku od menadžerske ekonomije, preduzetnička ekonomija, imanentna digitalnoj eri, je ***ekonomija znanja***.

> Prethodne generacije uživale su sigurnost doživotnog zaposlenja kod jedinog poslodavca. Javna politika i socijalne institucije ojačale su tu sigurnost stvaranjem sadržaja radne snage sa mehanizovanim ponavljanjem u proizvodnim pogonima i stvaranjem lojalnosti jednom poslodavcu za cijeli život. To više nije slučaj. Globalizacija i nove tehnologije pokrenule su pomjeranje od kapitala ka znanju. U današnjoj globalnoj ekonomiji, gdje se poslovi i fabrike mogu brzo premjestiti na lokacije sa nižim troškovima, konkurentska prednost je premještena na ideje, razumijevanja i inovacije. Ali nije dovoljno samo imati nove ideje. Potrebno je da ih preduzetnici aktuelizuju podstičući ih u društvu. Preduzetništvo se pojavilo kao proaktivni odgovor na globalizaciju. (Audretsch, 2007)

Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i preduzetništva, ali i MSP kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili će imati sve karakteristike preduzetničke firme, dinamičnim pristupom posmatraju sebe, kao zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzeća. Jednom, kada dovoljno ojačaju i osnaže se, dinamičnim promjenama zakonske regulative i svih raspoloživih resursa podrške razvoju MSP, progresivne vlade se okreću novim MSP, a one koji ne zadovoljavaju definisane kriterijume veličine, to jest koje dovoljno narastu i osnaže se, drugačije tretiraju, nego kada su bila svrstavana u kategoriju MSP. Provođenjem različitih istraživanja, prepoznato je više pozitivnih efekata preduzetništva, a neki od najčešće navođenih bili su: kreiranje radnih mjesta, ekonomski rast i smanjenje siromaštva (Ahmad & Hoffman, 2007). Smatralo se da preduzetništvo za sobom povlači spremnost i volju za akumuliranjem kapitala i iniciranjem proizvodnje, čime se predvodi proces rasta (McConnell & Brue, 1996, str. 461).

Mnoga istraživanja su pokazala da su razvijene zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj MSP sektora imale veći ekonomski rast (Schmitz, 1989; Acs, 1992; Audretsch & Thurik, 2000; Ács & Naudé, 2013; Naudé, 2013) uključujući ujednačeni regionalni razvoj i zapošljavanje (Fuller-Love et al., 2006; Baptista et al., 2008; Baumgartner et al., 2013), smanjivanje siromaštva (Van

5 O „monetarnoj teoriji" privrednog razvoja, kao i o „nemonetarnim" teorijama privrednog razvoja, Hajek je sa posebnom pažnjom pisao u knjizi *Monetarna teorija i privredni ciklus* (Izvor: Hayek, F.A. (1933). *Monetary Theory and the Trade Cycle*. New York: Sentry Press.)

Praag & Versloot, 2007). Preduzetništvo se takođe povezuje s razvojem zemalja u razvoju, smatrajući preduzetničku aktivnost važnim pokretačem privrednog rasta u ovim zemljama (Audretsch et al., 2006; Van Praag & Versloot, 2007). Provođenjem različitih istraživanja, prepoznato je više pozitivnih efekata preduzetništva, a neki od najčešće navođenih bili su: kreiranje radnih mjesta, ekonomski rast i smanjenje siromaštva (Ahmad & Hoffman, 2008).

Smatralo se da preduzetništvo za sobom povlači spremnost i volju za akumuliranjem kapitala i iniciranjem proizvodnje, čime se predvodi proces rasta. Iako se nije naročito imenovalo kao takvo, u svim ovim radovima (Faggian et al., 2017; Samila & Sorenson, 2017; Urbano & Aparicio, 2016; Bahmani et al., 2012; Karlsson, 2012; Samila & Sorenson, 2011; Audretsch, 2007; Audretsch et al., 2006; Audretsch & Thurik, 2001; Ács, 2006, navedeno u Rastoka, 2020) prvenstveno se govorilo o onom što se danas smatra tradicionalnim (eksternim), odnosno preduzetništvom malog biznisa.

Poslije pada Berlinskog zida, 1989. godine, došlo je do rušenja „gvozdene zavjese" između Istoka i Zapada i početka tranzicije 26 nacionalnih ekonomija zemalja centralne, istočne i jugoistočne Evrope iz centralno-planske u tržišnu ekonomiju (Aidis & Sauka, 2005). Na prostoru bivše Jugoslavije, početne faze tranzicije prekinute su ratovima od 1991. godine do 1995. godine, koji su pored velikih ljudskih žrtava, ostavili velike posljedice na stanovništvo, infrastrukturu, privredu i neprivredne djelatnosti, kao što su obrazovanje, zdravstvo, kultura i sport.

Od 1995. godine do 2000. godine, Bosna i Hercegovina (BiH) se suočila sa sporim oporavkom, nakon koga je slijedio nagli privredni rast od 2000. do 2008. godine (Petković & Tešić, 2013). Ovaj period bio je okarakterisan visokim rastom bruto domaćeg proizvoda (BDP-a) i implementacijom strukturalnih reformi uključujući liberalizaciju cijena, reformu trgovine i robne razmjene sa inostranstvom, male i velike privatizacije, politikom konkurentnosti, bankarskim reformama, reformama infrastrukture i nebankarskim finansijskim reformama (Prašnikar & Knežević Cvelbar, 2012). Početkom 2009. godine prvi negativni efekti svjetske finansijske krize prelili su se u realni sektor Republike Srpske i BiH, koji su se ogledali u opadanju broja aktivnih firmi, povećanom otpuštanju radnika, u smanjenju efektivne tražnje, problemima likvidnosti izražene niskim nivoom naplate potraživanja i nemogućnosti plaćanja kratkoročnih obaveza, teškoćama u pristupu eksternim izvorima finansiranja izvan preduzeća, kao i problemima sa solventnosti (Petković & Tešić, 2013).

U posljednjih nekoliko godina u BiH bilježimo blaži rast BDP-a koji je u četvrtom kvartalu 2018. godine iznosio 3,2 %, da bi u prvom kvartalu 2020. godine iznosio 2% (Agencija za statistiku BiH, 2019; 2020). S obzirom da je Covid – 19 pandemija od marta 2020. godine izazvala pad svih ekonomskih indikatora,

do kraja 2020. godine očekuje se ulazak BiH ekonomije u recesiju. Proces tranzicije u BiH još uvijek nije okončan. U srcu procesa tranzicije je izgradnja institucija, kao i razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća (Hisrich et al., 2016). Serb i Trambul (Szerb & Trumbull, 2015), na bazi podataka Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) za 15 zemalja centralne i istočne Evrope, za razdoblje između 2006. godine i 2012. godine, zaključuju kako postoji usklađenost između nivoa ukupnog privrednog razvoja ovih zemalja i razvijenosti preduzetništva.

Stori (Storey, 2008, navedeno u Petrović, 2019) opravdava državnu podršku sektoru malih i srednjih preduzeća postojanjem tzv. manjkavosti ili nedostataka tržišta (engl. Market failure). Pošto tržišta nisu savršena, a kupci nisu u potpunosti informisani, male firme trpe negativne posljedice kako zbog njihovog višeg nivoa rizika tako i zbog nesavršenih informacija o poslovanju.

> Zbog toga vlade smatraju opravdanim „intervenciju" u obezbjeđenju javnog finansiranja u vidu kredita i kapitala. Takođe, Stori navodi da širok spektar politika vlade (npr. bezbjednost, imigracija, oporezivanje, socijalne politike, obrazovanje i makro-ekonomske politike) vrše bilo pozitivan bilo negativan uticaj na MSP i preduzetnike. Birajući kome da daju svoj glas, vlasnici malih biznisa uzimaju u obzir uticaj vladinih politika na njihova preduzeća. Vlade zbog toga moraju da vode računa o ovom značajnom dijelu izbornog tijela. (Petrović, 2019, str. 87-88)

Naročiti značaj malih i srednjih preduzeća za zemlje u tranziciji je u tome što su vrlo dinamična, brzo uče, mijenjaju se, i zahvaljujući tome povećavaju svoju konkurentnost, ali i konkurentnost čitave privrede i doprinose ubrzanju procesa tranzicije (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2015). Sve gore eleborirano možemo zahvaliti preduzetnicima. Preduzetništvo se ne može posmatrati odvojeno od inistitucija, nivoa razvijenosti preduzetničkog ekosistema, preduzetničkog obrazovanja, preduzetničke kulture, ali i pojedinaca koji imaju lične osobine koje su svojstvene za uspješne žene i muškarce.

1.4. Globalizacija, digitalizacija i preduzetničko društvo: 4.0 era

Jedino što je sigurno u XXI vijeku je da je sve nesigurno. Činjenica je da je poslovno okruženje turbulentno, volatilno i često nepredvidivo, što svakako otežava rad postojećih preuzeća i nameće stalno preispitivanje i uvođenje inovativnih poslovnih modela. I ne samo poslovno okruženje, već i geopolitičko okruženje, klima na planeti se mijenja, populacija raste u nerazvijenim i zemljama u razvoju, odnosno opada u velikoj većini razvijenih zemalja sa povećanjem udjela starijeg stanovništva, ekonomske migracije između kontinenata su realnost, pandemija Covid – 19 usporila je lance međunarodne logistike,

trgovine i saobraćaja, turizam, kuturu, sport i druge neprivredne djelatnosti. Koronavirus (Covid-19) je pandemija koja ne samo da je izazvala značajan pustoš širom svijeta, već predstavlja i neke važne prilike i mogućnosti za preduzetnike da budu inovativni na tržištu. Iako su preduzetnici po prirodi otporni, Covid-19 kriza u pogledu veličine i dužine trajanja dovela je do specifičnih izazova sa kojima se suočavaju preduzetnici u prilagođavanju novom okruženju. Ovi izazovi mogu se povezati sa načinom na koji preduzetnici reaguju na nesigurnost fleksibilnošću, ali i kroz podršku preduzetničkog ekosistema (Ratten, 2020).

Studija slučaja 2

Biznisi koji su izgradili brendove na Covid - 19 i zabilježili nevjerovatan rast

Izvor: Preuzeto i prilagođeno sa B92 zvaničnog veb sajta 23.10.2020. godine http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2020&mm=10&dd=22&nav_id=1751488

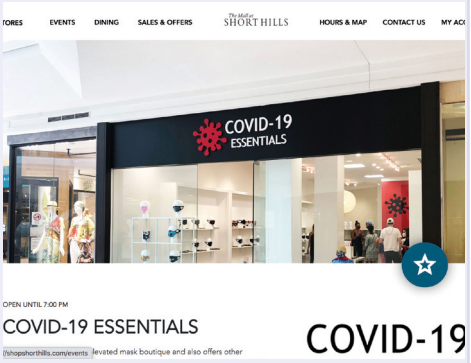
Trgovci koji su se specijalizovali za proizvode specifične za pandemiju koronavirusa zabilježili su rapidni rast u Sjedinjenim Američkim Državama. Rastuće preduzeće "Covid 19 Essentials" već ima osam lokacija u tržnim centrima širom američkog kontinenta. Kompanija prodaje široku paletu modernih maski za lice, pa čak kreiraju i persolizovane maske na licu mjesta koristeći materijale poput pamuka i svile.

Oni koji su spremni da izdvoje malo više, tačnije 129 US$, mogu se odlučiti i za "električnu masku" koja sadrži punjivu bateriju i ventilator za hlađenje lica, kaže Nadav Benimetski, osnivač lanca, a piše CNN.

Procjene tržišta za narednu godinu (2021. godinu, prim.aut.) samo za maske kreću se između milijardu i devet milijardi US$, pod pretpostavkom da će polovina stanovništa SAD nositi maske za višekratnu upotrebu. Benimetski, biznismen iz Majamija, poručio je da mu je ideja o pokretanju ovog posla pala na pamet već u prvim mjesecima gašenja prodaje izazvanog pandemijom. "Sve je bilo zatvoreno u martu i aprilu 2020. godine. Ljudi su prodavali medicinske maske koje nisu bile bile najudobnije. Razmišljao sam u pravcu da ako već svi moraju da nose maske, zašto onda to ne bi radili na jedan udobniji način, sa duhom mode u svemu tome", objasnio je on. Plan je, prema njegovim riječima, bio jednostavan.

Slika 11

Covid 19 Essentials radnja u The Short Hills Mall-u



Bilješke. Fotografija je preuzeta 23.10.2020. godine sa https://shopshorthills.com/stores/covid-19-essentials.

"Već postoji toliko prodavnica u tržnim centrima koje su propale. Naše je bilo da nađemo praznu prodavnicu i zauzmemo je", dodao je on za ovaj strani medij. Prva "Covid 19 Essentials" prodavnica otvorena je početkom juna 2020. godine u jednom od šoping molova u Majamiju, da bi se kasnije prodaja proširila na Nju Džerzi i Las Vegas.

Maske nisu jedine u ponudi - njihove radnje nude i i proizvode poput dezinfekcionog UV svjetla i uređaja koji omogućavaju beskontaktno aktiviranje dugmića lifta ili tastatura. Benimetski je svjestan da bi ovo mogao biti samo kratkoročan uspjeh. "Koristimo činjenicu da pandemija postoji i da je stvorila potrebu za takvim proizvodima. Kad pandemiji dođe kraj, preći ćemo na drugačiji koncept", zaključio je.

Konkurencija sličnog imena

On nije jedini koji je iskoristio aktuelnu situaciju. Tako u Njujorku postoji još jedna prodavnica koja nosi sličan naziv - "CV19 Essential", a koja takođe zadovoljava pandemijske potrebe potrošača.

Njihov rukovodila Bendžamin Hu naveo je da prodaju veliki broj različitih vrsta proizvoda, od maski za jednokratnu i višekratnu upotrebu, preko maramica, sredstava i uređaja za dezinfekciju do prečistača vazduha i barijera od pleksiglasa. Njihova radnja otvorena je početkom septembra 2020. godine. "U početku smo primijetili znatan broj ljudi koji prolazi pored prodavnice, fotografiše se ispred nje, ljudi su se dvoumili da li da uđu ili ne. Sada je mnogo bolje", rekao je Hu. Uz to, gosti njegove radnje mogu uraditi i test na Covid-19, putem brisa nosa, a rezultate dobijaju kroz 72 sata.

Pitanja za diskusiju

1. Globalna pandemija Covid – 19 osim što je izazvala ogromnu ekonomske štetu i gurnula svijet u recesiju još dublju u odnosu na posljednju globalnu ekonomsku krizu 2008. godine, očigledno predstavlja i veliku šansu za preduzetnike i preduzetnice koji djeluju brzo. Analizirajte intervju osnivača Covid - 19 Essentials, da li se radi o dugoročnom ili o kratkoročnom preduzetničkom poduhvatu?
2. Kada se pandemija okonča, kakva je budućnost ova dva predstvljena biznisa? Da li već sada oba preduzetnika razmišljaju o izlaznoj strategiji?
3. Koje mogućnosti za proširenje posla su na raspolaganju preduzetnicima iz primjera, u slučaju da se globalna pandemija nastavi u narednih godinu do dvije? Da li je hibridni model poslovanja, onlajn i oflajn dugoročno rješenje?

Ako se vratimo nekoliko godina ili decenija unazad, počev od naftnih šokova sedamdesetih godina XX vijeka, pada Berlinskog zida 1989. godine, globalne ekonomske krize 2008. godine, možemo zaključiti da Solovljev (Solow) neoklasični model ekonomskog rasta zasnovan na fizičkim resursima, radu i kapitalu, u digitalnoj eri na kraju druge decenije XXI vijeka jednostavno ne odgovara stvarnosti (Audretsch, 2009).

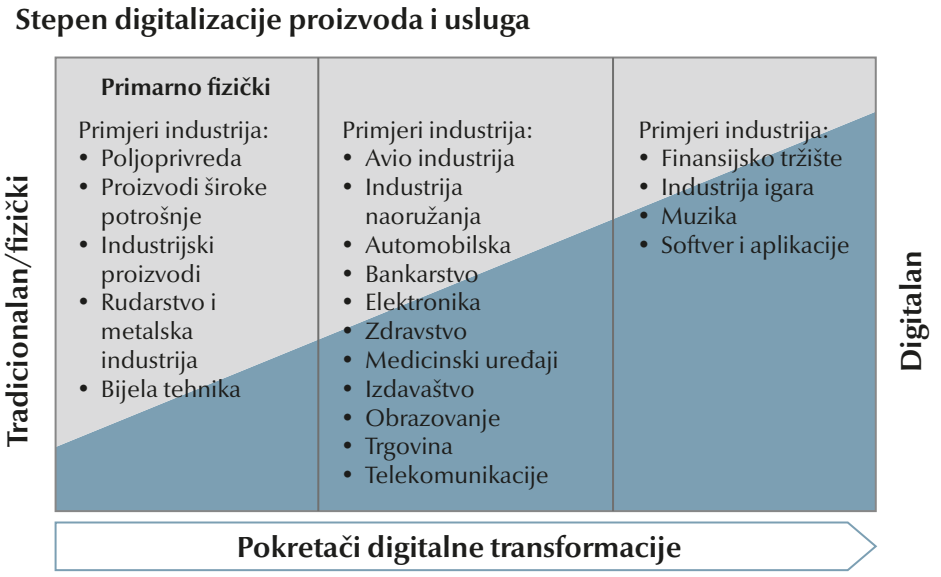
Uticaj globalizacije na preduzetništvo, ali i uticaj digitalizacije i preduzetništva na dalje širenje globalizacije, veoma je velik. Globalizacija ima četiri komponente, i to: trgovinu, investicije, migracije i širenje informacija (IMF, 2000). Digitalizacija nas je uvela u novo doba digitalne transformacije, ili eru 4.0, eru četvrte industrijske revolucije, koja je, prema Račingeru i saradnicima (Rachinger et al., 2019) izvršila pritisak na kompanije da preispitaju svoje trenutne strategije i istraže nove poslovne mogućnosti.

Vještačka inteligencija, Internet stvari (Internet of things), veliki podaci (big data), društvene mreže, klaud (cloud, engl., oblak) tehnologija, kompjuting (computing), robotika, 3D štampači, autonomna vozila, virtuelna realnost, mašinsko učenje, više nisu u domenu mega trendova budućnosti, već su postali realnost u XXI vijeku. *Digitalna transformacija* se definiše kao proces koji se koristi za restrukturiranje ekonomija, institucija i društva na sistemskom nivou (Unruh & Kiron, 2017).

Na primjer, društveni mediji mijenjaju način na koji kompanije komuniciraju sa kupcima, pružaju svoje usluge i integrišu svoje IT (Informacione tehnologije) sisteme. Veliki podaci nisu relevantni samo za marketing i upravljanje odnosima sa kupcima, već i za nove modele prihoda zasnovane na podacima i preventivno održavanje (Bouwman et al., 2019).

Grafikon 1

Kretanje industrija od fizičkog ka digitalnom kontinuumu



Bilješke. Grafikon predstavlja stepen digitalizacije proizvoda i usluga od primarno fizičkih, do digitalnih, uključujući i prelazne oblike proizvoda i usluga. Preuzet je iz Berman & Bell, 2011, str. 4, citirano u Trkulja, 2020, str. 68.

Kako navodi Trkulja (2020):

> Koncept digitalne transformacije nije, kako smo to već zaključili, isključivo fokusiran na tehnološka dostignuća. Zato ne iznenađuje činjenica da se njeni nosioci ne prepoznaju samo među najvećim svjetskim IT kompanijama kao što su to Microsoft, Oracle, SAP ili IBM, već, primjeri dobre prakse dolaze od relativno malih kompanija koje zahvaljujući benefitima digitalne tehnologije, revolucionarno inoviraju postojeće biznis vertikale mijenjajući tradicionalne poslovne modele, uspostavljene koncepte razmjene i

> postavljene kanale komunikacije sa potrošačima. Aktuelni lideri digitalne transformacije mogu se danas pronaći u praktično svakoj industriji. (str. 68)

Prema tome, ključna aktivnost preduzetnika u startapima, kao i korporativnih preduzetnika, je traženje adekvatnog poslovnog modela kojima će se odgovoriti na specifične potrebe i zahtjeve sa tržišta, uz kreiranje vrijednosti za sve stejkholdere, a prvenstveno za kupce. Kako navode Pucihar i saradnici (Pucihar et al., 2019, str. 1), „dok je poslovni model prezentacija trenutne poslovne logike preduzeća, inoviranje poslovnog modela definiše se kao aktivnost ili proces u kojem se osnovni elementi preduzeća i njegova poslovna logika namjerno transformišu (Bucherer et al., 2012; Hartmann et al., 2013; Lindgardt et al., 2009; Pohle & Chapman, 2006; Heikkilä et al., 2018) da bi se postigao operativni i strateški napredak (Goyal et al., 2017; Morris et al., 2005).

> Globalizacija nije promijenila značaj fizičkog kapitala, već je drastično promijenila geografiju njegovog položaja. Poslijeratna (II svjetski rat, prim.aut.) raspodjela fizičkog kapitala visoko koncentrisanog u Sjedinjenim Američkim Državama, kako je primijetio Pejn (Paine), nije se pokazala održivom. Umjesto toga, kako su se prvo oporavili zapadna Evropa i Japan, ali nakon 1989. godine i istočna Evropa, kao i drugi dijelovi Azije, komparativna prednost proizvodnje zasnovane na fizičkom kapitalu preusmjerila se iz zemalja OECD-a, tj. zemalja sa visokim troškovima u regije sa nižim troškovima. Kao rezultat, zaposlenost u tradicionalnim prerađivačkim industrijama u najrazvijenijim zemljama je naglo opala. Ekonomija je imala odgovor. Ako je fizički kapital bio srž Solovljeve (Solow) ekonomije, kapital znanja ga je zamijenio u Romerovoj ekonomiji. (Audretsch 2007, citirano u Audretsch, 2009, str. 248)

Preduzetništvo se pojavilo kao vitalni organizacioni oblik za ekonomski rast, jer pruža kariku koja nedostaje u procesu ekonomskog rasta. Služeći kao kanal za prelijevanje znanja, preduzetništvo je mehanizam kojim investicije, kako privatne tako i javne, generišu veći društveni povraćaj, u smislu ekonomskog rasta i otvaranja novih radnih mjesta (Audretsch, 2009). Odrič i saradnici (Audretsch et al., 2006) sugerišu da, pored rada, fizičkog kapitala i kapitala znanja, doprinos preduzetničkog kapitala je takođe važan i za generisanje ekonomskog rasta. Preduzetnički kapital odnosi se na sposobnost geografski relevantnih posebnih jedinica posmatranja da generišu pokretanje novih preduzeća.

> Neke od najvećih svjetskih transformacija dogodile su se kada su umjetnosti pretvorene u nauke. Naučna revolucija u 16. vijeku pokrenula je doba prosvjetiteljstva. Razvoj naučnog menadžmenta, koji je dostigao vrhunac početkom 1910-ih, učinio je velike kompanije dramatično efikasnijim i vjerovatno je bio jedan od najvećih uzroka eksplozije bogatstva koje je svijet vidio u prošlom vijeku. Vjerujemo da će efekti probijanja inovacionog koda pretvaranjem preduzetništva u nauku pokrenuti novo doba, koje *nazivamo preduzetničkim prosvjetiteljstvom*. Usred najveće globalne depresije u sko-

> ro jednom vijeku, revolucija u preduzetništvu mogla bi potaknuti svijet na nivo do tada neviđenog omogućavanjem bržeg integrisanja naučnih otkrića i tehnoloških otkrića u tkivo društva brže nego ikad. Pružaju nam nadu da ćemo konačno moći da savladamo neke od najhitnijih izazova, uključujući vodu, energiju, hranu, zdravlje, sigurnost, siromaštvo i obrazovanje. (Marmer et al., 2011, str. 3)

„Preduzetničko društvo odnosi se na mjesta na kojima se preduzetništvo zasnovano na znanju pojavilo kao pokretačka snaga ekonomskog rasta, stvaranja novih radnih mjesta i konkurentnosti na globalnim tržištima" (Audretsch, 2009, str. 253). Digitalizacija omogućava značajnije iskorišćavanje potencijala kreativnih pojedinaca u preduzetničkom društvu. Preduzetničko društvo posebno dolazi do izražaja u ekonomiji sadašnjosti i budućnosti: u digitalnoj ekonomiji.

> Digitalni pomaci koji su u toku preoblikuju ekonomije i društva danas i tako će biti i u budućnosti. Tekuća digitalizacija ekonomije i društva daje mnoga obećanja da će podstaći inovacije, generisati efikasnost i poboljšati usluge u cijeloj ekonomiji. Štaviše, uspješna tranzicija u digitalnu ekonomiju neophodan je uslov za podsticanje inkluzivnijeg i održivijeg rasta i poboljšanje ukupnog blagostanja. Istovremeno, digitalizacija može biti remetilačka. Ona transformiše način na koji pojedinci komuniciraju jedni s drugima i sa društvom i mijenja strukturu i poslovne modele privrede. Pritom, digitalizacija postavlja važne političke izazove, uključujući privatnost, sigurnost, potrošačku politiku, konkurenciju, inovacije, radna mjesta i vještine, između ostalog. Neuspješno adresiranje ovih pitanja moglo bi dovesti do ekonomske neefikasnosti, reakcionarne politike, pogoršanja nejednakosti i dalje erozije društvenog tkiva, kao i sporijeg rasta. (OECD, 2017, str. 12)

Izdvojeno: 6 znakova da živite u preduzetničkom društvu

Izvor: Ojomo, E. (2016, 04. oktobar). *6 Signs You're Living in an Entrepreneurial Society.* Harvard Business Review, pristupljeno 29.09.2020. godine sa https://hbr.org/2016/10/6-signs-youre-living-in-an-entrepreneurial-society.

U svojoj znamenitoj knjizi iz 1985. godine, *Inovacije i preduzetništvo*, poznati autor i edukator Piter Draker (Peter Drucker, 1909–2005) pisao je o preduzetničkom društvu i njegovom uticaju na ekonomski razvoj. „Preduzetništvo počiva na teoriji ekonomije i društva", napisao je. „Teorija smatra da je promjena normalna i zaista zdrava. I vidi glavni zadatak u društvu - a posebno u ekonomiji - da radi nešto drugačije, radije nego da radi bolje ono što se već radi. " Šta onda znači živjeti u društvu koje postaje sve preduzetnije? Vidim šest glavnih znakova:

1. ***Inovacija prethodi regulaciji, a ne obrnuto.*** U preduzetničkim društvimia inovacije uvijek prethode regulaciji. Na primjer, u Sjedinjenim Državama su naučnici i inženjeri u Silicijumskoj dolini, Bostonu i Njujorku uvijek korak ispred regulatora, razvijajući inovacije koje nam pomažu da riješimo neke od naših najkritičnijih problema. Regulatori na kraju stignu, ali ne prije nego što su inovatori razvili održiva rješenja za nas kako bismo poboljšali svoj život. Ako propisi u vašem društvu prethode

inovacijama od strane preduzetnika, to će vjerovatno obuzdati preduzetnički duh inovatora.

2. *Preduzetnici i inovatori su bogato nagrađeni za svoja važna otkrića i proboje.* U preduzetničkom društvu preduzetnici su popularni heroji i materijalno profitiraju od svog rada. Ljudi žele da se ugledaju na njih. U ne-preduzetničkim društvima vladini službenici, političari i državni službenici su ti koji - iako nisu heroji - ubiru najveće novčane nagrade, uglavnom zato što su ključni za postizanje bilo čega. Kada je to slučaj, onda je društvo na milosti i nemilosti altruizma državnih službenika, za razliku od domišljatosti preduzetnika i inovatora.

Prije nego što je Indija liberalizovala svoju ekonomiju, njene vladine birokrate zauzele su više društveno-ekonomske rangove. Ali danas mnogi indijski preduzetnici stvaraju bogatstvo za sebe i za svoju zemlju. Razmislite o članovima vašeg društva kojima se najviše dive, da li su inovatori?

3. *Vlada zavisi od domišljatosti inovatora.* Sposobnost društva da razvija inovacije koje kontinuirano rješavaju probleme najbolji je pokazatelj njegovog dugoročnog rasta i prosperiteta. Vlada koja to razumije takođe shvata da mora da upravlja ekonomijom kako bi promovisala inovacije i preduzetništvo, kako bi ostala konkurentna i živahna. S druge strane, vlade koje uglavnom zavise od prirodnih resursa i renti stavlja svoje građane na milost i nemilost cijena roba koje određuju međunarodna tržišta nad kojima nemaju veliku kontrolu.

4. *Inovacije su uvučene u, a ne gurane u društvo.* U mnogim zemljama, inovacije poput osnovnih i srednjih škola, sanitarnih intervencija i projekata čiste vode su gurnute u društvo. Ali mnoge od ovih intervencija ne postižu snagu i neodržive su. Na primjer, istraživanje Svjetske banke pokazuje da je „vrlo vjerovatno" da će manje od tri procenta projekata Svjetske banke od 1970. godine biti održivo. Preduzetnička društva su različita. Uspijevaju u razvoju inovacija koje se uvlače u društvo jer te inovacije rješavaju važan posao koji treba obaviti. Razmotrite širenje mobilne telefonije u mnogim siromašnim zemljama danas. Prije samo deceniju i po, mobilni telefoni su doživljavani kao igračka za bogate i luksuz koji mnogi siromašni ljudi nisu mogli da priušte. Ali naporima preduzetnika i inovatora koji su osmislili pristupačne uređaje i projekte, stotine miliona siromašnih u Indiji, Kini i širom Afrike sada imaju pristup mobilnim uređajima.

5. *Rad postaje sve više modularan.* Kako društva postaju preduzetnija, rad i naše ideje o radu postaju sve više modularizovani. Drugim riječima, posao više neće biti ograničen na ugovore o radu koji zahtijevaju da ljudi rade najmanje osam sati dnevno u neograničenom vremenu za korporaciju. Umjesto toga, rad će u velikoj meri zavisiti od kratkoročnih angažmana i biće specifičan za određeni projekat. Ova evolucija se već dešava. Uber, Lyft, Catalant (bivši HourlyNerd), Task Rabbit i druge platforme na zahtjev koje povezuju ponudu i tražnju radne snage, sve su to znaci da naša društva postaju preduzetnija.

6. *Društvo je ili prosperitetno ili je na jasnom putu ka prosperitetu.* Možda je najjasniji znak da živite u preduzetničkom društvu da je ono prosperitetno ili na putu ka prosperitetu. Prosperitet se razlikuje od rasta. Ekonomije mogu rasti a da ne postanu prosperitetne. Vidjeli smo da se to dogodilo 2000. godine kada su mnoge afričke ekonomije, poput Nigerije, Angole i Ekvatorijalne Gvineje, bile najbrže rastuće

na svijetu, ali nisu uspjele da stvore prosperitet za milione svojih građana. Rast je podskup prosperiteta koji uključuje povećanje životnog standarda siromašnih s niskim primanjima. Uprkos zapanjujućem rastu Afrike, prema PEW istraživačkoj studiji, procenat siromašnih i sa niskim prihodima jedva se promijenio tokom 2000-ih. Razmotrite kako se rast Afrike razlikuje od rasta azijskih tigarskih ekonomija 1950-ih i 1960-ih. Azijske tigarske ekonomije podstakle su rast privatnog sektora, njegujući takve preduzetničke kompanije kao što su Samsung, GIANT Bicycles, LG, Hyundai i Formosa Plastics. Preduzetničko društvo je prosperitetno društvo, gdje je sve više ljudi u mogućnosti da bira šta će raditi i kada će to raditi. Inovacije i preduzetništvo su neophodni sastojci za procvat svake ekonomije ili tržišta.

1.5. Globalni fenomen preduzetničke kulture kao preduslov ekonomskog razvoja

O kontekstu nastanka preduzetništva i razvoja preduzetničke kulture kao bitne determinante ekonomskog razvoja, mogli bismo se vratiti unazad nekoliko vijekova, pa čak i milenijuma.

> Zapadno preduzetništvo i tehnološki napredak sežu vijekovima unazad i promijenili su svijet nabolje. To je barem jedna ocjena istorijskog zapisa - ona sa kojom se ne bi svi složili. Postoje neki naučnici koji bi, ne odobravajući zapadni trijumfalizam ili zabrinuti za azijski (uglavnom kineski) ponos i junaštvo, industrijsku revoluciju smatrali kasnim fenomenom u istoriji preduzetništva i tretirali ga kao srećnu nezgodu (ili nesreću, u zavisnosti od nečijeg osjećaja vrijednosti). Mogli su se dogoditi bilo gdje, kažu; samo je pao na dio Evrope ili Britanije, velikim dijelom zahvaljujući političkoj sreći, ojačanoj prekomorskom dominacijom. A globalizacija, u smislu širenja trgovine, industrije i tehnologije širom svijeta, došla je još kasnije: poslije Drugog svjetskog rata...Ipak, novija istraživanja i razmišljanja o uporednoj svjetskoj istoriji jasno pokazuju da globalna trgovina seže više od milenijuma, unazad do azijskog, a zatim i evropskog ekonomskog razvoja u kasnijem srednjem vijeku, pa sve do otvaranja svijeta sa okretanjem Afrike i prodorom evropskih plovila u azijske vode i do savremene evropske invazije na Ameriku. (Landes, 2010, str. 1)

„U kontekstu biznisa, preduzetnička kultura se može opisati kao stavovi, vrijednosti, vještine i moć grupe ili pojedinca koji rade u organizaciji koju karakteriše rizik" (Danish et al., 2019, str. 1). Prema Hofstedu (Hofsted, 2001), *kultura* se može opisati kao kolektivna indoktrinacija svijesti koja ima moć da razlikuje članove jedne grupe ili grupe ljudi u odnosu druge grupe ljudi. Posmatrajući suštinske karakteristike preduzetnika, kulturne karakteristike preduzetnika, uključujući obrazovanje, jezik i religiju, igraju važnu ulogu u razvoju preduzetničkih sposobnosti i doprinose opstanku poslovanja preduzetnika (Altinay, 2008, citirano u Danish et al., 2019).

Kultura koju preduzetnici stvaraju igra vitalnu ulogu, jer je kultura organizacije čvrsto povezana sa inovativnošću i kreativnošću (Nystrom, 1990; Kao, 1989; Burnes, 1996; Pohlmann et al., 2005, navedeno u Danish et al., 2019). Tvrdnja da su razlike u ekonomskom rastu možda povezane sa razlikama u preduzetničkoj kulturi naglašena je vrlo rano (Baumol, 1968). Stoga, preduzetničku kulturu neophodno je podsticati i na mikroekonomskom i na makroekonomskom nivou, i na nivou orgnizacije, ali i na nivou lokalne zajednice, regije i cijele zemlje.

U analizi globalnog fenomena razvoja preduzetničke kulture i ekonomskog rasta i razvoja, fokusiraćemo se na period od završetka Drugog svjetskog rata 1945. godine, odnosno od ere zlatnog doba kapitalizma do današnje digitalne, 4.0 ere, odnosno ere četvrte industrijske revolucije[6].

Danas ne možemo govoriti samo o „zapadnom" preduzetništvu niti o fenomenu tehnološkog napretka, koji je, nesumnjivo dao veliki doprinos ekonomskom rastu i razvoju velikog broja zemalja. Hong Kong, Južna Koreja, Singapur, Tajvan, takozvani azijski tigrovi, Japan i Kina[7] svojim čudesnim ekonomskim uspjehom nakon Drugog svjetskog rata to demantuju. Istočnoevropske, bivše komunističke država, nakon pada berlinskog zida, 1989. godine, započele su tranziciju iz centralnoplanske privrede u tržinu ekonomiju, uz uvođenje višestranačkog sistema i parlamentarne demokratije. Poljska, Slovenija, Češka, Slovačka najbrže su se razvile u odnosu na sve ostale bivše komunističke države koje su pripadale Varšavskom paktu (uključujući i zemlje bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije) i danas se smatraju razvijenim ekonomijama svijeta[8]. Nažalost, zemlje zapadnog Balkana još uvijek nisu u

6 Frazu Četvrta industrijska revolucija prvi put je predstavio Klaus Švab (Klaus Schwab), izvršni predsjedavajući Svjetskog ekonomskog foruma, u članku iz 2015. godine koji je objavio Forin Afers (Foreign Affairs), „Savladavanje četvrte industrijske revolucije. Šta to znači i koji je odgovor", što je bila tema godišnjeg sastanka Svjetskog ekonomskog foruma 2016. godine u Davosu, Švajcarska. Izvor: Schwab, K. (2015, decembar 12). The Fourth Industrial Revolution What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. Preuzeto sa https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution 08.10.2020. godina. Četvrta industrijska revolucija (ili industrija 4.0) je stalna automatizacija tradicionalnih proizvodnih i industrijskih praksi, koristeći moderne smart (pametne) tehnologije. Komunikacija od mašine do mašine (M2M) velikih razmjera i Internet stvari (IoT) integrisani su za povećanu automatizaciju, poboljšanu komunikaciju i samokontrolu i proizvodnju pametnih mašina, koje mogu da analiziraju i dijagnostikuju probleme bez potrebe za ljudskom intervencijom. Izvor: Moore, M. (2019, novembar 5). What is Industry 4.0? Everything you need to know. Preuzeto https://www.techradar.com/news/what-is-industry-40-everything-you-need-to-know 08.10.2020. godine.

7 Hong Kong je specijalni administrativni region u Narodnoj Republici Kini, a Tajvan, kineska teritorija koja nije član UN, ali koja funkcioniše kao nezavisna država (prim.aut.).

8 Razvijena zemlja je definisana kao suverena država koja ima razvijenu ekonomiju i tehnološki naprednu infrastrukturu u poređenju sa drugim državama. Nekoliko je faktora koji određuju da li je neka zemlja razvijena ili ne, poput indeksa humanog razvoja (HDI – Human Development Index), političke stabilnosti, bruto domaćeg proizvoda (Gross Domestic Produc - BDP), industrijalizacije i slobode. (https://worldpopulationreview.com/country-rankings/developed-countries).

društvu razvijenih ekonomija, već pripadaju zemljama u razvoju, koje su na početku izgradnje preduzetničkog ekosistema i preduzetničke kulture, koja je sistematski gušena i potiskivana skoro pet decenija nakon završetka Drugog svjetskog rata.

Trgovina i globalizacija dali su veliki podsticaj razvoju preduzetništva u cijelom svijetu, otvarajući nove mogućnosti i vidike za preduzimljive pojedince, ali i države koje su podsticale preduzetnike i njihove napore da steknu bogatstvo, uvećavajući i bogatsva nacija. Preduzetnički ekosistemi, ali prvenstveno preduzetnička kultura kao „pogonsko gorivo" izgradnje lokalnih, regionalnih i nacionalnih preduzetničkih ekosistema u kojima „buja" preduzetništvo, glavni su „krivci" ekonomskog i društvenog napretka uopšte.

Preduzetništvo je danas globalni fenomen. Tome svjedoče i poznate globalne studije preduzetništva, kao što su Globalni preduzetnički monitor - GEM (Global Entrepreneurship Monitor) i Globalni institut za preduzetništvo i razvoj - GEDI (The Global Entrepreneurship and Development Institute)[9] koji koriste razne indekse za mjerenje preduzetničkih namjera, preduzetničkih aktivnosti i kvaliteta preduzetničkih ekosistema po zemljama i regionima. GEM je razvio Kompozitni indeks kvaliteta preduzetničkog ekosistema (ESI), dijagnostički alat koji pruža okvire i podatke za analizu skoro svakog podnacionalnog ekosistema, dok GEDI koristi Globalni indeks preduzetništva (Global Entrepreneurship Index - GEI) koji „mjeri zdravlje" preduzetničkih ekosistema 137 zemalja svijeta.

Kako smo došli do toga da je dvadesetih godina XXI vijeka preduzetništvo i dalje u fokusu i vlada razvijenih i zemalja u razvoju kao i akademske zajednice? Vratićemo se za trenutak do polovine XX vijeka.

U periodu poslijeratne obnove koja je poznata kao „zlatna era kapitalizma", nekih dvadeset godina nakon Drugog svjetskog rata, kejnzijanske ekonomske politike u zemljama kapitalističkog Zapada uspjele su da generišu brzi ekonomski rast uz visoku zaposlenost (Marglin & Schor, 1991). Prosječna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) na nivou 12 zemalja zapadne Evrope u periodu od 1950 – 1973. godine, do kada je trajala zlatna era kapitalizma, iznosila je 4,6% (Crafts, 1995, str. 429). U isto vrijeme, na svome vrhuncu, 1973. godine u najrazvijenijim ekonomijama svijeta, u takozvanom OECD klubu zemalja[10], stopa rasta BDP-a iznosila je 6,2% a već naredne godine, pala je na 1,1%, da bi prvi put bila u minusu, i to 3,3% u 2009. godini (posljednja velika globalna ekonomska kriza) a trenutno je -9,3% u 2020. godini, kao posljedica Covid – 19 globalne pandemije, kojoj se kraj još uvijek ne nazire (OECD, 2020).

9 Globalne izvještaje, kao i nacionalne izvještaje o razvijenosti preduzetništva možete preuzeti sa sljedećih veb sajtova:
a) Global Entrepreneurship Monitor - https://www.gemconsortium.org/;
b) The Global Entrepreneurship and Development Institute - https://thegedi.org/.

10 The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, https://www.oecd.org/about/, sastoji se od 37 razvijenih zemalja svijeta.

U periodu od 1945. godine do 1973. godine, desio se nezabilježeni rast privrede, ne samo u bogatim zapadnim zemljama, već i u bivšem Sovjetskom Savezu i poslijeratnom Japanu. Ekonomija obima, proizvodna i prodajna orijentacija kompanija, masovni marketing, primjena koncepata menadžmenta u proizvodnji, visoka stopa zaposlenosti, dominacija multinacionalnih kompanija, trajale su do prvih naftnih šokova. Vjerovalo se da su velika preduzeća pogodna za primjenu savremenih koncepata menadžmenta, i da su pogodna za podršku vlada s ciljem daljeg održavanja ekonomske stabilnosti, privrednog rasta, tehnološkog progresa, pune zaposlenosti i stabilnosti cijena. U takvoj konstelaciji odnosa, mjesta za mala i srednja preduzeća nije bilo u dovoljnoj mjeri. Smatralo se da mali biznisi nisu nosioci inovativnih aktivnosti i zapošljavanja, što je jedan od glavnih ciljeva ekonomskih politika razvijenih zemalja. Međutim, takav nezabilježeni ekonomski rast sedamdesetih godina, zaustavljen je već 1974. godine, kada se osjećaju prvi negativni efekti prvog naftnog šoka, a krajem sedme decenije XX vijeka bude se Japan, Koreja, Kina, pojačava se međunarodna konkurencija, i dešavaju se prva masovna otpuštanja na Zapadu.

> Naftna kriza 1970-ih izbacila je vjetar iz jedara svjetske ekonomije i pomogla pokretanju kraha berzi, velikom inflacijom i velikom nezaposlenošću. Postojala je serija energetskih kriza između 1967. i 1979. godine uzrokovanih problemima na Bliskom Istoku, ali najznačajnija je započela 1973. godine kada su arapski proizvođači nafte uveli embargo. Odluka o bojkotu Amerike i kažnjavanju Zapada kao odgovor na podršku Izraelu u ratu Jom Kipur protiv Egipta dovela je do toga da je cijena nafte do 1974. godine porasla sa 3 US$ po barelu na 12 US$. (Macalister, 2011)

Volatilnost cijena nafte, geopolitički potresi na Bliskom istoku, približavanje kolapsa Istočnog bloka komunističkih zemalja, povećan međunarodni transport, jačanje međunarodne konkurencije i prodor kompanija sa Istoka na Zapad, „puštanje Interneta na slobodu", bili su jasan signal da se morala mijenjati paradigma u svjetskoj ekonomiji. Sintagma „preduzetnička kultura" počinje šire da se koristi u političkim i ekonomskim raspravama najprije u SAD-u kasnih 70-ih godina XX vijeka, a nešto kasnije i u Velikoj Britaniji. (Paunović, 2017, str. 27)

Preduzetnička revolucija transformisala je ekonomiju od sredine 1970-ih godina. Centralno za tu revoluciju je informaciona tehnologija, posebno personalni kompjuteri i Internet. Informaciona tehnologija je duboko promijenila način poslovanja kompanija, ništa više od startap kompanija (Zacharakis et al., 2020). Brojni faktori razvoja preduzetništva mogu se grubo podijeliti u dvije osnovne grupe:

1. Prvu grupu čine *ekonomski faktor*i;

2. Drugu grupu čini širok skup *neekonomskih faktora,* počev od kulturnih vrijednosti koje afirmišu preduzetništvo[11], preko opštih pravnih i društvenih okvira privređivanja, pa sve do privredno-sistemskih rješenja i mjera ekonomske politike usmjerenih na podršku osnivanju i razvoju novih preduzeća. (Paunović, 2017, str. 26-27)

Porastu značaja preduzetništva i preduzetničke kulture, doprinijeli su brojni činioci tokom 60-ih i 70-ih godina XX vijeka. Sam početak razvoja preduzetničke kulture može se, međutim, vezati za neuspjeh u to doba dominantnog koncepta upravljanja privredom. Ovaj koncept različito se naziva: ***korporativizam, tripartizam ili kolektivizam*** (Scase, 2000). Ne ulazeći u razlike svim ovim pristupima zajedničke su neke premise. *Prva premisa* odnosi se na neophodnost *direktnog* i *aktivnog uključivanja države* u upravljanje privrednim životom. Po tom shvatanju država treba neposredno da interveniše ne samo na makro, već i na mikro nivou, odnosno njena uloga nije samo da stvara podsticajno poslovno okruženje za privredne subjekte, već treba neposredno da bude uključena u procese regulacije privrednog života....U velikoj mjeri ovaj pristup bio je inspirisan iskustvom skandinavskih zemalja u regulisanju privrede, a u manjoj mjeri japanskom tradicijom državnog intervencionizma....Jasno je da u takvom poimanju uloge države u upravljanju privredom, preduzetnišvo i mala preduzeća praktično nisu imali nikakvu ulogu....Uopšteno, slična situacija je bila i u socijalističkim zemljama Centralne i Istočne Evrope, ali su razlozi, naravno, bili sasvim drugačiji. (Paunović, 2017, str. 27)

Druga premisa zajednička konceptima korporatizma, kolektivizma ili tripartizma je shvatanje da se privredni razvoj i povećanje nacionalne konkurentnosti moglo ostvariti jedino po osnovu *ekonomije veličine*. Drugim riječima, velika preduzeća, odnodno „krupni biznis" su nosioci privrednog rasta i kao takvi treba da uživaju podršku od strane države. (Paunović, 2017, str. 28)

Saradnja vlade i „krupnog biznisa" u razvoju nacionalne privrede ne može dati očekivane rezultate bez potpune saradnje sa organizovanom radnom snagom, kao trećom stranom. Otuda je ***treća premisa*** koncepta tripartizma da *vlada, „krupni biznis" i sindikati moraju tijesno da sarađuju na makro i mikro nivou*.... Kao što se iz ovog sažetog prikaza može zaključiti, 60-ih i 70-ih godina 20. vijeka u zapadnim zemljama preduzetničke jedinice smatrane su nevažnim za rješavanje postojećih privrednih problema i kreiranje nacionalnog ogatstva. (Paunović, 2017, str. 29)

11 Vjerovatno najpoznatiji klasičan rad o značaju religijskih faktora na razvoj kapitalizma je Veberova knjiga „Protestantska etika i duh kapitalizma" (Weber, 1968). *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Sarajevo: Veselin Masleša). Međutim, interesantne stavove o razlozima zašto su neke nacije uspješnije od drugih, možete pročitati u Asemoglu, D., & Robinson, Dž.A. (2012). *Zašto narodi propadaju – Poreklo moći, prosperita i siromaštva*. Beograd: Clio.

Sve tri premise su „pale". Početkom 80-tih godina, nova paradigma se javlja. Postbirokratska paradigma je termin koji se vezuje za uvođenje principa preduzetništva u velike korporacije, a vezuje se za početak 80-tih godina XX vijeka. Inovativni mali biznisi, uz velike korporacije, postaju kreatori radnih mjesta, akceleratori rasta baziranih na inovacijama, i veoma bitni činioci nove, kvalitativno drugačije i živahnije privredne strukture.

I umjesto zaključka:

> Preduzetništvo je suština slobodne preduzimljivosti, jer rađanje novih preduzeća tržišnoj ekonomiji daje vitalnost. Novi i biznisi u nastajanju kreiraju veoma velik udio inovativnih proizvoda i usluga koji transformišu način na koji radimo i živimo, dok koriste prednosti tehnoloških prilika u društvenim medijima, virtuelnoj stvarnosti i Internetu stvari ili stvaranjem novih poslovnih modela koji transformišu „tradicionalne industrije" (npr. Airbnb ili Uber). Slično tome, isti ti biznisi kreirali su polovinu novih radnih mjesta u privatnom sektoru u Sjedinjenim Državama u 2018. godini. Kao okosnica privrede, preduzetnici i mala preduzeća igrali su vodeću ulogu u pomaganju ekonomiji da se oporavi od recesije 2008. godine. Izvještaj Udruženja malih preduzeća iz 2015. godine pokazuje da su preduzetnici otvorili 7 od 11 miliona novih radnih mjesta od recesije 2008. godine. Podaci sugerišu da se isti fenomen dešava i širom svijeta. (Zacharakis, 2020, str. 2)

Covid – 19 u trenutku pisanja ove knjige još uvijek zadaje velike glavobolje cijelom svijetu. Međutim, preduzetnici su pronašli načine da iz krize sagledaju poslovne mogućnosti i da ih iskoriste. Gejming industrija, lajv striming servisi kao što je Zoom, Amazon, Alibaba, elektronska trgovina, usluge brze pošte, proizvodnja hrane, proizvodnja medicinske zaštitne opreme, farmaceutska industrija, pokazale su veliku žilavost i otpornost. Druge industrije i djelatnosti, kao što su turizam, ugostiteljstvo, sport, kultura, obrazovanje, prerađivačka industrija i druge, plaćaju danak „nove realnosti". Iako ulazimo u eru digitalizacije, već se javljaju termini kao što su post-digitalizacija. Preduzetništvo i preduzetnički principi nastaviće da budu motor ljudskog progresa i u narednim decenijama.

1.6. Zašto ljudi postaju preduzetnici?

Prema mišljenju Baringera i Ajrlanda (Barringer & Ireland, 2016, str. 7), „tri osnovna razloga zbog kojih ljudi postaju preduzetnici i osnivaju sopstvene firme su da budu sami sebi šef, da slijede svoje ideje i ostvare finansijske nagrade". Znamo da ljudi formiraju i vode svoje firme zbog velikog broja uticajnih faktora, a ne samo maksimizacije povrata uloženih sredstava, što su pokazale brojne studije (Davidsson, 1989; Delmar, 1996; Kolvereid, 1992; Storey, 1994, navedeno u Shepherd & Wiklund, 2005, str. 12, citirano u Petković & Milanović, 2017, str. 50). Razlozi zašto ljudi pokreću vlastiti biznis su mnogobrojni,

i zavise od niza prelomnih životnih događaja, dobrih ili loših, nesvaćenosti i nezadovoljstva na postojećem radnom mjestu, gubitkom radnog mjesta, sticajem srećnih okolnosti, ali i želje da se iskoristi stečeno znanje, vještine i kompetencije. Ako za trenutak ostavimo po strani samozaposlenje iz nužde, uvijek postoji motiv za pokretanje novog posla, i to može biti prilika za inovacije ili za uvođenje nove tehnologije (Shane et al., 1991). Ali najčešći razlog za pokretanje novog posla je šansa za inovaciju (Scheinberg & Macmillan, 1988; Blaise et al., 1990, citirano u Danish et al., 2019, str. 3).

Preduzetništvo nije ekskluzivno vezano za male biznise i novoosnovana mala i srednja preduzeća. Naprotiv, sa preduzetništvom se susrećemo i u biznis sektoru, vladinom sektoru i neprofitnom sektoru, u bolnicama, ustanovama kulture, fakultetima, sportskim klubovima. Mali biznisi prave značajan doprinos preduzetništvu zato što su izvor značajnih inovativnih aktivnosti, i to posebno radikalnih inovacija i stoga predstavljaju značajan agenat ekonomskih promjena (Acs, 1992; Baumol, 1993).

Za ekonomski rast i razvoj, veoma je značajno da stare ideje budu zamijenjene novim idejama, i da se stari proizvodi, usluge i procesi zamijene novim, koji su bolji i efikasniji. Nove ideje i inovacije su često kreirane u novim i malim biznisima koji su rapidno rasli i često kreirali i nove industrije. U većini slučajeva, takve kompanije su nastavile da primjenjuju koncept preduzetništva i da se i dalje mijenjaju i bore za lidersku poziciju na globalnom tržištu.

Postoji nekoliko podjela preduzetništva, a najčešća podjela je na tradicionalno ili *eksterno preduzetništvo* (entrepreneurship), to jest preduzetništvo u MSP i *korporativno preduzetništvo* (corporate entrepreneurship; intrapreneurship). Međutim, postoje i brojne druge podjele preduzetništva, kao što su socijalno (društveno) preduzetništvo, preduzetništvo žena, ruralno preduzetništvo, omladinsko preduzetništvo, migrantsko preduzentištvo, porodično preduzetništvo. Dok tradicionalno (individualno) ili eksterno preduzetništvo najčešće vezujemo za novoformirane preduzetničke poduhvate u formi startapa bez obzira da li osnivač želi da ostvaruje stabilne prihode (*preduzetnik zanatlija ili preduzetnik iz životnog stila*) ili želi da ostvari značajan rast performansi (*preduzetnik rasta*) a interno preduzetništvo kao preduzetništvo unutar korporacija i institucija, ostale vrste preduzetništva su istovremeno i cilj i sredstvo određenih društvenih promjena ka specifičnim društvenim grupama ili kategorijama, koje se mogu povezati sa njihovim nazivima. Sve ove vrste preduzetništva su predmet brojnih empirijskih istraživanja i akademskih rasprava, i prevazilaze domete ove knjige, dok će neke od specifičnih vrsta preduzetništva biti predstavljeni u ovoj knjizi.

1.6.1. Tradicionalno (eksterno) preduzetništvo

„Najbolji način za predviđanje budućnosti je njeno stvaranje"
Peter Drucker (1909 – 2005)

Pokretanje vlastitog biznisa, najčešće u formi preduzeća, vezuje se za tradicionalno (individualno) ili eksterno preduzetništvo (entrepreneurship, engl.). Početak od nule ima svoje brojne prednosti, ali i nedostatke.

> Tradicionalno preduzetništvo predstavlja klasični oblik preduzetništva koji vezujemo uz mikro, mala i srednja preduzeća. Naziva se još i individualno preduzetništvo jer se odnosi prvenstveno na preduzetnika pojedinca koji je istovremeno i vlasnik preduzeća, upravljač preduzećem i nosilac rizika u poslovanju. Individualno preduzetništvo utiče na razvoj privrede jer: povećava konkurenciju i efikasnost privređivanja, utiče na snižavanje cijena i prisiljava velika preduzeća na promjenu ponašanja na tržištu, omogućava povećanje zaposlenosti, omogućava lakše zadovoljavanje preduzetničkih inicijativa te omogućava tehnološki razvoj i primjenu inovacija. (Kolaković, 2006, str. 21)

U zavisnosti od motiva pokretanja vlasitog biznisa, zavisiće i osnovne konture poslovnog modela novoformiranog preduzeća. Ako buduća preduzetnica ili preduzetnik uoče određene mogućnosti koje se pojave najčešće, prvo, na lokalnom tržištu, i odluče da iskoriste uočenu priliku, takve preduzetnike nazivamo ***preduzetnicima mogućnosti***. Najčešće takvi preduzetnici imaju želju za otjelovljenjem vlastite ideje i kreiranjem takvog poslovnog modela koji će obezbijediti rast i razvoj preduzeća. Takve preduzetnike pogoni samoaktualizacija, fokusiranost na ciljeve i određena postignuća.

S druge strane, u zemljama čiji se razvoj, prema GEM klasifikaciji (GEM, 2020), bazira na prirodnim resursima ili na proizvodnoj efikasnosti (kao što je slučaj sa svim zemljama bivše Jugoslavije, osim Slovenije), a ne na inovacijama, kao što je slučaj sa razvijenim ekonomijama, postoji velika većina potencijalnih ***preduzetnika iz nužde***. Ljudi koji pripadaju toj kategoriji, vide samozaposlenje kao jedinu preostalu karijernu opciju. Često nemaju adekvatnu poslovnu ideju, već kopiraju postojeće biznise, bliske znanju, vještinama i kompetencijama koje posjeduju ili za koje smatraju da će ih ovladati. Brojne su male zanatske radnje, kao što su trgovci, stolari, električari, tapetari, obućari, moleri, pokrenute na osnovu prethodnog radnog iskustva osnivača biznisa. Česte greške osnivača takvih poslovnih aktivnosti je ulazak u privatni biznis bez pažljivo urađenih poslovnih analiza formalizovanih u formi kreiranog poslovnog modela i poslovnog plana.

S druge strane, na osnovu specifičnih znanja osnivača, ali i potreba u lokalnoj zajednici, srećemo ***preduzetnike zanatlije***. To su preduzetnici čiji je cilj održavanje određenog životnog stila i rad za prihode dovoljne za obezbjeđivanje dovoljnog nivoa prihoda za održavanje pristojnog životnog stila. Takvi preduzetnici uglavnom nemaju želju za rastom biznisa, jer sa rastom biznisa i diverzifikacijom, stiču se uslovi za gubitak kontrole nad privatnim životom. Zbog toga, neki autori ove preduzetnike nazivaju ***preduzetnicima životnog stila*** (Barringer & Ireland, 2016, str. 18)[12]. U modernim urbanim zajednicama teško je zamisliti život bez časovničara, frizera, autopraona, restorana, kafića, ali i raznih fitnes centara, instruktora skijanja, teniskih trenera, i tome slično. Ovi posljednji su u glavnom zaposlene osobe, koje imaju hobije ili posjeduju specifične vještine, i pokreću biznise s ciljem sticanja dodatnih prihoda. Te preduzetnike nazivamo ***preduzetnicima iz hobija***.

Iz gore prezentovane tipologije, možemo zaključiti da svi tradicionalni (eksterni) preduzetnici ne koriste preduzeće kao isključivi način ostvarivanja vlasititih preduzetničkih namjera, niti žele ili mogu da ostvaruju rast biznisa. Međutim, poslovanje u formi privrednih društava (ortačko društvo, komaditno društvo, društvo ograničene odgovornosti i akcionarsko društvo), odnosno preduzeća, omogućava brojne prednost koje vode ka razvoju i rastu preduzeća, i prerastanja iz mikro, malih i srednja preduzeća, u velike kompanije. Prednosti se ogledaju u različitim tipovima pravne odgovornosti (potpune ili ograničene), jednostavnijih procedura za dobijanje kredita i drugih formi finansijske podrške iz eksternih izvora finansiranja, poreskih olakšica, i tome slično.

Ne možemo svako malo preduzeće smatrati preduzetničkim. Preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima podrazumijeva da preduzeća konstantno traže način da se razvijaju, ponovno rasplamsavaju ili održavaju određene preduzetničke karakteristike, kao što su:

- spremnost na preuzimanje inicijativa i proaktivnost;
- spremnost na konstantno preuzimanje rizika;
- orijentisanost na traženje i korišćenje prilika;
- podsticajno kreativno okruženje koje podstiče inovativnost zaposlenih;
- brzo djelovanje i reaktivnost;
- agresivna konkurentnost;
- fleksibilnost.

Preduzetničko malo preduzeće je takvo preduzeće koje uz zadovoljavanje uočenih i stvorenih potreba i prilika, stvaranju novih vrijednosti u očima kupaca, doživljava dramatične promjene, koje se ogledaju u vlastitom rastu i razvoju,

12 Brojni su primjeri nesređenih privatnih života i brakorazvodne parnice poznatih preduzetnika milijardera, kao što su Ilon Mask (Elon Musk), Džef Bezos (Jeff Bezos), serijski i portfolio preduzetnici (prim.aut.).

i po pravilu ispoljava eksponencijalni rast i razvoj, mjeren povećanjem investicija, uvođenjem novih, inovativnih proizvoda i usluga, poslovnih modela, procesa i marketinških rješenja, uz otvaranje novih radnih mjesta i skokovitim rastom profita. Jedan od najboljih primjera preduzetničkog preduzeća je nekadašnji startap, a sada međunarodna korporacija.

Studija slučaja 3

Zašto je Apple najvrijednija preduzetnička kompanija na svijetu?

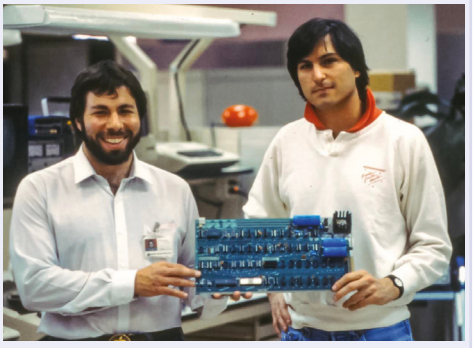
Apple Inc. je američka međunarodna korporacija sa središtem u Kupertinu, Kalifornija, SAD koja se bavi razvojem, proizvodnjom i prodajom ličnih računara, medijskih plejera i računarskog hardvera i softvera. Najpoznatiji hardver proizvodi kompanije su linija računara Mek (Mac), muzički plejer ajpod (iPod), smartfon ajfon (iPhone) i tablet računar ajped (iPad). Najpoznatiji softver proizvodi su operativni sistemi OS X i iOS, multimedijalni plejer ajtjuns i kreativni i poslovni paketi iLife i iWork (Levy, 2020)

Apple Inc. počinje životnim snom Stivena Vozniaka (Stephen G. Wozniak) da izgradi sopstveni računar - san koji je iznenada postao izvodljiv dolaskom 1975. godine prvog komercijalno uspješnog mikroračunara, Altair 8800, koji je došao u kompletu i koji je koristio nedavno izumljeni mikroprocesorski čip. Podstaknuti od svojih prijatelja iz Homebrew Computer Club-a, grupe u oblasti San Franciska sa sjedištem oko Altaira, Vozniak je brzo smislio plan za svoj mikroračunar.

1976. godine, kada Hewlett-Packard kompanija, u kojoj je Vozniak bio inženjerski pripravnik, nije izrazila interesovanje za njegov dizajn, Vozniak, tada 26-godišnjak, zajedno sa bivšim kolegom iz škole, 21-godišnjim Stivom Džobsom (Steven P. Jobs), preselio proizvodne operacije u porodičnu garažu Džobsa, i rođena je legenda o osnivanju garažne startap kompanije u Silicijumskoj dolini. Džobs i Vozniak nazvali su svoju kompaniju Apple. Za obrtna sredstva, Jobs je prodao svoj Volksvagen minibus, a Vozniak svoj programabilni kalkulator. Njihov prvi model bila je jednostavno radna pločica, ali na Džobsovo insistiranje verzija iz 1977. godine bila je samostalna mašina u plastičnom kućištu oblikovanom po mjeri, za razliku od zabranjenih čeličnih kutija drugih ranih mašina. Ovaj Apple II takođe je ponudio ekran u boji i druge funkcije koje su Vozniakovu kreaciju učinile prvim mikroračunarom koji se dopao prosječnoj osobi (Levy, 2020).

Slika 12

Stiven Vozniak i Stiv Džobs



Bilješke. Na fotografiji su Stiven Vozniak (Stephen Wozniak) i Stiv Džobs (Steve Jobs), osnivači kompanije Apple. Slika je preuzeta iz Levy, 2020.

Od svog osnivanja 1976. godine, do današnjih dana, svojom vizijom budućnosti i novim proizvodima poput Mac-a, Ipada, Iphone-a, Watcha, oduševljavaju

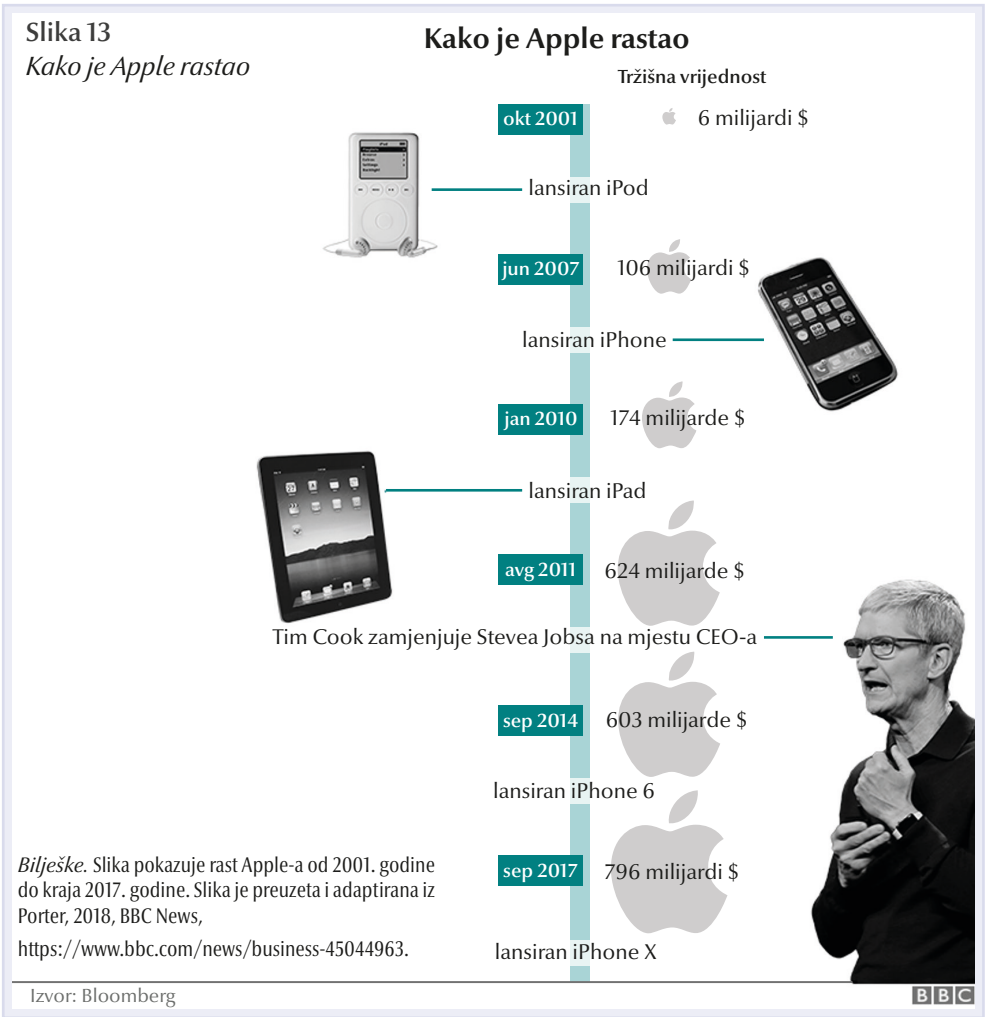
milione kupaca širom svijeta i ostvaruju nevjerovatan rast vrijednosti. Tržišna vrijednost Apple-a na dan 09. oktobra 2020. godine iznosila je 2,000 milijardi US$. O razvojnom putu ove preduzetničke međunarodne kompanije pročitajte na https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc. Nevjerovatan rast kompanije možemo analizirati iz ugla Apple poslovnog modela.

Apple poslovni model

Appleov poslovni model zasnovan je na inovacijama i potrošačkim uređajima. Sposobni su da zadrže svoju bazu zahvaljujući jednostavnim dizajnom i migraciji podataka na nove proizvodne linije.

Teško je prisjetiti se modernog američkog posla kojim su tako temeljito dominirale ideje i ličnost jednog pojedinca, kao što je Apple bio pod tutorstvom Stiva Džobsa. Izuzetne Džobsove inovacije dovele su Apple do neviđenih visina sve do trenutka kada je izgubio borbu sa kancerom i napustio ovaj svijet 2011. godine. Tokom druge vladavine Stiva Džobsa - otpušten je 1985. godine,

Slika 13
Kako je Apple rastao



Bilješke. Slika pokazuje rast Apple-a od 2001. godine do kraja 2017. godine. Slika je preuzeta i adaptirana iz Porter, 2018, BBC News, https://www.bbc.com/news/business-45044963.

Izvor: Bloomberg

vrativši se 1997. godine - Apple se vratio u relevantnost i revolucionisao više podindustrija.

Preuzeo je Walkman industriju od kompanije Sony i potpuno redefinisao mobilne telefone kada je iPhone lansiran 2007. godine. Apple lako nadmašuje svoje konkurente u pogledu prodaje hardvera i vrhunskih uređaja. Zahvaljujući reputaciji kompanije s početka 2000-ih kao nekonformističkog odgovora na Microsoft, *milenijalci* su odrasli koristeći *Mac* u velikom broju. To je podstaknuto briljantnim insistiranjem kompanije na *integraciji svojih proizvoda*, što olakšava nastavak korišćenja novih Apple proizvoda, a samim tim i otežava prelazak na konkurentski interfejs; ovo se ponekad naziva „Apple Ecosystem Lock". (Ross, 2020)

Pet velikih stvari koje su stvorile Apple

(Izvor: Porter, S. (2018, 3. avgust). Five big things that have made Apple. Singapur: BBC News. Preuzeto 13.10.2020. godine sa https://www.bbc.com/news/business-45044963).

1. Stiv Džobs – brend za sebe

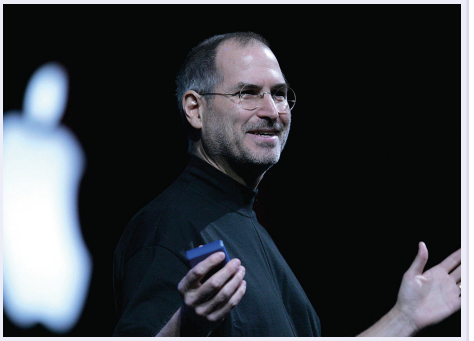
Kao suosnivač jedne od najuspešnijih svjetskih kompanija, jedno je od najpriznatijih imena u svijetu tehnologije. Postavio je Apple u prvi plan revolucije ličnog računarstva i stajao je iza niza revolucionarnih, veoma poželjnih proizvoda - od iPoda do iPad-a. Ali takođe je prepoznat kao jedan od prvih savremenih svjetskih izvršnih direktora - i postao je brend za sebe.

Od trenutka kada je osnovao kompaniju sa Stivom Vozniakom 1976. godine u Silicijumskoj dolini u Kaliforniji, na Apple se gledalo kao na firmu koja treba da postigne velike stvari. Appleove akcije bile su toliko tražene da su u trenutku puštanja u opticaj 1980. godine, postigle najveću inicijalnu javnu ponudu (IPO) na berzi od Forda 1956. godine. Gospodin Džobs je 1985. godine izbačen iz firme koju je osnovao, nakon razilaženja sa izvršnim direktorom Džonom Skalijem (John Scully). Ali 1997. godine, nakon što je Apple 12 godina poslovao sa gubitkom, od gospodina Džobsa zatraženo je da se vrati.

Brzo je započeo ukidanje različitih projekata i predstavio Think Different (Razmišljaj na različit način) - kampanju osmišljenu za promociju Apple-a i njegovih proizvoda i oživljavanje morala zaposlenih. Firma se brzo vratila na put profitabilnosti. Kada je gospodin Jobs umro 2011. godine, američki predsjednik Barak Obama (Barack Obama) rekao je da je svijet „izgubio vizionara". Apple jednostavno ne bi bio Apple bez njegovog imena iza toga.

Slika 14

Stiv Džobs u svom zaštitnom modnom detalju crnoj dolčeviti na Macworld Expo



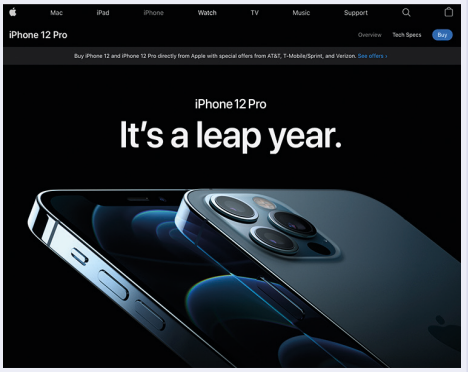
Bilješke. Fotografija Stiva Džobsa, preuzeta iz Porter, 2018, BBC News, https://www.bbc.com/news/business-45044963).

2. iPhone revolucija

Lansiran 2007. godine, uticaj iPhone-a na modernu mobilnu komunikaciju je neuporediv i neupitan. Gotovo 1,4 miliona iPhona prodato je u prvoj godini nakon lansiranja na tržištu. Konkurenti kao što su Nokia i Blackberry, koji su dominirali na tržištu mobilnih telefona, brzo su nokautirani. Iako je Apple nedavno pao na treće mesto u borbi naj-

većih svetskih proizvođača pametnih telefona, iza južnokorejskog Samsung-a i kineskog Huaweia, njegovi iPhoni i dalje izazivaju veliku tražnju širom svijeta. Apple ih je prodao 41,3 miliona u tri mjeseca do juna ove godine - i oko 216 miliona širom svijeta prošle godine (2017. godine, prim.aut.) Štaviše, Apple-ov dno još uvijek u velikoj mjeri zavisi od njihove prodaje. U najnovijem kvartalu 56% prihoda kompanije Apple dolazi od prodaje iPhonea. Ali možda i najvažnije za Appleovu budućnost - iPhone je prolaz ka kompaniji koja nudi brze usluge.

Slika 15
Najava lansiranja novog iPhone modela



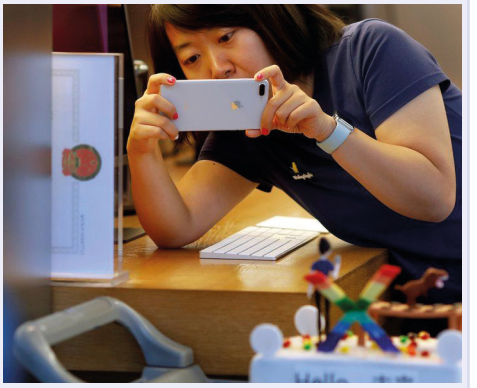
Bilješke. Apple zvnični veb sajt, https://www.apple.com/iphone-12/.

3. Apple usluge – i lojalnost brendu

Pomislite na iTunes ili Apple Music, App Store, iCloud i Apple Pay. Ovo su samo neke stvari koje čine Apple-ovo poslovanje sa uslugama - i smatraju se najvažnijim i najbrže rastućim pokretačima prihoda kompanije. U tri mjeseca do juna ove godine (2018. godina, prim. aut.), Apple usluge su zabilježile rast prihoda od 31%. I dok bi iPhone mogao biti ulaz u Appleovu ponudu, stvari poput Apple Music-a i App Store-a zauzvrat pomažu u povećanju lojalnosti brendu. Ako potrošač zaista voli da koristi svoj iPhone za kupovinu muzike i filmova, Apple se nada da će preći na kupovinu iPad-a, Macbook-a, Apple TV-a ili sata. „To je finansijski genije koji leži u toj marki - natjerati potrošače da nastave da kupuju hardver", kaže Paul Nelson, generalni direktor BrandMatters. "Snažni brendovi imaju klijente koji jednostavno nisu zainteresovani za alternative - i tu leži snaga Apple-a. Činjenica da ste upravo postali lojalista."

4. Kina – i rast

Slika 16
The iPhone je symbol prestiža u srednjoj klasi u Kini



Bilješke. Fotografija je preuzeta iz Porter, 2018, BBC News, https://www.bbc.com/news/business-45044963.

Bez Kine, najvećeg svjetskog tržišta pametnih telefona, Appleov uspjeh izgledao bi sasvim drugačije. Kontinentalna Kina generiše oko četvrtine Apple-ove dobiti. Pored toga, većina Appleovih iPhona proizvodi se u Šenženu na jugu Kine. I dok je kompanija pretrpjela teške probleme između marta 2016. i jula prošle godine (2017. godine) - kada su njeni velikokineski prihodi zabilježili dvocifreni pad - tehnološki gigant je sada preokrenuo tu sreću. Od septembra 2017. godine, Apple je zabilježio dvocifreni međugodišnji rast prihoda širom regiona Velike Kine. Kako? Pa,

iPhone je ostao simbol bogatstva i prestiža među rastućim kineskim stanovnicima velikih gradova. Dakle, uprkos oštroj konkurenciji jeftinijih domaćih brendova, unosniji Apple-ovi iPhone, iPad i Mac računari pomogli su u popravljanju njegovih regionalnih brojeva prihoda.

5. Apple brend danas

Forbsova lista, koja mjeri vrijednost brenda kompanije gledajući njene finansijske brojeve, svrstala je Apple u najvredniji brend u posljednjih osam godina zaredom. 2018. procijenjen je na 182,8 milijardi US$. Vrijednost Brenda u 2020. godini narasla je na 241,2 milijarde US$ (https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#5d1f94f6119c)

Slika 17

Apple - najprepoznatljiviji logotip danas?



Bilješke. Porter, 2018, BBC News, https://www.bbc.com/news/business-45044963.

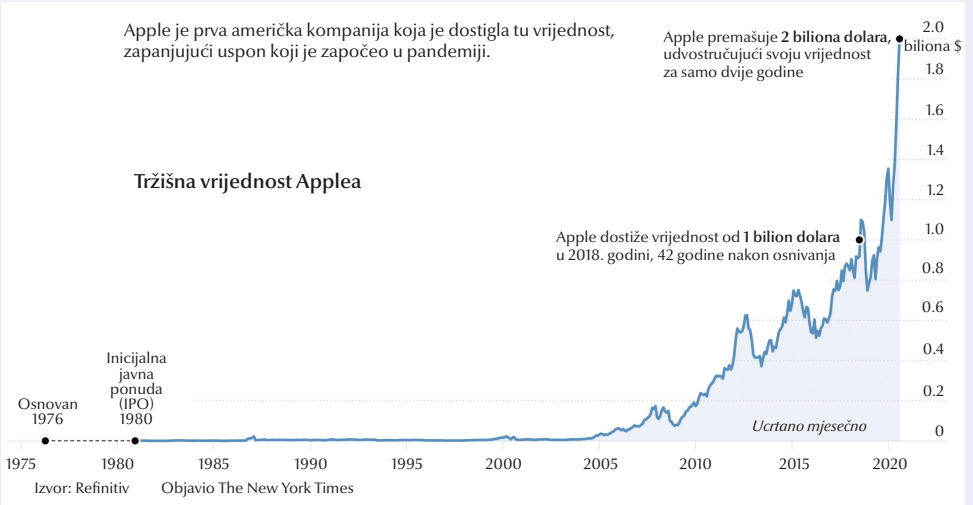
Sada Forbs može da analizira samo kompanije koje su prisutne u SAD-u, ali upoređujući vrijednost Apple-ovog brenda s Coca-Colinim - nekadašnjeg svjetskog lidera u pogledu prepoznavanja brenda - ove godine procijenjene na samo 57,3 milijarde US$, govori o vrijednosti Apple brenda. Za nas koji smo rođeni prije početka milenijuma, vjerovatno je teško zamisliti svijet bez znakova Coca-Cole negdje duž naših lokalnih trgovačkih ulica. Ali za generacije koje slijede, čini se da je trenutno prepoznatljiva pojedena jabuka jedan od brendova 21. veka. „Ono što je Apple uspio da uradi, a što Coca-Cola nije mogla, jeste da ostane relevantan i savremen“, kaže Paul Nelson iz BrandMattersa. „Oni su zadržali čovjeka u središtu svog ekosistema i u središtu svega što rade. Čitav njihov brend je humanizacije tehnologije.“ Razlog zbog kojeg dolazite do milijardi dolara je taj što ugrađujete u svoj poslovni model prepreke da se kupci presele negdje drugo. A Apple je upravo to - to je kompletan ekosistem “.

Apple-u su trebale 42 godine da dostigne vrijednost od hiljadu milijardi US$. Trebale su još samo dvije godine da dođemo do dvije hiljade milijardi US$. Još zapanjujuće: druga Apple-ove milijarda US$ došla je u proteklih 21 nedjelju, dok je globalna ekonomija u pandemiji koronavirusa opala brže nego ikad ranije (Nicas, 2020).

Investitori su u tehnološke gigante ulili milijarde dolara, kladeći se da će njihova ogromna veličina i snaga poslužiti kao utočište od recesije izazvane pandemijom. Zajedno, vrijednost tih pet kompanija narasla je za gotovo tri biliona US$ od 23. marta 2020. godine, gotovo isti rast kao i sljedećih 50 najvrednijih kompanija sa S&P 500 liste, uključujući Berkshire Hathaway, Walmart i Disney, prema S&P Global, firmi za tržišnu analitiku. Procjena Apple-a porasla je za oko 6,8 milijardi US$ dnevno, više od vrijednosti American Airlines-a. „To je postao novi let ka sigurnosti“, rekao je Asvat Damodaran (Aswath Damodaran), profesor finansija sa Univerziteta u Njujorku koji proučava berzu, o investitorima koji se slivaju u Big Tech. Kompanije koje su bogate, fleksibilne i digitalne imaju koristi od pandemije - a to opisuje tehnološke

Slika 18

Tržišna vrijednost Apple-a od osnivanja 1976. godine do 2020. godine



Bilješke. Slika pokazuje razvojni tok tehnološkog giganta Apple-a, od osnivanja 1975. godine do kraja 2020. godine. Eksponencijalni rast kompanije vezuje se za vođstvo Stiva Džobsa i uvođenja inovativnih proizvoda, a posebnu pažnju treba obratiti na period pod vođstvom Tima Kuka, i to od 2018. godine do kraja 2020. godine kada je vrijednost kompanije udvostručena. Slika je adaptirana iz Refinitiv – The New York Times, 2020, https://www.nytimes.com/2020/08/19/technology/apple-2-trillion.html.

Golijate, rekao je, dodajući, „Ova kriza je ojačala ono što je već bila jaka ruka". (Nicas, 2020)

Pitanja za diskusiju

1. Šta je bio povod za osnivanje Apple-a?
2. Kada, gdje i uz čiju podršku je nastao Apple? Na koji način je preduzetnički ekosistem Silicijumske doline u Kaliforniji uticao na rođenje preduzetničkog giganta koji je u oktobru 2020. godine vrijedio 2 biliona US$? Na kojem nivou razvijenosti je, prema vašem mišljenju, preduzetnički ekosistem grada i regije u kojoj živite? Mapirajte preduzetnički ekosistem grada u kojem živite.
3. Kakva je uloga rizičnih kapitalista i drugih investitora na razvoj i rast preduzetničkih firmi, sa osvrtom na tehnološke gigante poput Apple-a?
4. Kako je harizma i fokusiranost jednog od osnivača Apple-a, Stiva Džobsa uticala na razvoj i rast kompanije?
5. Šta je u osnovi poslovnog modela Apple-a? Kako objašnjavate navode pojedinih autora da je Apple ekosistem za sebe?
6. Rast vrijednosti kompanije od jednog biliona za 21 sedmicu, i to u vrijeme globalne Covid-19 pandemije nezabilježen je u ekonomskoj istoriji. Da ste u prilici da savjetujete direktne Apple-ove konkurente, šta biste ih savjetovali?

Izvori:

Levy, S. (2020, 7. februar). Apple Computer. Inc. Encyclopædia Britannica. Preuzeto 10.10.2020. godine sa https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc.

Nicas, J. (2020, 19. avgust). Apple Reaches $2 Trillion, Punctuating Big Tech's Grip. The New York Times. Preuzeto 13.10.2020. godine sa https://www.nytimes.com/2020/08/19/technology/apple-2-trillion.html.

Porter, S. (2018, 3. avgust). Five big things that have made Apple. Singapur: BBC News. Preuzeto 13.10.2020. godine sa https://www.bbc.com/news/business-45044963.

Ros, S. (2020, 18. maj). Apple vs. Microsoft Business Model: What's the Difference? Investopedia. Preuzeto 14.10.2020. godine sa https://www.investopedia.com/articles/markets/111015/apple-vs-microsoft-vs-google-how-their-business-models-compare.asp.

1.6.2. Korporativno preduzetništvo

Preduzetništvo nije isključivo imanentno malim i srednjim preduzećima. Naprotiv, sve je više korporacija i velikih transnacionalnih kompanija koja preuzimaju preduzetništvo kao koncept i filozofiju poslovanja. Zašto je došlo do tako velike suštinske promjene u poslovnoj filozofiji velikih kompanija i multinacionalnih korporacija? Zlatno doba kapitalizma (Golden Age of Capitalism, engl.) koje je trajalo od kraja Drugog svjetskog rata pa do polovine sedamdesetih godina XX vijeka i prvih naftnih šokova, obilježavao je konstanti ekonomski rast razvijenih svjetskih ekonomija, relativno nisku stopu inflacije i nezaposlenosti. Ekonomija obima kao osnovna poslovna paradigma bila je odgovor na rast životnog standarada stanovništva i rasta tražnje na globalnom nivou, što su bile glavne karakteristike kenzijanske ekonomske politike razvijenih zapadnih zemalja.

> Zlatno doba, za koje se generalno smatralo da traje od 1950. do 1973. godine, bilo je jedinstveno razdoblje u zapadnoevropskoj ekonomskoj istoriji. Tokom ovog perioda od oko 25 godina nakon završetka Drugog svjetskog rata, zapadnoevropske ekonomije su se širile neviđenom stopom od 5 procenata godišnje, gotovo dvostruko brže od stope bilježene tokom bilo koje prethodne faze i više od dvostruke prosječne stope rasta od 1820. godine do 1950. godine. (Singh, 2008)

Naftni šokovi, globalne finansijske krize krajem XX i krajem prve decenije XXI vijeka, porast globalne konkurencije, restrukturiranje privrede razvijenih zemalja u vidu jačanja sektora malih i srednjih preduzeća, rast nezaposlenosti i opadanje rasta životnog standarda stanovništva u razvijenim zemljama svijeta i porast troškova života, stvaranje novih globalnih ekonomskih sila, kao što su Kina, Južna Koreja i Indija, doprinijeli su ubrzanju mijenjanja poslovnih filozofija velikih korporacija.

Kompanije koje ne inoviraju jednostavno nemaju nikakvu šansu da prežive na tržištu. Velike kompanije sve više počinju da razmišljaju na preduzetnički

način. Traže nove organizacione forme, restrukturiraju svoju organizacionu strukturu i „razbijaju" velike divizije u manje strateške poslovne jedinice. Krajem osamdesetih godina XX vijeka javlja se nova, takozvana postbirokratska paradigma, koja podrazumijeva uvođenje organističke strukture, a sve više odstupa od mehanističke organizacione strukture.

> Priroda posla se transformisala u ovom brzom, veoma prijetećem i sve globalnijem okruženju. Dramatične i stalne promjene primoravaju lidere organizacija da preispituju svoju osnovnu svrhu i postanu mnogo inovativniji svojim pristupom višestrukim akterima. Današnje organizacije moraju kontinuirano redefinisati svoja tržišta, restrukturisati svoje poslovanje i remetiti svoje poslovne modele. Efikasne kompanije u XXI vijeku došle su do osnovnog otkrića da inovacije pokreću uspjeh. Sposobnost kontinuiranih inovacija (uključivanje u stalni proces preduzetničkih akcija) postala je izvor konkurentske prednosti. (Kuratko et al., 2018, str. 3)

Preduzetničke korporacije velike konglomerate „razbijaju" u manje strategijske poslovne jedinice koje ponovo umrežavaju na projektnoj osnovi. To je samo jedna od novijih tendencija u strategijskom menadžmentu. „Korporativno preduzetništvo je strategija i praksa osmišljavanja, podsticanja, pokretanja i upravljanja novim preduzećima - ne samo novim proizvodima ili uslugama - koji se razlikuju od njih, ali značajno koriste trenutna osnovna sredstva kompanije, položaj na tržištu ili mogućnosti" (Wolcott & Lippitz, 2010, str. 7).

Većina autora se slaže da korporativno preduzetništvo odlikuje nekoliko grupa aktivnosti, kao što su na primjer: osnivanje novih poslovnih jedinica (preduzeća) od strane postojećih preduzeća, kao i kreiranje novih poslova u okviru postojećih preduzeća; transformacija organizacije, odnosno strateška obnova ili oporavak postojećih organizacija; pojava novih ideja na različitim nivoima organiacije itd. Pri tom, pojedini autori različito klasifikuju iste ili slične preduzetničke aktivnosti. Tako npr. po jednoj grupi autora postoje tri tipa korporativnog preduzetništva (Stopford & Baden-Fuller, 1994, citirano u Paunović, 2017, str. 97).

> ***Prvi je kreiranje novih poslova u okviru postojećih organizacija***. Pokretači promjena su pojedinci ili manje grupe... ***Drugi tip korporativnog preduzetništva podrazumijeva mnogo obuhvatnije aktivnosti transformacije ili oporavka i obnove postojećih organizacija***.... Predstavlja korjenitiji i skuplji pristup ....
>
> Predstavlja korjenitiji i skuplji pristup cijelom poslu, kojim se mijenja obrazac upotrebe resursa kkako bi se ostvarile bolje ekonomske performanse... ***Treći tip korporativnog preduzetništva dovodi do promjene „pravila konkurencije" u Šumpeterovom smislu riječi***. Ovaj tip korporativnog preduzetništva podrazumijeva radikalna promjene ne samo preduzeća već i njegovog

cjelokupnog okruženja, odnosno djelatnosti ili grane u kojoj preduzeće posluje. (Paunović, 2017, str. 97 - 98)

1.6.2.1. Unutrašnje preduzetništvo

Velike korporacije, vladine i neprofitne organizacije takođe u svojim redovima mogu imati i svoje preduzetnike, koji se nazivaju intrapreduzetnicima (intrapreneurs, engl.). Kompanije primjenjuju strateško korporativno preduzetništvo kao poslovnu filozofiju preko preduzetnika unutar vlastite organizacije.

> Najjednostavnije rečeno, unutrašnji preduzetnici su preduzetnici u velikim organizacijama. Po karakterisikama su slični nezavisnim preduzetnicima ali im je položaj specifičan jer, sa jedne strane, stvaraju preduzetničke strukture i kulturu oko sebe, a sa druge strane moraju da komuniciraju sa birokratskom organizacijom u kojoj su zaposleni, kako bi probili birokratske prepreke razvoju novih proizvoda i usluga i omogućili njihov što brži izlazak na tržište. (Paunović, 2017, str. 99)

„Intrapreduzetništvo je proces u kojem pojedinci unutar organizacija tragaju za prilikama nezavisno od resursa koji su trenutno pod njihovom konrolom" (Stevenson & Jarillo, 1990, str. 23). Velika preduzeća i multinacionalne kompanije u svome nastojanju da osiguraju tržišno vođstvo i konkurentsku prednost nad glavnim rivalima, moraju da razmisle o odbacivanju tradicionalne korporativne kulture.

> Tipična korporativna kultura ima klimu i sistem nagrađivanja koji favorizuje konzervativan način odlučivanja. Tradicionalna korporativna kultura značajno se razlikuje od preduzetničke kulture. Vodeće direktive tradicionalne korporativne kulture su: drži se daljih uputstava, ne griješi, nemoj ne uspjeti, ne preuzimaj inicijativu, nego čekaj uputstva, drži se svog teritorija, te štiti svoja leđa. Ovakvo ograničavajuće okruženje nije, naravno, pogodno za kreativnost, fleksibilnost, nezavisnost, vlasništvo ili riskiranje - vodeće principe korporativnih preduzetnika. Ciljevi preduzetničke kulture prilično su različiti: razvijanje vizija, ciljeva, akcijskih planova; biti nagrađivan za preduzete korake; predlagati, pokušavati i eksperimentisati; kreirati i razvijati bez obzira na područje; preuzimati odgovornost i vlasništvo. Razlike postoje i među vrijednostima i normama dviju kultura. Tradicionalna korporacija je u svojoj prirodi hijerarhijska, s uspostavljanim procedurama, sistemima izvještavanja, linijama autoriteta i odgovornosti, uputstvima i kontrolnim mehanizmima. Kultura preduzetničke kompanije u potpunom je kontrastu ovome modelu. Umjesto hijerarhijske, preduzetnička kompanija ima plitku i umreženu organizacionu strukturu, timski rad, sponzorstva i mentorstva. Prisni odnosi tokom rada pomažu uspostavljanju atmosfere povjerenja, koja olakšava postizanje vizije i ciljeva. (Hisrich et al., 2011, str. 70)

Preduzetnička kultura omogućuje pojedinicima unutar organizacije da ispolje svoje kreativne potencijale. Vrijednosnim sistemima i podsticajnim

motivišućim praksama nagrađivanja zaposlenih za inicijativnost i kreativnot, preduzetnički orijentisane organizacije osiguravaju sigurnu trasu drugoročnog opstanka, rasta i razvoja. Pojedine kompanije, kao što je slučaj sa inovativnom američkom korporacijom 3M, izdvajaju i sredstva poznata kao korporativni rizični kapital kojim se finansiraju potencijalno uspješni inovativni rizični poduhvati pokrenuti unutar korporacije od strane intrapreduzetnika.

> Vjerujem da biti preduzetnik je veoma različito od biti intrapreduzetnik. Složiću se da postoje određena preklapanja kada govorimo o vještinama i mogućnostima, ali vjerujem da je motivacija znatno različita. Znam da postoji dosta generalizovanja, ali preduzetnik je fokusiran na vlastiti uspjeh ili komercijalni uspjeh specifičnog proizvoda ili ideje. S druge strane, intrapreduzetnik je fokusiran na uspjeh organizacije. (Eilenberg, 2012, str. 3)

Unutar sveukupnog korporativnog okruženja, utvrđene su određene individualne karakteristike uspješnoga korporativnog preduzetnika. One uključuju razumijevanje okruženja, vizionarstvo i fleksibilnost, stvaranje menadžerskih mogućnosti, podsticanje timskoga rada, podsticanje otvorene rasprave (diskusije), izgradnju koalicije onih koji podržavaju korporativnog preduzetnika te upornost (Hisrich et al., 2011, str. 73). Inovacije se neprekidno dešavaju.

> Kako talasi prekida dolaze sve brže, jedini način da kompanija bude konkurentna je da se ponaša kao startap. U knjizi Dilema inovatora, profesor s Harvarda Klejton Kristensen (Christensen, 2011) otkrio je da su velike kompanije odlične u održavanju inovacija, ali u velikoj mjeri propadaju u remetilačkim inovacijama (disruptivne innovation). Startapi uspijevaju stvarajući remetilačke ili disruptivne inovacije. Nedavno misaone vođe u preduzetništvu došli su do zaključka da velike kompanije ako žele ostati efikasne u remetilačkim inovacijama, treba da izvrše strukturne promjene zbog kojih bi se ponašali gotovo identično kao i startapi. (Marmer et al., 2011, str. 3-4)

Kako navodi Fajol (Fayolle, 2007), vjerovatno je termin „intrapreneurship" (interno preduzetništvo, prev.aut. sa engleskog jezika) prvi u teoriji menadžmenta upotrijebio Pinčot (Pinchot, 1985).

> Za Pinčota (Pinchot, 1985) je interno preduzetništvo razvoj preduzetničkih praksi i ponašanja unutar velikih korporacija, a intrapreneri su sanjari koji djeluju... Koji preuzimaju odgovornost za kreiranje inovacija bilo koje vrste u organizaciji. Preduzetnici mogu biti osnivači ili pronalazači, ali su zato uvijek sanjari koji nađu načina kako pretvoriti ideju u profitabilnu stvarnost. (str. 12)

Intrapreneri ili unutrašnji preduzetnici djeluju na identičan način kao i eksterni preduzetnici, osnivači privatnih preduzeća, sa jednom značajnom razlikom. Eksterni preduzetnici u najvećem broju slučajeva ulažu svoj puni potencijal u realizaciju samostalnog preduzetničkog poduhvata, uključujući i vlastitu

imovinu, uz sufinansiranje iz nekog od postojećih izvora finansiranja u ranim fazama životnog ciklusa preduzetničkog poduhvata, kao što su rodbina, prijatelji, anđeli investitori, fondovi rizičnog kapitala, kraudfanding (crowdfunding, engl. – pojedinačne donacije ili ulozi velikog broja ulagača). Na taj način podnose pored velikog emocionalnog rizika, i rizik od gubitka vlastite imovine i sredstava prikupljenih iz drugih izvora, usljed mogućeg poslovnog neuspjeha, što nije neuobičajeno u poslovnom svijetu. S druge strane, intrapreduzetnici ne trpe tu vrstu stresa, jer im je na raspolaganju imovina i finansijska sredstva korporacija u kojima djeluju, a koje primjenju korporativno preduzetništvo kao poslovnu filozofiju.

Intrapreduzetnici nisu inovatori, mada to mogu i da budu. Oni su alokatori prvenstveno ljudskih resursa spemnih da u okviru korporacije ponude nova inovativna rješenja od kojih veliku korist mogu da imaju ulagači u korporacije. Najčešće imaju svoje „sponzore" iz reda srednjeg ili višeg sloja menadžmenta koji prezentuje svoje ideje top menadžerima, odnosno ključnim donosiocima odluka u velikim korporacijama. Kircner (Kirzner, 1979) tvrdi da savremene korporacije predstavljaju „genijalan, neplaniran uređaj koji olakšava pristup preduzetničkom talentu velikim izvorima finansiranja" (str. 105).

Interno preduzetništvo često se u literaturi poistovjećuje sa *korporativnim preduzetništvom*. „Međutim, prvi put je termin „intrapreneurship" upotrijebljen desetak godina ranije, 1975. godine od strane švedskih konsultanata Delion, Bosko i Atterheeda, koji su kreirali Foresight Group, s ciljem ohrabrenja razvoja preduzetničkog duha u velikim firmama" (Fayolle, 2007, str. 22).

Koncept internog ili korporativnog preduzetništva ne podrazumijeva samo identifikovanje pojedinaca unutar korporacije koji će se baviti isključivo inovacijama, već se tu radi o procesu strateškog repozicioniranja, razmišljanja i djelovanja velikog preduzeća. Naime, interno preduzetništvo podrazumijeva inovativnost, preuzimanje rizika, spremnost na korišćenje prilika te stalno organizaciono restrukturisanje koje će omogućiti svim zaposlenim i ostalim stejkholderima[13] da rade na permanentnim promjenama i inovacijama, kako proizvoda i usluga, tako i inovacijama procesa.

> Korporativno preduzetništvo je jedna metoda stimuliranja, a zatim i kapitalizacije vrijednosti pojedinaca koji misle da se nešto može napraviti drugačije i bolje, i to unutar same korporacije. Otpornost prema fleksibilnosti, rastu i diverzifikaciji može se djelimično prevazići razvojem preduzetničkog duha unutar postojeće organizacije, zvanog korporativno preduzetništvo.

13 Stejkholderi (Stakeholder, engl.) ili držači udjela, to jest svi oni koji utiču ili mogu da utiču na funkcionisanje i ostvarivanje ciljheva organizacije. To su vlasnici, menadžeri, zaposleni, kupci, dobavljači, konkurencija, interesne grupe, država, i tako dalje.

> Rast u korporativnom preduzetništvu odražava rast u društvenim, kulturnim i poslovnim pritiscima. (Hisrich et al., 2011, str. 68)

Fenomen razvoja inovacijama vođenih novih biznisa nije jedinstven u svijetu za kompanije kao što su Virgin ili FedEx. Naime, ako nova kompanija ulazi na etablirano tržište bez neke značajne diferencijacije, nečega po čemu se razlikuje od svojih konkurenata, kakve su mu šanse da uspije (Wolcott & Lippitz, 2010)? Faktori diferencijacije mogu biti poprilično različiti. Kompanije koje primjenjuju koncept internog, to jest korporativnog preduzetništva, imaju značajno veću šansu da pronađu nešto novo što će diferencirati vlastiti proizvod ili uslugu od konkurentskog proizvoda i omogućiti značajan rast.

Preduzećima je potrebna preduzetnička orijentacija ukoliko žele da imaju uspješno korporativno preduzetništvo (Zhang & Yang, 2010). I ne samo korporativno, već i eksterno preduzetništvo, o čemu ćemo detaljnije pisati u drugom poglavlju. Korporativno preduzetništvo najjače se odražava u preduzetničkim aktivnostima, isto kao i u orijentacijama korporativnog top menadžmenta. „Ovi preduzetni napori sastoje se od sljedeća četiri ključna elementa: novi poslovni poduhvati, inovativnost, samoobnova i proaktivnost" (Hisrich et al., 2011, str. 69).

Slika 19
Četiri ključna elementa korporativnog preduzetništva

Novi poslovni poduhvati	Organizaciona inovativnost	Samoobnova	Proaktivnost
Ponekad zvani korporativni poduhvati, odnose se na stvaranje novog poslovanja unutar postojeće organizacije. Te preduzetničke aktivnosti sastoje se od stvaranja nečeg novog i vrijednog: a) redefinisanjem kompanijinih trenutnih proizvoda i usluga, b) razvojem novih tržišta, ili c) formiranjem formalno autonomnih ili poluautonomnih jedinica ili preduzeća. Formiranje novih korporativnih poduhvata najistaknutija je manifestacija korporativnog preduzetništva.	Odnosi se na inovaciju proizvoda ili usluga, s naglaskom na razvoj i inovaciju u tehnologiji. Uključuje razvoj novih proizvoda, poboljšanje proizvoda, kao i nove metode i postupke proizvodnje.	Transformacija organizacije preko obnove ključnih ideja na kojima je izgrađena. Sadrži konotacije strateške i organizacione promjene te uključuje redefiniciju poslovnog koncepta, reorganizaciju i uvođenje uzduž čitavog sistema kako bi se povećala inovativnost.	Uključuje preuzimanje inicijative i rizika, kao i konkurentsku agresivnost i odvažnost, što se posebno odražava u orijentacijama i aktivnostima top menadžmenta

Bilješke. Slika je adaptirana i preuzeta iz Hisrich et al., 2011, str. 69-70.

Teorija razvoja preduzetništva u velikim preduzećima, prema Kirbiju (Kirby, 2003, citirano u Škrtić i Mikić, 2011, str. 21) uključuju sljedeće faktore:

- Shvatanje korporativnog preduzetništva kao načina sticanja konkurentske prednosti – uprava preduzeća mora vjerovati u dobrobiti korporativnog preduzetništva i biti uporna u provođenju njegovih načela, na primjer promjeni sistema nagrađivanja.
- Utvrđivanje korporativnog preduzetničkog modela – preduzeća mogu izabrati između sljedećih pet mogućnosti:
  - ***Organska organizacija (struktura)***. Cijela organizacija primjenjuje preduzetništvo i razvija se organska struktura. Iako organska struktura rezultira gubitkom ekonomije obima, to u uslovima stalnih promjena, brzine, fleksibilnosti i fokusiranja na manje segmente i nije prevelik nedostatak. Ta struktura omogućava osamostaljivanje preduzetničkih poslovnih jedinica i njihovo približavanje kupcu, a ujedno promoviše fleksibilnost i eksperimente. Individualne jedinice mogu rasti u skladu s razvojem tržišta, dok se rizik može preuzimati bez mogućih posljedica za cijelu organizaciju.
  - ***Nove grupe proizvoda***. Poslovne jedinice koje se formiraju u cilju razvoja novih proizvoda.
  - ***Podružnice novih proizvoda***. Osnivanje poluzavisnih struktura koje prihvataju prijedloge od pojedinaca, procjenjuju ih i utvrđuju da li je projekat vrijedan finansiranja.
  - ***Preduzeća za finansiranje korporativnih poduhvata***. Samostalna preduzeća kojima je cilj finansiranje internih ili eksternih prijedloga koji zadovoljavaju postavljene kriterije.
  - ***Posebni ogranak u poslovnoj jedinici upravljanja ljudskim potencijalima.*** Cilj takvih oganaka je obrazovanja menadžera putem seminara i konferencija o preduzetništvu u velikim preduzećima.

1.6.2.2. Novi korporativni poduhvati u digitalnoj eri

Postojeći poslovni modeli uz sistematsko traganje za disruptivnim, diskontinuelnim ili kako ih neki autori nazivaju, remetilačkim inovacijama, u promjenljivom tržišnom okruženju, ključni su elementi organizacionih promjena. Trendovi poput digitalizacije i globalizacije dodatno podstiču ovu vrstu inovacija (Lyytinen et al., 2016). Selig i saradnici (Selig et al., 2019) tvrde da kompanije da bi ostale konkurentne u nestabilnim okruženjima, moraju da postanu preduzetnije i agilnije (Weiblen & Chesbrough, 2015), što ih podržava u razvoju diskontinuiranih inovacija, istovremeno poboljšavajući postojeće poslovanje s postupnim i procesnim inovacijama (O'Reilly & Tushman, 2013). To posebno dolazi do izražaja u digitalnoj eri.

Digitalizacija transformiše mjesto preduzetničkih mogućnosti i preduzetničkih praksi (Baierl et al., 2019). Četvrta industrijska revolucija je u toku. Termin

Industrija 4.0 uveo je 2016. godine profesor Klaus Švab (Klaus Schwab), osnivač i izvršni sekretar Svjetskog ekonomskog foruma, na Forumu u Davosu, Švajcarska.

> Četvrta industrijska revolucija najavljuje niz socijalnih, političkih, kulturnih i ekonomskih preokreta koji će se odvijati tokom 21. vijeka. Nadovezujući se na široko dostupnu digitalnu tehnologiju koja je bila rezultat Treće industrijske, odnosno digitalne revolucije, Četvrta industrijska revolucija biće vođena uglavnom konvergencijom digitalnih, bioloških i fizičkih inovacija. Poput fabrika na parni pogon iz Prve industrijske revolucije, primjena nauke na masovnu proizvodnju u Drugoj industrijskoj revoluciji na masovnu proizvodnju i početak Treće industrijske revolucije u digitalizaciji, tehnologije Četvrte industrijske revolucije, kao što su vještačka inteligencija, uređivanje genoma, proširena stvarnost, robotika i 3D štampanje brzo mijenjaju način na koji ljudi stvaraju, razmjenjuju i distribuiraju vrijednost. Kao što se dogodilo u prethodnim revolucijama, ova će duboko transformisati institucije, industrije i pojedince. Još važnije, ova revolucija će se voditi izborima koje ljudi danas donose: svijet će za 50 do 100 godina dugovati mnogo svog karaktera načinu na koji razmišljamo, investiramo i primjenimo ove moćne nove tehnologije. (Schwab, 2016)

Digitalna era i postdigitalna era u kojoj živimo otvorili su put za uvođenje i primjenu digitalnog preduzetništva. „Korporativno preduzetništvo je strategija i praksa osmišljavanja, podsticanja, pokretanja i upravljanja novim preduzećima - ne samo novim proizvodima ili uslugama - koji se razlikuju od njih, ali značajno koriste trenutna osnovna sredstva kompanije, položaj na tržištu ili mogućnosti" (Wolcott & Lippitz, 2010, str. 7).

> Digitalno preduzetništvo je široko definisano kao stvaranje novih poduhvata i transformisanje postojećih preduzeća razvojem novih digitalnih tehnologija ili novom upotrebom takvih tehnologija. Pored toga, digitalne tehnologije postale su nova ekonomska i socijalna sila za preoblikovanje tradicionalnih poslovnih modela, strategija, struktura i procesa. Digitalne tehnologije omogućile su rast ekonomije dijeljenja, povezivanjem vlasnika i korisnika i narušavanjem prethodnog dualizma preduzeća i kupaca. Očigledno je da digitalne tehnologije imaju značajan uticaj na rast broja preduzetnika i njihove razvojne procese. (Baierl et al., 2019)

Digitalizacija je prouzrokovala jednu od najvažnijih promjena u ponašanju u ljudskoj istoriji, a posebno kako nove, kao i etablirane kompanije posluju na tržištima (Teece & Linden, 2017). Veliki broj najvrednijih svjetskih kompanija danas se koncentriše na pružanje digitalnih usluga bez posjedovanja povezanih proizvoda ili njihove proizvodnje. Novi digitalni poduhvati poput eBaya, Amazona, Facebooka, Ubera, Alibabe, Airbnba ili Netfliksa, iskoristili su ovaj masovni prelazak sa opipljivih proizvoda na nematerijalne digitalne usluge i poremetili čitava tržišta (van Alstyne et al., 2016).

Međutim, postdigitalna era je takođe nova realnost, a podrazumijeva povratak ili prelazak sa onlajn na oflajn mod, odnosno fizički način poslovanja, koji podrazumijeva stvarni, a ne samo virtuelni kontakt ili na oba moda istovremno, ondosno hibridno poslovanje. Neki startapi koji su poslovali isključivo preko interneta otvaraju svoje prve prodajne salone, grade distributivne centre, ulažu u logistiku. Povratak direktnog kontakta sa kupcima postaje novi trend.

Prema Doertiju (Daugherty, 2019), u postdigitalnom svijetu, diferencijacija dolazi od primjene digitalnih tehnologija na nove moćne načine. Tehnologije potrebne za inovacije i diferencijaciju prevazilaze osnovno usvajanje digitalnih alata i koncepata. To je doba u kojem je izgradnja povjerenja sa kupcima, zaposlenima, poslovnim partnerima i zajednicama kroz odgovoran pristup tehnologiji glavni prioritet za sve rukovodioce koji žele da rastu i uspevaju. Primjena digitalizacije u proizvodnji hrane, automobila, u maloprodaji, kulturi, kreativnim industrijama, svjedok je pojave novih, hibridnih oflajn i onlaj formi i modela poslovanja. Razumijevanje nove stvarnosti, i kako u toku globalne Covid – 19 pandemije često čujemo, „nove realnosti", brzo ragovanje i razumijevanje nove realnosti, put je ka pokretanju novih preduzetničkih poduhvata.

Novi, rizični korporativni poduhvati, u okviru postojećih korporacija i poslovnih modela, neminovnost su na putu jačanja konkurentske pozicije. Širina digitalizacije omogućava kreativnim pojednicima unutar korporacija, pokretanje potpuno novih, inovativnih preduzetničkih poduhavata unutar etabliranih poslovnih modela, koji mogu radikalno da izmijene tekuće poslovanje korporacija. Gore predstavljena prilično kompleksna i komplikovana stvarnost, više nego ikada nameće potrebu jačanja organizacionih kapaciteta ka lansiranju disruptivnih inovacija, uz kontinuirano lansiranje postepenih, kontinuiranih inovacija. Preduzetnički način razmišljanja i preduzetnici unutar velikih korporacija, bitan su preduslov opstanka i rasta kompanija u XXI vijeku.

1.6.2.3. Preduzetnička organizaciona transformacija

Principi tradicionalnog menadžmenta u velikim korporacijama u vrijeme industrijske revolucije 4.0 i u preduzetničkom društvu, jednostavno ne funkcionišu. Korporacije koje su to shvatile, krenule su u organizacione transformacije.

> Poslovno okruženje je ispunjeno dvosmislenošću i diskontinuitetom, a pravila igre podliježu stalnoj reviziji. Efektivni posao menadžmenta postaje neprekidno eksperimentisanje - eksperimentisanje sa novim strukturama, novim sistemima nagrađivanja, novim tehnologijama, novim metodama, novim proizvodima, novim tržištima i mnogim drugim. Potraga ostaje ista: održiva konkurentska prednost. Inovacije i preduzetničke akcije predstavljaju svjetlost vodilju i motivacionu silu za organizacije dok pokušavaju da pronađu svoj način na tom putu. (Kuratko et al., 2018, str. 4)

Sa rastom preduzeća i uvođenjem profesionalnog menadžmenta, preduzeća često gube preduzetnički duh i ne ponašaju se kao gazele, već usporavaju tempo, i „tupe oštricu" preduzetničkog ponašanja. Međutim, sve je veći broj teoretičara preduzetništva, ali i praktičara preduzetništva, koji vjeruju da se preduzetnički duh može i vratiti.

> Preduzetnička tranformacija predstavlja prilagođavanje velikih organizacija promjenama u okruženju, koja se ostvaruje usklađenim promjenama organizacione strukture i kulture, sa ciljem da se podstakne preduzetničko ponašanje zaposlenih u tom preduzeću. Faktori koji po ovom pristupu utiču na preduzetničko ponašanje pojedinaca i koji konstituišu tzv. „preduzetničku arhitekturu" su: vođstvo, strategija, sistemi, strukture i kultura u organizaciji. (Paunović, 2017, str. 100)

Preduzetnička transformacija je zahtijevan i dugoročan posao. Kuratko i saradnici (Kuratko et al., 2018, str. 4) taj proces objašnjavaju na sljedeći način:

> Postizanje inovacija (i preduzetničkih aktivnosti) nije nešto za šta vi kao menadžer možete jednostavno da se odlučite. Korporativne inovacije mora razumjeti svaki pojedinac i mora postojati spoznaja da one ne donose trenutni uspjeh. Zahtijevaju znatnu obuku, vrijeme i ulaganje i mora postojati stalno pojačavanje. Po svojoj prirodi, organizacije nameću ograničenja inovativnom ponašanju. Da bi bilo održivo, inovativno razmišljanje mora biti integrisano u misiju, ciljeve, strategije, strukturu, procese i vrijednosti organizacije. Menadžerski način djelovanja mora postati način razmišljanja, pri čemu akcije nikada nisu ograničene resursima koji se trenutno kontrolišu. Ovo nazivamo „inovativnim načinom razmišljanja".

Vođstvo organizacije treba da razumije zahtjeve i sugestije svojih zaposlenih koje vode ka uvođenju inovativnih proizvoda ili inoviranju procesa, da ih podstiče da eksperimentišu, da tolerišu povremene greške koje proizilaze iz pokušaja, da ih nagrađuju kada daju jasan doprinos realizaciji misije i vizije organizacije, i da im stave na raspolaganje resurse kompanije. Volkot i Lipic (Wolcott & Lippitz, 2010) razlikuju četiri dominantna modela korporativnog preduzetništva, koji su ukratko predstavljeni na sljedećoj slici .[14]

14 Sva četiri modela korporativnog preduzetništva autori su detaljno objasnili i predstavili ih u svojoj knjizi Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation, objavljenoj 2010. godine.

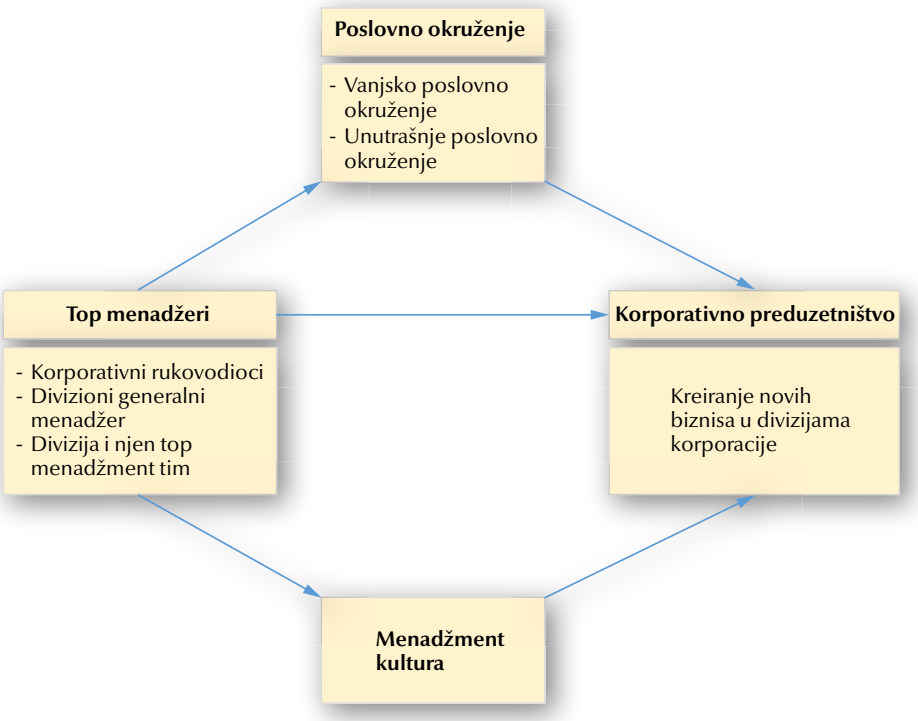
Slika 20
Četiri modela korporativnog preduzetništva



Bilješke. Slika objašnjava četiri modela praktikovanja korporativnog preduzetništva. Preuzeto i adaptirano iz Wolcott & Lippitz, 2010, str. 95.

„Organizacione i resursne neizvjesnosti su dvije ključne dimenzije pod kontrolom menadžmenta koje razlikuju pristupe korporativnog preduzetništva" (Wolcott & Lippitz, 2010, str. 95). Svaki model predstavlja različit način podsticanja korporativnog preduzetništva. *Poslovna kultura i stilovi menadžmenta* će umnogome definisati mogućnosti kreiranja novih poslovnih prilika. Vanjsko poslovno okruženje, kao i unutrašnje poslovno okruženje značajno utiču na kreiranje novih biznisa.

Slika 21
Uticaj poslovnog okruženja na preduzetničko ponašanje preduzeća



Bilješke. Slika opisuje na koji način poslovno okruženje i uspostavljena organizaciona kultura utiče na ponašanje menadžera da primjenjuju korporativno preduzetništvo. Preuzeto i adaptirano iz Sathe, 2003, str. 39.

Vanjsko poslovno okruženje uključuje kupce, konkurenciju, dobavljače, ali i pravno, regulatorno, tehnološko, sociokulturološko, ekološko i ekonomsko okruženje. Prepoznavanje i reagovanje na signale iz okruženja nije jednostavno, a intrapreduzetnici u korporacijama nosioci su razvojnih inicijativa i novih rizičnih poduhvata.

> Interno poslovno okruženje odnosi se na stanje postojećih biznisa po divizijama (rastući, zreli ili opadajući biznis), relativnom iznosu i nivou razvijenosti novih inicijativa po divizijama, raspoloživosti resursa, i drugim internim faktorima, kao što su strah da bi novi proizvodi mogli hanibalizovati postojeće biznise ili stvoriti predrasude prema proizvodnim inovacijama u odnosu na procesne inovacije. (Sathe, 2003, str. 39)

Organizaciono restrukturiranje u smijeru traganja za kreativnim rješenjima koja će oduševiti kupce, postaje svakodnevna briga preduzetničkog menadžment tima u korporacijama i organizacijama koja primjenjuju filozofiju korporativnog, odnosno unutrašnjeg preduzetništva.

> Popularan način izgradnje alternativnih struktura bilo je stvaranje sopstvenih (digitalnih) laboratorija za inovacije, koje se nazivaju i čvorišta (hubs, engl.) ili garaže za inovacije, gdje se određenim timovima daje zadatak da eksperimentišu i testiraju nove ideje za razvoj novih proizvoda, usluga, poslovnih modela ili iskustava kupaca. Ove laboratorije podstiču radnike da razmišljaju „izvan kutije" i usvoje preduzetnički mentalitet. Da bi simulirale okruženja slična startap zajednicama, ove laboratorije su često odvojene od korporativnih kancelarija. Neke se nalaze u visokotehnološkim klasterima kao što je Silicijumska dolina kako bi imali koristi od prelijevanja znanja i olakšali novu saradnju. Obično imaju multidisciplinarne timove, uključujući naučnike specijaliste za rad sa podacima, programere, istraživače i dizajnere (Internet Retailing, 2015). Primjeri u maloprodaji uključuju Tesco Labs, Argos, Digital Hub, M&S Digital Labs, ShopDirect UX Lab i Nordstrom Innovation Lab. Primjeri u automobilskom sektoru uključuju Volkswagen Automotive Innovation Lab i Ford Research. U poljoprivrednom sektoru uspostavljeno je nekoliko DuPontovih inovativnih centara širom svijeta. (Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 21 - 22)

Izbor korporativne preduzetničke strategije kreće se u rasponu od akvizicija inovativnih startapa do ulaganja u vlastita istraživanja i razvoj (R&D, research & development).

> Preovlađuje mišljenje je da su mala preduzetnička preduzeća izvor inovacija i rasta u našoj ekonomiji. Iako je tačno da je mali broj novih firmi nesrazmjerno inovativan, velike kompanije su primarni izvor pronalazaka. Nedavno istraživanje koje sam sprovela u okviru grantova Nacionalne naučne fondacije i dokumentovala ih u mojoj knjizi *Kako inovacije zaista funkcionišu,* otkriva da velike kompanije više ulažu u istraživanje i razvoj (R&D) i imaju veći RQ (količnik istraživanja, mjera povrata ulaganja u istraživanje i razvoj). Kompanije sa više od 500 zaposlenih ne samo da rade 5,75 puta više istraživanja i razvoja nego male kompanije, već su i njihove aktivnosti istraživanja i razvoja 13% produktivnije - što znači da su velike firme pravi motor ekonomskog rasta. (Knot, 2018)

Iako je preuzimanje inovativnih startapa jedna od često korišćenih strategija rasta i razvoja korporacija, ulaganje u vlastito istraživanje i razvoj nemaju alternativu. Kod akvizicija, odnosno preuzimanja inovativnih startapa ili etabliranih kompanija, sinhronizacija strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti korporacije kupca i preuzetih kompanija zahtijevan je proces. Naime, nova energija koja se dobija sa priključenjem nove kompanije u portfolio korporacije je dobrodošla, ali „uklapanje" novopridošle kompanije u veliku korporaciju zahtijeva i pažljivo planiran proces zajedničkog djelovanja i prihvatanja vrijednosti kompanije kupca.

> *Korporativno investiranje u nova preduzeća,* kao jedan od oblika korporativnog preduzetništva, podrazumijeva različite aktivnosti u vezi sa investira-

> njem u osnivanje i vođenje novih malih preduzeća od strane velikih korporacija. Ovaj oblik korporativnog preduzetništva primjenjuje se kada veliko preduzeće treba da upravlja novim poslovnim poduhvatom odvojeno od svoje osnovne djelatnosti... Velike korporacije rijetko investiraju u nove poslovne poduhvate da bi ostvarile kratkoročne finansijske dobitke, već su njihovi motivi prevashodno povezani sa korištenjem inovacija za ostvarenje strategijskih ciljeva. (Paunović, 2017, str. 98)

„Investirajući u osnivanje novih preduzeća ili kupujući inovativna mala preduzeća, velike korporacije stiču mogućnost da kapitalizuju prednosti koje im pružaju inovacije u kritičnim oblastima razvoja tehnologije". (Paunović, 2017, str. 98-99). „Danas se ovakav oblik korporativnog preduzetništva često sreće u farmaceutskoj industriji, elektronici i drugim djelatnostima zasnovanim na visokim tehnologijama" (Paunović, 2017, str. 99).

Znanje je kritičan faktor uspjeha, kao i prenošenje znanja i organizaciono učenje, što je karakteristika preduzetničke organizacije. Sistem vrijednosti u kompanijama veoma je bitan podsticajni faktor korporativnog preduzetništva. Podsticajno okruženje koje omogućava inicijativnost i nagrađivanje zaposlenih materijalnim i nematerijalnim sredstvima motivacije, mogućnost napredovanja i zadovoljstvo radnim okruženjem, značajni su faktori preduzetničke kulture u korporacijama.

> Izgrađujući preduzetničku arhitekturu preduzetnik lider stvara podsticajne uslove za sistemsko traganje za poslovnim mogućnostima i inovacijama na svim nivoima velikih preduzeća, počev od korporativnog nivoa, preko nivoa divizija i poslovnih jedinica, pa sve do nivoa poslovnih funkcija i projektnih timova, kako bi se stvorile i razvile konkurentske prednosti velikih preduzeća. Preduzetnička arhitektura djeluje podsticajno na razvoj *preduzetničkog stila upravljanja,* odnosno na zamjenu tradicionalnog upravljanja preduzetničkim upravljanjem... Pored toga, prelazak sa tradicionalnog na preduzetnički stil upravljanja, znači i sasvim drugačiji odnos prema riziku, neizvijesnosti i nejasnoćama – umjesto nastojanja da se stvore uslovi izvijesnosti, izbjegne rizik i objasne nejasnoće, preduzetnički stil upravljanja mnogo je tolerantniji prema neizvijesnosti i nejasnoćama, a zaposleni se ohrabruju da prihvate rizike. Formalna kontrola kreativnog djelovanja svodi se na najmanju mjeru, kao i isticanje i evidentiranje neuspjeha u kreativnom djelovanju, a kažnjavanje za neuspjeh se apsolutno izbjegava. (Paunović, 2017, str. 102)

Organizaciona kultura koja podstiče preduzetničko ponašanje, koje se karakteriše kreativnošću zaposlenih, radoznalosti, zaintersovanosti za istraživanja i eksperimente, vodi ka dugoročnom uspjehu. Na kraju, kako to izgleda u preduzetniškoj multinacionalnoj kompaniji, možete pročitati na primjeru Googla u studiji slučaja.

Studija slučaja 4

5 Razloga zašto je GOOGLE najbolji poslodavac i zašto mu niko ne može "odbiti pera" u tome

Studiju slučaja pripremili su Jelica Rastoka i Saša Petković

Na skali zadovoljstva svojih zaposlenh, Gugl (eng. *Google*) zauzima visoku (premium) poziciju, što je uticalo na to da ovaj tehnološki gigant postane "zlatni standard" za poslodavce.

Sa sjedištem u Mauntin Vjuvu (eng. *Mountain View*), u Kaliforniji, Gugl, preimenovan u Alfabet (eng. *Alphabet*) u procesu korporativnog restrukturiranja, je u samom vrhu liste 50 najpoželjnijih kompanija za raditi u Americi. Na osnovu podataka Pejskejla (eng. *PayScale*), Biznis Insajder (eng. *Business Insider*) je 2016. godine i 2017. godine, rangirao Gugl na top poziciju, dok ga je u 2018. godini zadržao među pet najboljih.

Američki zaposlenici koji rade u Guglu, dali su ovoj kompaniji visoke ocjene u istraživanju koje je Pejskejl proveo u brojnim, različitim oblastima, a koje se ticalo kompenzacija, zadovoljstva poslom i značenju posla za pojedinca.

Evo zašto je Gugl bez premca, najbolja kompanija za raditi u Americi:

Izuzetno visok procenat "Guglovaca" kažu da su zadovoljni svojim poslom

Prema Pejkskejlu, 86% zaposlenika u Guglu kažu da su ili ekstremno ili prilično zadovoljni svojim poslom.



Kako je bivši menadžer ljudskih resursa u Guglu, Lazlo Bok (eng. *Laszlo Bock*) objasnio u svojoj knjizi "*Work Rules*!", ključ Guglovog uspjeha, kao radnog prostora, su konstantne inovacije, eksperimentisanja i održavanje stvari interesantnima.

"Ono što je divno u ovom pristupu je to što sjajno okruženje samo sebe ojačava: Svi ovi napori podržavaju jedan drugog, te zajedno kreiraju organizaciju koja je kreativna, zabavna, marljiva i visoko produktivna", objašnjava on.

Gugl svoje jedinstveno radno okruženje u značajnoj mjeri duguje Guglpleksu (eng. *Googleplex*) koji nudi sjajne pogodnosti. Preko 85.000 zaposlenih može da koristi pogodnosti kao što su besplatni, zdravi i gurmanski obroci, zatim prostorije za fitnes i pranje rublja, "velikodušno" plaćeno roditeljsko odsustvo, te čuvanje djece na licu (radnog) mjesta. Jedan zaposlenik u Mauntin Vjuvu je opisao Gugl kao "kompaniju koja sjajno tretira svoje zaposlenike, a zauzvrat od njih dobija motivaciju i lojalnost".

Zaposlenici takođe ističu kako im Gugl dozvoljava fleksibilnost u radu, na način da rade na onim projektima za koje imaju najviše sklonosti, te da unose svoju kreativnost. Dalje, Gugl podstiče svoje zaposlene da jedni drugima budu učitelji i da se međusobno treniraju kako bi izgradili kreativniju, zadovoljniju i intimniju zajednicu zaposlenih.

Većina "Guglovaca" smatra da njihov posao čini svijet boljim mjestom

Pejkskejl izvještava kako 73% zaposlenih u Guglu smatraju svoj posao smislenim. To i ne čudi obzirom na misiju kompanije: "*da organizuju sve svjetske informacije i da ih učine univerzalno dostupnim i korisnim*".

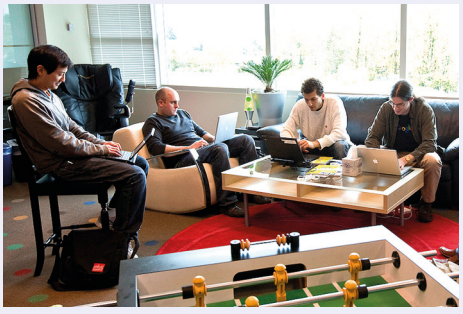


Kako je Bok objasnio, "ovo je više moralni nego poslovni cilj, koji je namjerno postavljen tako da ga je u suštini nemoguće dostići". Međutim, ovako propulzivna misija, kreira motivaciju da se konstantno inovira i ulazi u nova područja. "Misija da se postane tržišni lider, jednom kada se dostigne, ne nudi više mnogo inspiracije. Široko postavljena misija, poput ova Guglova, omogućava mu da napraduje vodeći se kompasom, više nego brzinomjerom".

Guglovci dobro reaguju na svoju misiju, komentarišući za Glasdor (eng. *Glassdoor*) da su smisleni i izazovni projekti su ono što ih privlači i zadržava u kompaniji.

"Guglovci" kažu kako imaju najbolje kompenzacije

Gugl privlači i zadržava talentovane zaposlene pružajući im konkurentne plate.



Kako Pejskejl navodi, prosječna plata u Guglu je 110.000$, dok se prosječne plate iskusnih radnika kreću čak oko 150.000$ godišnje. Primjera radi, prosječna mjesečna plata praktikanta koji je softverski inženjer, iznosi 6.706$, dok mjesečna plata praktikantna angažovanog na inženjeringu softvera iznosi 6.667$.

Gugl ujedno dobija visoka ocjene od svojih zaposlenih za to što ih plaća iznad tržišnih cijena rada.

Vrijedi napomenuti i to da u Guglu, dvije osobe koje su zaposlene na identičnom radnom mjestu, mogu imati drastično različita primanja, što je namjerno učinjeno i primjenjuje se na svim domaćim i međunarodnim lokacijama.

Bok piše u svojoj knjizi: "Teško je raditi uslovima u kojima plate toliko variraju da jedna osoba može zaraditi duplo ili čak 10 puta više od nekog drugog. Ali još je mnogo teže gledati svoje najbolje i ljude sa najviše potencijala da odlaze. To vas natjera da se zapitate koje kompanije zaista plaćaju nepravedno: one u kojima najbolji radnici zarađuju tek nešto više od prosjeka ili one u kojima svi dobijaju platu u isto vrijeme".

Više od četvrtine "Guglovaca" koristi se telekomuniciranjem u sklopu svog posla

Sa pogodnostima kao što je organizovan prevoz na posao i kući, koji ima Wi-Fi, lako je razumjeti zašto tek nešto više od četvrtine zaposlenih radi od kuće i komunicira dio, većinu ili sve vrijeme u sklopu svog posla.

Pejskejl smatra da nijedan drugi tehnološki gigant, uključujući Amazon (eng. *Amazon*), Netfliks (eng. *Netflix*), Epl (eng. *Apple*) i slične, nemaju ovoliko pogodnosti. "Kompanija je fleksibilna", izjavio je za Glasdor jedan zaposlenik koji radi u sjedištu Gugla. "Ako imate sreće, nećete imati mikro-menadžere kao še-

fove, i moći ćete biti prilično fleksibilni u svom poslu. Ali nemojte me pogrešno shvatiti – radićete mnogo. Ali nemorate sav posao raditi zakovani za radni sto".



Relativno značajan broj zaposlenih kaže kako njihov posao nije stresan

Iako procenat od 12% zaposlenih koji navode kako njihov posao nije stresan, može djelovati kao mali, u poređenju sa drugim kompanijama na listi "*Fortune 500*", ovo je realtivno visok skor – tek nešto više od 50 kompanija je ostvarilo veći skor, odnosno imali su veći procenat zaposlenih koji su naveli da nemaju stresa na poslu.



Vrlo vjerovatno, neke od stvari koje pogoduju niskom nivou stresa su pogodnosti poput one da se nude masaže na radnom mjestu, besplatan fitnes i članstvo u teretani, kao i "velikodušan" plan odmora koji pomaže zaposlenicima da "otplove gdje požele". Još jednu od pogodnosi, navodi proizvodni menadžer Gugla objašnjavajući: "Radno okruženje je opušteno i manje hektično od ostalih, što zaista ostvalja prostor za kreativnost".

Dok je posao u Guglu neizbježno zahtjevan, te kompanija podstiče zaposlene da sebi postavljaju visoke ciljeve, menadžeri Gugla ne očekuju od njih da nužno dostignu ove ciljeve, te im umjesto toga pomažu da uče iz svojih grešaka.

Štaviše, kompanija podstiče kulturu transparentnosti i ima jedinstven način sprečavanja sputavanja i kritikovanja." Način na koji se rješava problem sputavanja, je, npr. taj da ako napišete neprimjeren imejl o nekome, ne trebate se iznenaditi ako se prijavi kao prijetnja", piše Bok u svojoj knjizi. "Sjećam se prvog puta kada sam se ja žalio na nekoga u imejlu i kako je moj menadžer odmah kopirao to osobi na koju sam se žalio, te nas natjerao da brzo riješimo problem. To mi je bila velika lekcija o značaju direktnog komuniciranja sa kolegama".

Ovih pet razloga su bili samo neke od stvari koje čine Gugl izvanrednim poslodavcem. Tu je naravno i niz drugih stvari koji čini radno mjesto u Guglu poslom iz snova za većinu Amerikanaca. Za kraj, sve ono što Gugl radi za svoje zaposlene – "Guglovce", može se objasniti jednom porukom bivšeg menadžera ljudskih resursa:

"Trećinu života provodimo radeći, zato nije fer da radimo u demotivišućim i nehumanim uslovima". (Laszlo Bock)

Izvori:

https://www.glassdoor.com/Salary/Google-Salaries-E9079.htm

https://www.payscale.com/research/US/Employer=Google%2C_Inc./Salaryhttps://www.businessinsider.com/comparably-the-50-best-big-companies-to-work-for-of-2017-2017-11

https://www.businessinsider.com/best-places-to-work-2018-2017-12

https://www.workrules.net

https://www.businessinsider.com/google-is-the-best-company-to-work-for-in-america-2016-4

Pitanja za diskusiju:

1. Na primjeru Guglove organizacione kulture i podsticajnog radnog okruženja koji motiviše zaposlene na kontinuirane inovacije, da li je moguće "prekopirati" i prilagoditi Guglov model i primijeniti ga u netehnološkim velikim kompanija i javnim preduzećima? Da li je Guglov model primjenljiv u velikim preduzećima zapadnog Balkana?
2. Od koga zavisi kakva će biti poslovna kultura u kompanijama? Obrazložite.
3. Na Guglovom primjeru prodiskutujte o politici kompenzacija zaposlenih.
4. Pronađite podatke o trenutnoj tržišnoj vrijednosti Alphabeta (Google-a) i analizirajte mogućnosti i ograničenja politike 20% slobodnog vremena Guglovih zaposlenih na razvijanju vlastitih projekata. Kao dodatne izvore pročitajte članke sa https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-369-seminar-in-corporate-entrepreneurship-fall-2015/assignments/MIT15_369F15_Student_Paper.pdf i https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/02/08/13-reasons-google-deserves-its-best-company-culture-award/#457cba503482 ili guglajte☺.

1.6.3. Socijalno (društveno) preduzetništvo[15]

Definisanje socijalnog ili društvenog preduzetništva nije jednostavan zadatak. U posljednjih 20-tak godina, socijalno (društveno) preduzetništvo je napravilo značajan doprinos u lokalnim zajednicama i društvu uopšteno prilagođavajući poslovne modele s ciljem ponude inovativnih i kreativnih rješenja kompleksnih društvenih pitanja (Hisrich & Ramadani, 2017). Tako, Hibert i saradnici (Hibbert et al., 2002) smatraju da: „socijalno preduzetništvo predstavlja upotrebu preduzetničkog ponašanja za postizanje socijalnih ciljeva, za razliku od komercijalnog preduzetništva gdje je cilj postizanje profita, odnosno, i ako se ostvari, generisani profit ide u korist zadovoljenja potreba specifičnihranjivih grupa stanovništva". „Oni svoje vještine ne koriste samo za stvaranje profitabilnih poslovnih poduhvata, već i za postizanje društvenih i ekoloških ciljeva za društvo u cjelini" (Sarborough & Cornwall, 2016, str. 29). U tabeli 2, Hisrič i Ramadani (Hisrich & Ramadani, 2017) sažeto predstavljaju sličnosti i razlike između privatnih, korporativnih i socijalnih preduzetnika i preduzetništva. Kako navode Saebi i saradnici (2019, str. 2):

> Socijalno preduzetništvo prepoznato je kao moćan mehanizam za: suočavanje sa siromaštvom (Bloom, 2009; Ghauri et al., 2014), osnaživanje žena (Datta & Gailey, 2012), katalizaciju društvene transformacije (Alvord et al., 2004), podsticanje rasta na tržištima sa izuzetno niskom kupovnom moći stanovništva (Ansari et al., 2012; Azmat et al., 2015), i donošenje institucionalnih promjena (Nicholls, 2008).

15 Autori ovoga poglavlja su Jelica Rastoka i Saša Petković.

Tabela 2

Sličnosti i razlike između privatnih, korporativnih i socijalnih preduzetnika i preduzetništva

	Privatni preduzetnici/ preduzetništvo	**Korporativni preduzetnici/ preduzetništvo**	**Socijalni (društveni) preduzetnici/preduzetništvo**
Ciljevi	Sloboda otkrivanja i korišćenja profitabilnih prilika; nezavisnost i ciljna orijentisanost; visoka potreba za postignućem	Sloboda i fleksibilnost za sprovođenje projekata, a da ne budu zaglavljeni u birokratiji; ciljno orijentisan; nezavisno motivisani, ali i pod uticajem korporativnih karakteristika	Sloboda i resursi za služenje onima kojima je neophodno; dodatna vrijednost postojećim uslugama; rješavanje socijalnih problema i obogaćivanje zajednica i društava; vođeni željom za socijalnom pravdom
Prilike	Podstiče mogućnost, bez obzira na resurse koje kontroliše; relativno nezaštićeni od snaga situacije	Traže mogućnosti nezavisno od resursa koje trenutno kontrolišu; rade nove stvari i napuštaju uobičajene poslove kako bi nastavila sa traganjima za prilikama	Pokazuje kapacitet da prepozna i iskoristi mogućnosti za stvaranje društvene vrijednosti stimulišući društvene promjene; razvija prijedlog socijalne vrijednosti koji izaziva ravnotežu
Fokus	Snažan fokus na spoljno okruženje; konkurentno okruženje itehnološki napredak; primarni fokus je na povratu finansijskih ulaganja, maksimizaciji profita i nezavisnosti	Fokusira se na inovativne aktivnosti i orijentacije kao što je razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija, administrativnih tehnika, strategija i konkurentne pozicije; primarni fokus je ekonomski povrat koji se generiše kroz inovacije	Ima za cilj stvaranje vrijednosti za građane fokusirajući se na pružanje dugoročnih potreba efektivnije kroz inovacije i kreativnost; ima za cilj da iskoristi društvene prilike i poboljša društvenu povrat, društveno bogatstvo i socijalnu pravdu
Inovacije	Kreira vrijednost kroz inovacije i koristi tu mogućnost bez obzira na resurse (ljudske i kapitalne); proizvodi resurse ili obdaruje postojeće resurse sa povećanim potencijalom za stvaranje bogatstva	Sistem koji omogućava i podstiče pojedince da koriste kreativne procese koji će im omogućiti primjenu i izmišljanje tehnologija koje mogu biti planirane, namijenjene i svrsishodne u smislu željenog nivoa inovativnih aktivnosti; podstiče obnovu i inovacije unutar organizacije	Stvara praktične, inovativne i održive pristupe društvenim problemima u korist društva uopšte; mobiliše ideje i resurse potrebne za društvene transformacije
Preuzimanje rizika	Preuzimanje rizika je primarni faktor u preduzetničkom karakteru i funkciji; pretpostavlja značajan lični i finansijski rizik, ali pokušava da ga minimizira	Kalkuliše rizik; prepoznaje da su rizici vezani za karijeru i da ih apsorbuje organizacija u cjelini	Prepoznaje društvenu vrijednost stvaranja mogućnosti i ključnih karakteristika donošenja odluka o inovacijama, proaktivnosti i rizicima; prihvata iznadprosječne rizike
Karakter i vještine	Samouvjeren; jako poslovno znanje; nezavisnost	Samouvjeren; snažno samopouzdanje u sposobnost manipulacije sistemom; jako tehničko ili proizvodno znanje; dobre menadžerske vještine	Samouvjeren; visoka tolerancija za dvosmislenost; snažne političke vještine

Bilješke. U tabeli su opisana i objašnjena specifična ponašanja privatnih (tradicionalnih), korporativnih i socijalnih preduzentika u odnosu na specifične okolonosti. Prevedeno i prilagođeno iz Hisrich & Ramadani, 2017, str. 10-11.

U posljednjoj deceniji, u akademskoj zajednici sve više se spominje pojam socijalnog preduzetništva i ono osim volonterskog karaktera, polako poprima odlike prave profesije. Značaj socijalnog preduzetništva postaje sve izraženiji sa promjenama i izazovima koje donosi savremeno društvo, kao što su siromaštvo, marginalne grupe, izbjegličke krize, nemiri, ratovi itd. Paralelno sa pojavom socio-ekonomskih problema, javlja se i sve veći broj inicijativa od strane međunarodnih institucija i organizacija za rješavanje istih, te kao rezultat nastaju različite misije, nevladine i neprofitne organizacije i drugi oblici organizovanja pojedinaca radi borbe za rješavanjem gorućih problema savremenog društva. Uprkos porastu interesovanja, „nedostatak standardnih i univerzalno prihvatljivih definicija predstavlja prepreku za istraživanje socijalnog preduzetništva" (Haugh, 2005, str. 10, navedeno u Deakins & Freel, 2012, str. 249). Saebi i saradnici (Saebi et al., 2019) navode da je dvosmislenost izraza otežala razgraničenje socijalnog preduzetništva od drugih pojava, poput dobročinstva (charity, engl.) i filantropije (philanthropy, engl.) (Acs et al., 2013), održivosti i društveno odgovornog poslovanja (CSR; Nicolopoulou, 2014), socijalne inovacije (Phillips et al., 2015) i komercijalnog preduzetništva (npr. Austin et al., 2006; Lurtz & Kreutzer, 2017; Mair & Marti, 2006; Schneider, 2017).

Međutim, socijalno preduzetništvo svakako nije nešto što je nastalo nedavno. Naprotiv, prvi pojavni oblici preduzetništva vezuju se još za period prije nove ere, a u najranijim shvatanjima, ono se odnosilo na humanitarni, volonterski rad. „Najranije socijalne preduzetnike odlikovala je hrabrost, saosjećajnost i vizija, i rijetko praktični aspekti njihovih dostignuća" (Bornstein & Davis, 2010, str. 2). U tom shvatanju, neke od istorijski najpoznatijih socijalnih preduzetnika predstavljaju Mahatma Gandi (Mahatma Gandhi) i Martin Luter King Džunior (Martin Luther King Jr.) (Ziegler, Schulz, Richter & Schreck, 2014). Ono što je karakterisalo prve pojavne oblike socijalnog preduzetništva je visok stepen samoinicijative od strane nosilaca aktivnosti, kao i volonterski (dobrovoljni) karakter. U velikoj mjeri, to je i danas zadržano, međutim, karakter preduzetničkih poduhvata iz ove oblasti od dobrovoljnog, prelazi i na interesno.

1.6.3.1. Nastanak socijalnog preduzetništva

Pojam socijalno preduzetništvo prvi je upotrijebio Banks (1972, str. 53) u kontekstu analize različitih pristupa upravljanju, pri čemu je isticao kako se menadžerske vještine mogu rasporediti kako bi se riješili socijani problemi i poslovni izazovi (Nicholls, 2008, str. 7). Nakon toga, socijalno preduzetništvo se najviše analiziralo u okviru upravljanja neprofitnim organizacijama. Sa tim u vezi, Ecioni (Etzioni,1973) je isticao kako ni država ni tržište, sami za sebe, ne mogu katalizirati neophodne inovacije i reforme društva, već da će to morati uraditi treća strana, koja će biti u stanju da kombinuje efikasnost preduzetničkog tržišta sa blagostanjem, kao primarnim fokusom države (Etzioni, 1973).

Dalje, Čemberlen (Chamberlain, 1977) je upotrijebio pojam „socijalnog preduzetnika" u kontekstu percepcije dolaska nove generacije društveno motivisanih biznismena i radnika koji bi posvetili sebe i svoje korporacije izgradnji konstruktivnih načina rješavanja društvenih problema. Kasnija akademska istraživanja socijalnog preduzetništva, uveliko su bila fokusirana na definisanje pojma i toga šta socijalno preduzetnitšvo ima i nema zajedničko sa „komercijalnim preduzetništvom" (Dees, 1994, 1996, 1998; Boschee 1995, 2001; Leadbeater 1997; Brinckerhoff 2000; Thompson et al., 2000; Dees et al., 2001; 2002; Drayton, 2002; Thompson, 2002; Austin et al., 2003; Boschee & McClurg, 2003; Sullivan et al., 2003, navedeno u Nicholls, 2008, str. 7).

Termin „socijalno preduzetništvo" počeo se koristiti kako bi se izdvojile nove preduzetničke forme od tradicionalnih neprofitnih i dobrovoljnih organizacija (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 273). Za razliku od njih, aktivnosti iz domena socijalnog preduzetništva su šireg obuhvata, po pitanju sadržaja, ali i karaktera aktivnosti. To znači da se socijalno preduzetništvo može manifestovati kroz neprofitne i dobrovoljne organizacije, ali isto tako i kroz profitne organizacije, kroz aktivnosti po osnovu ugovora o radu, a ne samo „dobre volje" i sl. Ono što je još specifično za socijalno preduzetništvo, za razliku od klasičnih „dobrovoljnih" poduhvata, jeste da imaju karakter poslovnih poduhvata u smislu dugoročne orijentacije, vizije, misije, uspostavljanja organizacione strukture itd. Za razliku od pomenutih dobrovoljnih aktivnosti koje su najčešće jednokratnog, a pretežno kratkoročnog karaktera, aktivnosti iz domena socijalnog preduzetništva imaju dugoročni karakter. Ova razlika naglašava sve veću uključenost tih novih organizacija u proizvodnju proizvoda i usluga i to je ono što ih razlikuje od tradicionalnih humanitarnih organizacija (Bacchiege & Borzaga, 2001).

1.6.3.2. Pojam socijalnog preduzetništva

Može se govoriti o više vrsta preduzetništva, a u skladu sa tim i preduzetnika, a to su:

- *Konvencionalno preduzetništvo* - konvencionalni preduzetnik služi kao agent koji omogućava ili stvara viziju zasnovanu na novim idejama, sa ciljem da se stvore uspješne inovacije. Dominantni organizacioni oblik je profitno orijentisan, dok je primarni cilj (motiv) ekonomski.
- *Institucionalno preduzetništvo* – institucionalni preduzetnik je agent koji mobiliše resurse da bi uticao na institucionalna pravila ili ih promijenio sa ciljem da podrži ili promijeni postojeće institucije ili da osnuje nove. Dominantan organizacioni oblik je profitno orijentisan, dok je primarni cilj (motiv) je institucionalna reforma ili razvoj.
- *Kulturno preduzetništvo* – kulturni preduzetnik je osoba koja identifikuje mogućnost i djeluje u skladu sa njima kako bi stvorio socijalnu, kulturnu ili ekonomsku vrijednost. Po pitanju organizacionog oblika poduhvata iz

ove oblasti, on može biti profitni i neprofitni, dok je primarni cilj (motiv) je kulturna difuzija odnosno prosvjetljenje.

- *Socijalno preduzetništvo* – socijalni preduzetnik djeluje na način da primjenjuje poslovne principe u rješavanju socijalnih problema. Organizacioni oblik može biti profitno i neprofitno orijentisan, dok je glavni cilj (motiv) društvena promjena, odnosno dobrobit. (Volkmann et al., 2012, str. 13-14)

Posmatranje etimologije pojma upućuje na to da je kovanica nastala od riječi socijalno (eng. *social* – društveno) i preduzetništvo. Iako je pojam preuzet doslovno iz engleskog jezika, mogao bi dovesti do konfuzije u smislu da kao takav, upućuje samo na onu vrstu aktivnosti koje imaju karakter socijalne pomoći, dok je ispravno tumačiti ga na način da obuhvata sve socijalno (društveno) aspirisane poduhvate. Stoga, iako bi prikladniji termin koji opisuje suštinu ove vrste preduzetništva mogao biti društveno preduzetništvo, u akademskoj zajednici je rasprostranjenija upotreba termina socijalno preduzetništvo.

Koncept socijalnog preduzetništva široko je rasprostranjen u literaturi. Iako je u nekoj mjeri i dalje nejasan, ipak omogućava shvatanje ekonomske uloge resursa, koji se ne mogu svesti na finansijski, fizički i ljudski kapital (Laville & Nyssens, 2001, str. 317). Jedna od najčešće citiranih definicija socijalnog preduezništva je ona koju je dao Dis (Dees), koji se uglavnom smatra ocem učenja o socijalnom preduzetništvu (Worsham, 2012). Iako se danas može naći mnogo radova na temu socijalnog preduzetništva, 1998. godine kada je Gregori Dis (Gregory Dees) napisao rad *„Značenje socijalnog preduzetništva"* (eng. The Meaning of Social Entrepreneurship), pojam je bio nov i gotovo da nije upotrebljavan (The Economist, 2013).

Dis (Dees) je izvukao zaključak iz ubjeđenja Žan Baptist Seja i Šumpetera (Jean-Baptiste Say-a i Schumpeter-a), koji su tvrdili da preduzetnici poboljšavaju proizvodne kapacitete društva i dovode do kreativne destrukcije koja pokreće ekonomske promjene (Martin & Osberg, 2007, str. 3). Dis (Dees) je držao do mišljenja da isto vrijedi i za socijalne preduzetnike koji rade to isto sa društvenim promjenama, stvarajući nove kombinacije ljudi i resursa koje značajno poboljšavaju društvene kapacitete za rješvanje problema (Bornstein & Davis, 2010, str. 1).

> Socijalno preduzetništvo može da doprinese ostvarenju ciljeva vezanih za društvene promjene zbog jedinstvene pozicije koju ima u društvenoj promjeni. Prvo, ono stvara saradnju između različitih pojedinaca i grupa koje povezuje težnja da ostvare zajednički društveni cilj, a drugo, takva saradnja znači da socijalno preduzetništvo podstiče i razvija nove društvene mreže spajajući različite pojedince i grupe. (Deakins & Freel, 2012, str. 255)

Posmatrajući način ispoljavanja socijalnog preduzetništva, može se govoriti o određenim dimenzijama koje su mu specifične. U tom smislu, pet dimenzija socijalnog preduzetništva čine:

- socijalna misija,
- socijalna (društvena) promjena,
- socijalna inovacija,
- preduzetnički duh i
- ličnost. (Prakzier & Nowak, 2012, str. 15)

Socijalna misija odražava motiv i razlog pokretanja preduzetničkog poduhvata, odnosno cilj koji se želi ostvariti, koji se postiže iniciranjem socijalne promjene. *Socijalna (društvena) promjena* je u ovom kontekstu, uvijek pozitivna, dovodi do nekog poboljšavanja nabolje, iako ona može imati „rušilački" karakter, odnosno poremetiti i narušiti dotadašnje (uglavnom negativne i nepovoljne) obrasce ponašanja. *Socijalna inovacija* može se posmatrati dvojako: kao sredstvo i kao rezultat djelovanja socijalnog preduzetnika. Kao sredstvo, ona služi da se omogući određena društvena promjena. Međutim, kada se ta društvena promjena realizuje, socijalna inovacija ostaje kao trajan rezultat.

Slika 22

Kampanja socijalnog marketinga CARE International Balkans „MenCare: Globalna kampanja za promovisanje ravnopravnijih i angažovanijih očeva"



Bilješke. Preuzeto 20.04.2018. godine sa http://youngmeninitiative.net/bs/ocinstvo-men-care/.

Preduzetnički duh je karakteristika socijalnog preduzetnika, kao nosioca aktivnosti. Ona ga upravo razlikuje od običnog volontera ili humanitarnog radnika. Za razliku od njih, socijalni preduzetnik uočeni društveni problem rješava preduzimanjem poduhvata sa ciljem trajnog rješavanja. Da bi to postigao, mora imati razvijen preduzetnički duh. Za kraj, ličnost socijalnog preduzetnika diktira sam način njegovog djelovanja i oblikuje preduzetnički poduhvat koji on pokreće i provodi. Ličnost socijalnog preduzetnika je dosta slična ličnosti običnog preduzetnika, s tim da je tu izražen veći nivo empatije, emocija, hrabrosti, kolektivnog promišljanja i sl.

Socijalno preduzetnišvo podrazumijeva više od sposobnosti osobe da teži ostvarenju prihoda ili inovativnim strategijama u pokušaju da ostvari društveni cilj (Deakins & Freel, 2012, str. 255). Proces socijalnog preduzetništva se može okarakterisati kao niz društvenih misija koje se bave različitim tačkama u lancu stvaranja „društvene vrijednosti" (Nicholls, 2008, str. 19). „Socijalno preduzetništvo je proces pri kojem građani izgrađuju ili transformišu institucije da unaprijede rješenja socijalnih problema, kao što su siromaštvo, bolesti, nepismenost, uništenje prirodnog okruženja, kršenje ljudskih prava i korupcija, sa ciljem da mnogima učine život boljim" (Bornstein & Davis, 2010, navedeno u Whiteman, 2010, str. 2). „Može se definisati i kao aktivnost inovativnog kreiranja društvene vrijednosti koja se može pojaviti u neprofitnom, privatnom ili javnom sektoru" (Austin et al., 2006, str. 6, navedeno u Whiteman, 2010, str. 3).

U suštini, socijalno preduzetništvo se bavi društvenim angažovanjem i preduzetničkim djelovanjem (Gawell, 2014, str. 28). Bitno je napomenuti i to da se ono može naći u sva tri sektora privrede: javnom, privatnom i trećem sektoru - dobrovoljnom (Deakins & Freel, 2012, str. 253). Prema Alvordu i saradnicima (Alvord et al., 2004), socijalno preduzetništvo karakterišu tri vrste inovacija (Nicholls, 2008):

- *Transformacione*: podizanje lokalnih kapaciteta, prilagođavanje lokalnih uloga i transformacija kulturnog konteksta (npr. obrazovanje ljudi na selima);
- *Ekonomske*: razvijanjem paketa za rješavanje problema, odnosno stvaranjem pristupa obezbjeđenja alata i resursa za povećanje produktivnosti (npr. mikrofinansiranje);
- *Političke*: stvaranje lokalnih pokreta za provociranje vlasti, povećanje glasa marginalnih zajednica radi povećanja njihovog političkog uticaja (npr. pokret za samozapošljavanje žena). (str. 22)

Nobelovu nagradu za mir u 2006. godini, dobio je Muhamed Junus (Muhhamad Yunus) i Gramin Banka (Grameen Bank) iz Bangladeša, za svoje napore da kreiraju ekonomski i društveni razvoj pristupom odozdo prema vrhu. Trajni mir se ne može postići, osim ako velike grupe stanovništva ne pronađu načine

Slika 23
Muhhamad Yunus, osnivač Grameen Banke, dobitnik Nobelove nagrade za mir



Bilješke. Fotografija je preuzeta 20.04.2018. godine sa https://www.sbs.com.au/nitv/living-black/article/2014/10/10/micro-finance-fight-extremism-nobel-prize-laureate.

da izbjegnu siromaštvo. Mikrokredit je jedno takvo sredstvo. Razvoj odozdo služi i za unapređenje demokratije i ljudskih prava.

1.6.3.3. Socijalni preduzetnik

Socijalni preduzetnik je nosilac poduhvata i pokretač dinamičkih promjena u procesu socijalnog preduzetništva. Većina zemalja ima razvijene različite strategije socioekonomskog razvoja koje uključuju modele vezane za obrazovanje djece sa poteškoćama u razvoju, smanjenje potrošnje električne energije i povećanje energetske efikasnosti, poboljšanje zdravstvenih usluga uz smanjenje njihovih troškova, itd. Spoznaja navedenog, navodi na pitanje koja je uloga socijalnih preduzetnika, ako sve socioekonomske probleme država mora da rješava, pa to i čini? Nažalost, često su rezultati takvih strategija naizgled impresivni projekti koji će „učiniti svijet boljim mjestom" u „roku od odmah", čiji efekti na kraju izostanu.

Socijalni preduzetnici, kako Dis (Dees) objašanjava, kreiraju vrijednost za javnost, prate nove mogućnosti, inoviraju i prilagođavaju, postupaju smireno, iskorištavaju resurse koje ne kontrolišu, i iskazuju visok nivo odgovornosti (Bornstein & Davis, 2010, str. 1). Oni često rade na kombinovanoj vrijednosti koja zamagljuje tradicionalni stav da je stvaranje ekonomske vrijednosti prilično odvojeno od socijalnog ekvivalenta. Prema tome, stvaranje vrijednosti može uključiti ne samo vrhunsku uslugu, već i druge efekte kao što su osnaživanje i sistemske inovacije (Nicholls, 2008, str. 18). Saebi i saradnici (2019, str. 4) navode da:

> Socijalni preduzetnik pokazuje karakteristike koje se smatraju tipično preduzetničkim, kao što su sklonost riziku, inovativnost, sposobnost prepozna-

> vanja prilika i snalažljivost (Austin et al., 2006; Peredo & McLean, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Zahra et al., 2009). Pored toga, pokazuju i karakteristike povezane sa prosocijalnim ponašanjem, kao što su snažna etička struktura, moralna sposobnost i sociomoralna motivacija. (Bornstein, 2004; Dees, 1998; Nicholls, 2008)

Socijalni preduzetnici rade sve kako bi osigurali da ideje o osjetljivim problemima zažive i da dovedu do promjena u načinu razmišljanja i ponašanja ljudi u cijelom društvu. Reforme na takvom nivou, često zahtijevaju sistemske promjene, koje su oduvijek teške za provođenje (Bornstein & Davis, 2010, str. 25). Zatim, socijalni preduzetnici nastoje da stvaraju društveni uticaj kao dio i rezultat operativnog procesa. Stoga, oni traže mogućnost za dodavanje društvenog uticaja tokom čitavog svog lanca vrijednosti (Nicholls, 2008, str. 19). Iako ih odlikuju pojedine zajedničke karakteristike, socijalni preduzetnici nisu isto što i volonteri, aktivisti ili humanitarni radnici. Socijalne preduzetnike katakteriše viši nivo posvećenosti i angažovanja na dugoročnom planu. Za razliku od ostalih navedenih, koji su uglavnom vođeni kratkoročnim ciljevima (ostvarenjem jednokratnih projektih aktivnosti), socijalni preduzetnici se bave sistemskim i dugoročnim rješavanjem društvenih problema.

1.6.3.4. Socijalno preduzeće

Sa namjerom ostvarenja svojih ciljeva i provođenja svoje vizije u realnost, socijalni preduzetnici osnivaju socijalna preduzeća (social enterprise, engl.). U tom smislu, socijalno preduzeće se javlja kao sistem koji generiše više socijalnih preduzetničkih poduhvata. Socijalna preduzeća generalno pripadaju sektoru zajednički poznatom kao „trećem sektoru". Treći sektor je neprofitni sektor. Druga dva sektora su vladin i realni sektor. Strateška misija socijalnog preduzetničkog poduhvata je definisana njenim operativnim kontekstom i vrlo često će biti potpuno drugačija od one u konvencionalnom biznisu (Nicholls, 2008, str. 18). „Socijalno preduzeće je biznis sa primarnim socijalnim ciljevima čiji se viškovi prvenstveno reinvestiraju za te svrhe u biznis ili u zajednicu radije nego da su vođene potrebom maksimizacije profita akcionara ili vlasnika." (DTI, 2002, navedeno u Doherty et al., 2009, str. 25). Slično, Saebi i saradnici (2019, str. 4) navode da je:

> Socijalno preduzeće (ili socijalni poduhvat) obično se definiše kao hibridna organizacija (Doherty et al., 2014) izgrađena na eksplicitnom socijalnom cilju (npr. poboljšanje obrazovanja, zdravlja, ishrane i bezbjednosti za segmente stanovništva koji su isključeni, marginalizovani ili koji pate) koji teži stvaranju društvene vrijednosti, istovremeno osiguravajući profit i to na preduzetnički/inovativan način. (Certo & Miller, 2008; Chell et al., 2010; Corner & Ho, 2010; Dacin et al., 2010; McMullen & Warnick, 2016; Mair & Schoen, 2007; Miller et al., 2012)

Socijalna preduzeća uglavnom dijele iste ciljeve, specifične svojoj prirodi, a to su (Smallbone et al. 2001, str. 18, citirano u Nicholls, 2008, str. 14):

- Obezbjeđenje dobara i usluga koje javni sektor ili tržište ne mogu ili ne žele ponuditi;
- Razvijanje vještina;
- Kreiranje radnih mjesta;
- Socijalna inkluzija.

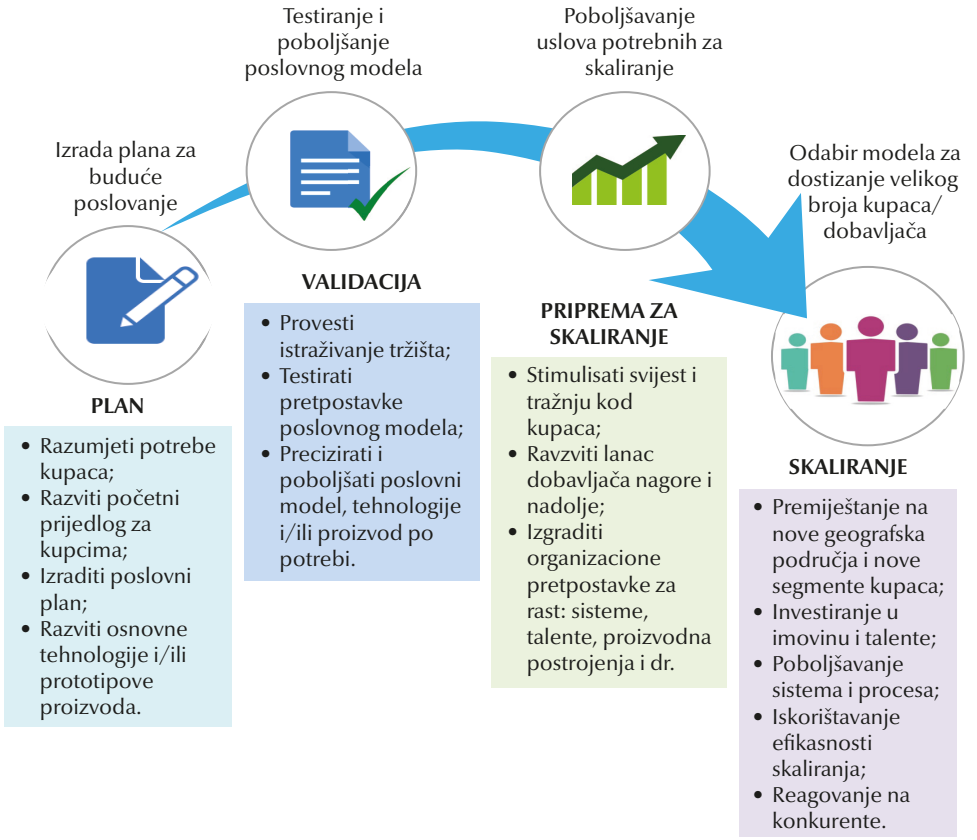
Socijalna preduzeća služe interesima zajednice (društvenim, socijalnim, ekološkim) više nego cilju maksimizacije profita. Često su inovativne prirode, bilo da se ona ogleda u proizvodu, usluzi ili načinu organizacije ili metodu proizvodnje koji primjenjuju. Uglavnom zapošljavaju najinferiornije članove društva (socijalno isključene osobe) i time doprinose socijalnoj koheziji, zapošljavanju i smanjenju nejednakosti (Varga & Etchart, 2017, str. 1).

Karakteristike društvenih (socijalnih) preduzeća koje su ključne za definisanje njihove podsticajne strukture su usko povezane sa njihovom društvenom dimenzijom (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 287). Ključna karakteristika socijalnih preduzeća je njihova sposobnost jačanja fiducijarnih odnosa unutar organizacije i oko nje, te mobilisanje resursa od pojedinaca i od lokalne zajednice (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 273). To ujedno predstavlja proces stvaranja socijalnog kapitala. Ostale značajne karakteristike ove vrse preduzeća su: postojanje izričitog društvenog cilja da služi zajednici ili njenom dijelu; direktno učešće grupe ljudi koji pripadaju zajednici ili dijele zajedničke potrebe; ograničena distribucija dobiti i demokratski i otvoreni menadžment (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 287).

Socijalna preduzeća su izuzetno osjetljiva na promjene u javnoj politici, posebno u pogledu tipova usluga podobnih za javne subvencije. Razumljivo je da na socijalna preduzeća negativno utiče smanjenje javne podrške za proizvodnju socijalnih usluga. Dalje, čak i odluka državnih organa da finansiraju proizvodnju usluge koja je ranije bila obezbijeđena korištenjem privatnih resursa, mogla bi zahtijevati delikatne institucionalne promjene i time predstavljati rizik.

Ako javni autoritet odluči da preuzme redistributivni aspekt određene usluge, to podrazumijeva ne samo ugovorne promjene za socijalna preduzeća, već i radikalne promjene u organizacionim aranžmanima, raspodjelu kontrolnih prava i strukturi podsticaja (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 290). S obzirom da su po svojoj prirodi i djelatnosti, socijalna preduzeća specifična u odnosu na klasična preduzeća, ima smisla govoriti o posebnom životnom ciklusu koji ih odlikuje.

Slika 24
Životni ciklus socijalnog (društvenog) preduzeća



Bilješke. Slika opisuje i objašnjava kompleksnost životnog ciklusa socijalnog preduzeća. Prilagođeno iz Koh et al., 2012, citirano u Varga & Etchart, 2017, str. 5.

Osnivanje socijalnih preduzeća zahtijeva posebnu pripremu. Jedno od najvećih preduzeća koja posluju u oblasti socijalnog preduzetništva, Ashoka[16], u svom priručniku vezanom za projekte iz oblasti socijalnog preduzetništva, navode sljedeća pitanja na koja je potrebno odgovoriti prije započinjanja socijalnog biznisa:

1. Koji ste društveni problem identifikovali i kako ćete odgovoriti na njega?
2. Koja je dodatna vrijednost koju nudite?
3. Koja je vaša strategija razvoja?
4. Kako izgleda vaš ekonomski model?
5. Kako ubrzati svoj razvoj saradnjom sa drugim akterima društva?
6. Kako ćete mjeriti društveni uticaj koji ostvarite?
7. Koji je najbolji organizacioni model za vaš projekat?

16 https://www.ashoka.org, pristupljeno 02.04.2018. godine.

1.6.3.5. Socijalni kapital

Vidljive i nevidljive mreže i odnosi ljudi i organizacija, institucija, preduzeća i resursa kojima ljudi raspolažu, dio su kapitala koji nije jednostavno mjeriti i kvantifikovati, i koji možemo smatrati socijalnim kapitalom. Bilo kakvo razumijevanje uticaja socijalnog preduzetništva zahtijeva da se uzme u obzir društvena vrijednost koja se proizvodi, posebno u vidu socijalnog kapitala (Deakins & Freel, 2012, str. 255).

Termin *socijalni kapital* odnosi se na elemente kao što su: povjerenje, građanski duh, solidarnost i spremnost da se udruži i gradi održiva zajednica (Coleman, 1990; Putnam 1993; 1995, citirano u Evers, 2001, str. 297). Kao i svaki drugi kapital, socijalni se takođe reprodukuje, održava, čak i povećava ako se radi s njim (Evers, 2001, str. 303). Socijalni kapital je prisutan u grupama, mrežama i lokalnom društvu. Imanentan je društvu i na taj način je nedjeljiv i ne može biti odvojen od pojedinaca. Socijalni kapital na taj način predstavlja kvazi javno dobro (Laville & Nyssens, str. 317). Prema Putnamu (navedeno u Evers, 2001, str. 297), elementi socijalnog kapitala predstavljaju istorijski proizvod cjelokupnog društva koje dobro funkcioniše, kako na lokalnom, tako i na nacionalnom nivou, te stepen pozitivne i „civilizovane" interakcije ekonomskih, društvenih i političkih institucija u definisanom teritorijalnom i lokalnom kontekstu.

„Za stvaranje socijalnog kapitala, ključna je inovacija. Inovacija kao process stvaranja društvene vrijednosti može da podrazumijeva rušenje postojećih društvenih odnosa, društvenih institucija i zajednica, koji ustupaju mjesto novim društvenim strukturama" (Deakins & Freel, 2012, str. 255). U tom smislu, s jedne strane, socijalni kapital se javlja kao rezultat djelovanja u okviru socijalnog preduzetništva, dok, s druge strane, sav prethodno akumulirani socijalni kapital služi kao resurs kojim se raspolaže za ostvarenje ciljeva socijalnog preduzetništva. Dakle, inovacijom se može uništiti potencijalno koristan socijalni kapital isto kao što se mogu stvoriti novi, korisni oblici socijalnog kapitala (Deakins & Freel, 2012, str. 255).

Društvena vrijednost postoji u vidu socijalnog kapitala i socijalno preduzetništvo podrazumijeva jačanje i širenje tog socijalnog kapitala (Deakins & Freel, 2012, str. 255). Mjerenje društvenog uticaja i stvaranje društvene vrijednosti zahtijeva drugačiju metriku nego u slučaju konvencionalnog poslovanja. Nikols (Nicholls, 2008) navodi kako su u posljednje dvije decenije, razvijeni su različiti modeli mjerenja učinka socijalnih preduzetničkih poduhvata, kao što su:

- *Trostruko računovodstvo fokusirano na dobit* (eng. *Triple Bottom Line Accounting,* prema Elkington, 2001) koje podrazumijeva fokusiranje na tri bitne stavke i njihova ostvarenja, a to su: ljudi, planeta i profit;

- *Sistem uravnoteženih pokazatelja za neprofitne organizacije* (eng. *Balanced Scorecard for not-for-profits* prema Kaplan, 2002) koji služi kao standardni sistem uravnoteženih pokazatelja, s tim da se fokusira na neprofitne organizacije;
- *„Porodica mjera"* (eng. *The Family of Measures*), koja predstavlja kombinaciju različitih mjerenja koji kada se zajedno koriste služe kao metrika koja obezbjeđuje različite perspektive na uspjeh organizacije u zavisnosti od njenih želja i sposobnosti (Sawhill & Williamson, 2001), i
- *Socijalno izvještavanje* (eng. *Social reporting*, prema Zadek, 1998), koje se svodi na sistem standardizovanog izvještavanja inicijativa i projekata u neprofitnom sektoru.

Iako ove mjere imaju stratešku vrijednost u uspostavljanju usklađenosti misije i angažovanju stejkholdera, izvjesna su ograničenja u njihovoj upotrebi u privlačenju investicija ili uspostavljaju repera za poređenje (Nicholls, 2008, str. 19).

1.6.3.6. Ekosistem socijalnog preduzetništva

Socijalno preduzetništvo ne može izolovano da djeluje, već je neophodna interakcija velikog broja aktera u formi preduzetničkog ekosistema. Preduzetnički ekosistem predstavlja skup povezanih preduzetničkih aktera (postojećih i potencijalnih), preduzetničkih organizacija (firmi, ulagača, poslovnih anđela, banaka), institucija (univerziteta, agencija javnog sektora, finansijskih institucija) i preduzetničkih procesa (stopa osnivanja preduzeća, broj firmi sa velikom stopom rasta, broj serijskih preduzetnika, nivo preduzetničkih ambicija), koji se formalno i neformalno spajaju, da bi povezali, posredovali i upravljali performanssama u lokalnom preduzetničkom okruženju (Mason & Brown, 2014, str. 5). Ajzenberg (Isenberg, 2011) identifikuje šest domena preduzetničkog ekosistema, a to su:

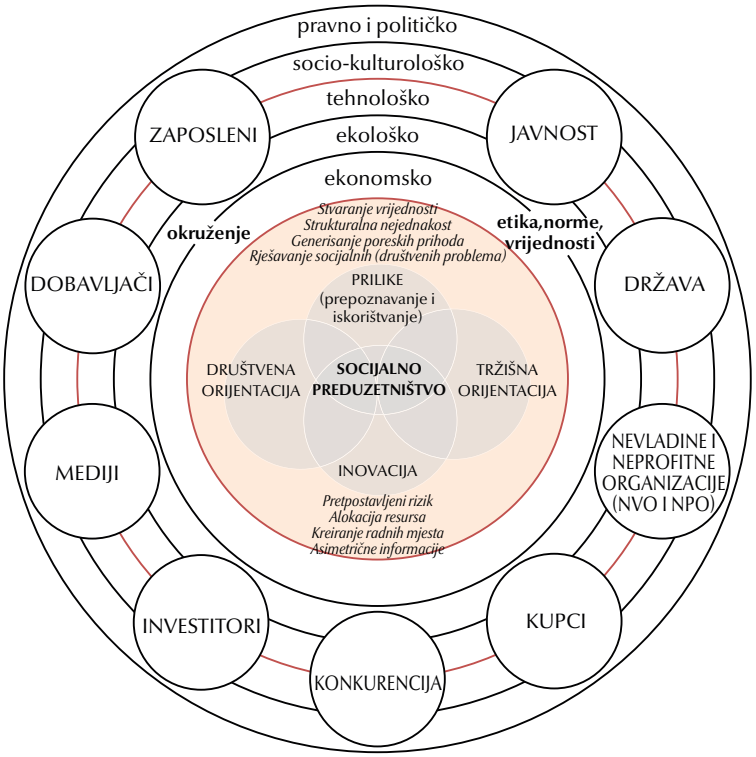
1. pogodna kultura,
2. omogućavanje politike i liderstva,
3. dostupnost adekvatnih finansija,
4. kvalitetan ljudski kapital,
5. tržište proizvoda pogodno za ulaganja, i
6. niz institucionalnih podrški.

Analogno klasičnom preduzetničkom ekosistemu, može se posmatrati ekosistem socijalnog preduzetništva, koji je specifičan samo po prirodi poduhvata koji se pokreću (naglašen socijalni, tj. društveni karakter).

Ekosistem socijalnog preduzetništva se može prikazati kao što je dato na Slici 25.

Slika 25

Ekosistem socijalnog preduzetništva



Bilješke. Slika predstavlja kompleksan ekosistem socijlalnog preduzetništva. Prilagođeno iz Wirtz & Valkmann, 2015, str. 276.

Od svih navedenih komponenti preduzetničkog ekosistema, u slučaju socijalnog preduzetništva posebno je izražen uticaj, pa samim tim i značaj vlada. Vlade mogu igrati ključnu ulogu u stvaranju naprednijeg ekosistema za razvoj socijalnog preduzetništva u svojim zemljama. Rješenja koja daju, trebala bi biti uključena u regionalni kontekst, ali sprovođena na lokalnom nivou. Ono što mogu učiniti, da bi afirmisali razvoj socijalnog preduzetništva, ogleda se u sljedećem (Varga & Etchart, 2017):

- Ne regulisati porijeklo ekosistema i zanemariti stvaranje pravne definicije socijalnih preduzeća, jer bi to moglo uništiti razvoj raznih poslovnih modela.
- Dozvoliti širok spektar aktivnosti i područja socijalnog uticaja i ne svoditi socijalna preduzeća samo na modele zapošljavanja.
- Otvoriti tržišta nabavke javnog sektora društvenim preduzećima, tako da mogu konkurisati drugim tržišnim akterima.
- Podržati organizacije koje se bave izgradnjom infrastrukture u njihovim treninzima i naporima za izgradnjom kapaciteta, umjesto direktnog pokretanja takvih programa.

- Podržati i finansirati programe istraživanja i razvoja alata, čiji se rezultati mogu dijeliti i koristiti za dalji razvoj kapaciteta i izbjeći dupliranje napora.
- Podstaći ulaganja i uključivanja, radije nego pretjerivati sa kontrolom i izvještavanjem, obzirom da vlade svakako najčešće nemaju resurse za finansiranje svih inicijativa. (str. 12)

Značaj socijalnog preduzetništva u određenom društvu je obrnuto proporcionalan nivou razvijenosti. Odnosno, što je društvo manje razvijeno, značaj socijalnog preduzetništva je veći. To je iz razloga što sa rastom razvijenosti zemlje, raste nivo mogućnosti, a i opredjeljenja za rješavanjem većeg broja socijalnih problema. Isto važi i za socijalnu zaštitu koja je veća u razvijenim zemljama. Stoga, što je zemlja nerazvijenija i vlada manje vodi računa o rješavanju socijalnih problema, veća je potreba, a i prostor za realizovanje poduhvata iz oblasti socijalnog preduzetništva. Sa tim u vezi, interesantno je napraviti osvrt na ekosistem socijalnog preduzetništva u zemljama zapadnog Balkana.

Tabela 3
Glavni izazovi i prilike za razvoj socijalnog preduzetništva u regiji zapadnog Balkana

EKOSISTEM	
Izazovi	**Prilike**
■ Odsustvo strateškog pristupa i posvećenosti vlada razvoju socijalnih preduzeća (čak i ako postoji strategija, nedostaje implementacija); ■ Preveliko fokusiranje na regulatorni aspekt nosi rizik od zanemarivanja politika podrške. Tu je i opasnost da se „zaglavi" u diskusiji o definiciji i pravnoj interpretaciji socijalnih preduzeća. ■ Regulatorni okviri često sadrže kontradikcije (npr. zakoni o socijalnim preduzećima i poreska regulacija), koji onemogućuju rast društvenog preduzeća; ■ Potencijalni stejkholderi, uključujući i privatni i javni sektor nisu svjesni i ne razumiju modele društvenih preduzeća i uspješne priče; nedostatak opšte svijesti javnosti; ■ Nedostatak informacija i istraživanja o socijalnim preduzećima na lokalnom i regionalnom nivou; ■ Socijalna preduzeća ne mogu pristupiti tržištu javnog sektora (pružanje socijalnih usluga) zbog nedostatka kontakata, kapitalnih i netransparentnih procedura ugovaranja javnih nabavki.	■ Aktivne lokalne organizacije za podršku organizacijama civilnog društva i društvenih preduzeća, te mreže koje pružaju pomoć socijalnim preduzećima, kao i zastupnici u njihovo ime; ■ Pojavljivanje radne grupe za društvene investicije u Centralnoj i Istočnoj Evropi (CEE Social Investment Task Force), koja želi promovisati uticajne investicije u Centralnoj i Južnoj Evropi. ■ Sve veći značaj i dostupnost evropskih i regionalnih mreža, programa podrške, šema finansiranja.

IZGRADNJA KAPACITETA	
Izazovi	**Prilike**
■ Poslovni modeli društvenih preduzeća nisu održivi; ■ Socijalna preduzećima nedostaje poslovno planiranje i vještine finansijskog upravljanja, što im sprečava strateški rast i isplative opcije finasiranja; ■ Slaba kultura merenja socijalnog uticaja i nedostatak znanja i vještina u socijalnim preduzeća.	■ Rastući interes korporacija koje rade na regionalnom nivou u pružanju podrške socijalnim preduzećima kroz svoju korporativnu društvenu odgovornost i grantove; ■ Postoje primjeri uspešnog skaliranja društvenih preduzeća koja su koristila socijalna ulaganja.
FINANSIRANJE	
Izazovi	**Prilike**
■ Socijalna preduzeća ne mogu pristupiti adekvatnom i pristupačnom finansiranju koje odgovara njihovoj fazi razvoja; ■ Odbojnost prema riziku na strani ponude finansija vodi do smanjenja dostupnosti izvora; ■ Sektor male veličine nije privlačan za investitore; ■ Socijalna preduzeća korporacije još uvijek ne vide kao potencijalne dobavljače usluga u njihovim lancima stvaranja vrijednosti.	■ Povećanje dostupnosti programa finansiranja od strane EU za razvoj socijalnih preduzeća, obuku i izgradnju kapaciteta, kao i programe socijalne inkuzije i zapošljavanja; ■ Otvaranje sredstava za finansiranje malih i srednjih preduzeća i podrške preduzetništvu od strane lokalnih samouprava i stranih donatora; ■ Prisustvo „pionira" donatora i socijalnih investitora koji su spremni podržati nove ideje; ■ Moguć pristup sredstvima mikrofinansiranja.

Bilješke. Prilagođeno iz Varga & Etchart, 2017, str. 13.

1.6.3.7. Korporativna društvena odgovornost

Kako navode Dikins i Fril (Deakins & Freel, 2012, str. 249), mnoštvo aktivnosti, organizacija i pojedinaca može da posluži kao primjer za socijalno preduzetništvo, uključujući korporativnu društvenu odgovornost (eng. *Corporate social responsibility – CSR*). Najprostije rečeno, korporativna društvena odgovornost predstavlja sve napore koje određena firma provodi s ciljem rješavanja društvenih problema, ili podizanje opšte dobrobiti društva. U zavisnosti od ciljne grupe ili ciljnog područja djelovanja politike društvene odgovornosti firme, aktivnosti iz ovog domena mogu biti okarakterisane kao socijalno preduzetništvo. Volker i Parent (Walker & Parent, 2010, navedeno u Rueda-Armengot et al., 2017, str. 111) iznose četiri argumenta koja opravdavaju privrženost društvenoj odgovornosti, a to su: *moralna obaveza, održivost, licence i dozvole za poslovanje i dodatna reputacija*. Generalno, korporativna društvena odgovornost može biti posljedica legislative i provoditi se kao obaveza, ili posljedica opredjeljenja firme, u slučaju kada ne postoje propisi koji diktiraju činjenje

određenih aktivnosti, već vlasnici i menadžeri dobrovoljno odlučuju da se pozabave ovim pitanjima. U svakom slučaju, koristi i za zajednicu i za preduzeće mogu biti višestruke.

Može se govoriti o tri načina na koja firme mogu provoditi korporativnu društvenu odgovornost (Lii et al., 2013):

- Sponzorstvo;
- Marketing društvenog problema (cause marketing), i
- Filantropija.

Sponzorstva predstavljaju strateška ulaganja u novcu ili proizvodima i uslugama, u aktivnostima koje imaju potencijal za iskorištavanje i vraćanje nekih društvenih koristi. U ovom kontekstu, pod marketingom se podrazumijeva obećanje kompanije da će donirati određenu količinu resursa neprofitnoj organizaciji ili za rješavanje konkretnog društvenog problema, za svaki kupljen proizvod ili uslugu (Rueda-Armengot et al., 2017, str. 111). Za kraj, filantropija predstavlja sve aktivnosti davanja proizvoda ili činjenja određenih usluga od strane kompanije, bez bilo kakvom protučinjenja od strane njihovih kupaca (potrošača) ili zajednice.

1.6.3.8. Mračna strana socijalnog preduzetništva

Osim korisnih obilježja, važno je razmotriti i moguće nedostatke socijalnog preduzetništva (Deakins & Freel, 2012, str. 257). Socijalno preduzetništvo, kao i svako preduzetništvo, može naravno imati mračnu stranu, čak zle prirode koja služi privatnim interesima nauštrb opšte dobrobiti (Whiteman, 2010, str. 8-9). Naime, postoji mogućnost da vizije koje podstiču stvaranje društvene vrijednosti nisu predmet demokratskog odlučivanja jer zavise od jednog jedinog pokretača, npr. pojedinca ili grupe (Deakins & Freel, 2012, str. 257). U skladu sa tim, može se desiti da socijalni preduzetnik koristi socijalni kapital grupa kojima pomaže da bi ojačao sopstveni, ne učvršćujući pri tom njihov socijalni kapital (Deakins & Freel, 2012). Jedan od najvećih problema vezanih za socijalno preduzetništvo su faktori ograničenja koji se manifestuju prvo kroz obim ili domen djelovanja, a zatim i na nivo ili „dubinu" rješavanja problema.

U prvom slučaju, uzima se u obzir činjenica da je uvijek prisutan veći broj problema, nego rješenja, odnosno da se zbog ograničenja u pogledu resursa uvijek mora izvršiti selekcija prioriteta koji će se rješavati, pri čemu je neminovno da određeni problemi ostanu zanemareni. U zavisnosti od toga ko je i na koji način postavio prioritete i izvršio alokaciju sredstava, zavisi i to da li će efekti socijalnog preduzetništva biti u potpunosti pozitivni ili čak prouzrokovati neke negativne posljedice.

U drugom slučaju, na umu se imaju određena ograničenja „vanjske prirode" u smislu propisa, pravila i regulative koja se mora poštovati, a koja, kao takva,

ograničava nivo uključenosti u rješavanje određenog problema. U suštini, to koliko će efekti socijalnog preduzetništva biti pozitivni ili negativni u najvećoj mjeri zavisi od socijalnog preduzetnika koji pokreće poduhvat, te njegovih ličnih karakteristika, u prvom redu moralnih i etičkih vrijednosti i principa.

Studija slučaja 5

Upoznajte Eko bag – Socjalno (društveno) preduzeće iz našeg komšiluka koji modu stvara od teško razgradivog otpada http://ekobag.rs/

Studiju slučaja pripremili su Jelica Rastoka i Saša Petković

Eko bag je Udruženje građana osnovano u Beogradu 2010. godine. Ovo Udruženje se bavi proizvodnjom različitih vrsta torbi od reciklažnog materijala. Osnovni cilj Eko baga je da omogući dugoročno nezaposlenim ženama da pronađu posao i obezbijede sebi redovne izvore prihoda

Prvo ekološko socijalno preduzeće u Srbiji

Eko Bag je prvo ekološko socijalno preduzeće u Srbiji. Bavimo se proizvodnjom raznih vrsta torbi i svakodnevnih proizvoda od iskorišćenih PVC banera iz reklamnih kampanja. Proizvode šiju žene u „trećem dobu" – žene koje izuzetno teško nalaze zaposlenje. Ostvareni profit koristimo za isplatu zarada zaposlenim ženama i razvoj preduzeća.

Čime se bave?

U radionici Eko bag-a, šiju se predmeti od reciklirane PVC folije iz reklamnih kampanja. glavni proizvod predstavljaju su Eko torbe, napravljene od folija sa bilborda koju preduzeću ustupaju ekološki svjesne i društveno odgovorne kompanije. ***Misija preduzeća*** *jeste promocija društveno odgovornog poslovanja kroz upravljanje specifičnim otpadom*. Neki od naših dosadašnjih partnera su: Grad Beograd, Poslovni prostor Opštine Vračar, B92, Mercedes, Erste banka, Exit Festival, Grad Novi Sad.

Eko torbe su originalan i atraktivan proizvod čijom se kupovinom promoviše zaštita životne sredine kroz reciklažu, i istovremeno se pomaže ženama koje ih prave. Na taj način ispoljavaju se dvije komponente socijalnog preduzetništva: briga o očuvanju životne sredine (što ujedno spade i u tzv. "zeleno preduzetništvo"), te briga o kritičnim kategorijama društva, kao što su nezaposlene žene starije životne dobi.

Na koji način funkcionišu?

Udruženje se osnovale žene starije od 55 godina koje su ostale bez zaposlenja. Upravo tom profile odgovaraju i današnji članovi udruženja. Princip funkcionisanja je takad da žene koje su ga osnovale, zajednički donose sve važna i manje važne odluke po principu jedna osoba – jedan glas.

Kome pomažu?

Doprinos Eko bag-a društvenoj zajednici, ogleda se u dvije ključne stvari:

1. Oni promovišu reciklažu i štite životnu sredinu, jer je se reklamni baneri koje koriste kao osnovne inpute u svom procsu proizvodnje, se inače razgrađuju po 1500 godina, i
2. Radno angažuu teško upošljivu grupu žena – žene starije od 50 godina, u čemu se primarno ogleda njihova



društvena odgovornost i poslovanje u duhu socijalnog preduzetništva.

Šta rade sa profitom?

Ostvareni profit, organizacija namjerava koristiti za povećanje proizvodnog kapaciteta, tj. za obuku 4 – 8 žena preko 50 godina, kao i za nabavku novih mašina i materijala. Upravo u tome se ogleda njihov karakter poslovanja koji nije orijentisan strogo ka profit koji bi bio svrha sam za sebe, već je riječ o usmjeravanju profita na daljnje poslovanje (proširenje poslovanja) kako bi se društveno odgovornim poslovanjem mogao obuhvatiti veći broj korisnika.

Kako im možemo pomoći?

1. **Doniranjem sredstava** – potrebna su im sredstva za obuku i zapošljavanje novih radnica, nabavku opreme i repro materijala.
2. **Kupovinom njihovih proizvoda** – od reklamnih banera prave razne torbe modnog i konferencijskog tipa – fascikle, kese, futrole i sl. Svaka torba je unikatna, dobrog dizajna i dugotrajna.

Literatura

http://odgovornoposlovanje.rs/1898-2

http://www.sens.rs/clanice-mreze/eko-bag

Pitanja za diskusiju:

1. Ko su ključni zaposleni u Eko BaG-u? Da li činjenica da ključni zaposleni dolaze iz specifične kategorije stanovništva koja nije konkurentna na tržišu rada, može pomoći preduzeću da poveća vlastitu profitabilnost? Na koji način i zašto?
2. Da li su Eko torbe atraktivan proizvod? Veliki lanci super marketa u BiH su krajem 2019. godine počeli naplaćivati PVC vrećice. Da li je takav potez supermarketa prilika za pokretanje socijalnih preduzeća ili ne? Koje su prepreke formiranja socijalnih preduzeća, a koje su prednosti?
3. Da li je donošenje odluka po principu jedna osoba – jedan glas mana ili prednost Eko BaG-a?
4. Da li u vašoj lokalnoj zajednici postoje prilike koje bi se mogle iskoristiti za dobrobit zajednice ali i za preduzetnika/cu pokretača socijalnog preduzeća? Koje su to prilike?

1.6.4. Preduzetništvo žena

Mnogo kontroverzi izaziva u javnosti termin preduzetništvo žena, često pogrešno preveden kao žensko preduzetništvo (women entrepreneurship, female entrepreneurship, engl.). Preduzetništvo je jedno, ali je našlo primjenu u sva tri sektora (pa čak i u religijskim zajednicama) i zbog određenih specifičnosti pojedinih grupa stanovništva, različito se i tretira u akademskoj zajednici. Izraz preduzetništvo žena označava skup aktivnosti vezanih za osnivanje preduzeća, sticanje vlasništva ili dijela vlasništva nad preduzećem i da upravljanje osnovanim preduzećem obavljaju žene (Aidis, 2002).

> Iako neki korijene preduzetništva žena pronalaze još po završetku Drugog svjetskog rata i nužnosti ulaska tadašnjih samohranih žena i majki u poslovni svijet, najveći intenzitet porasta ovog tipa preduzetništva bilježi se u zemljama srednje i istočne Evrope tokom tranzicije iz netržišne privrede u tržišnu. Tome kasnije doprinosi privredna kriza u kojoj znatan broj žena ostaje bez posla. Zbog toga se brojne žene, koristeći svoja znanja, vještine i kreativnost, odlučuju na samozapošljavanje, odnosno pokreću vlastite preduzetničke projekte. (Kolaković & Mihić, 2020, str. 22)

Zašto izdvajamo preduzetništvo žena kao posebnu vrstu preduzetništva? Zar osim bioloških razlika stečenih rođenjem, žene i muškarci preduzetnici ne moraju da imaju određene lične osobine imanentne uspješnim preduzetnicima i preduzetnicama, kao što su kreativnost, proaktivnost, skolonost preuzimanju razumnih rizika, odlučivanje u uslovima neizvjesnosti, fokusiranost na ciljeve, samoaktualzijacija, itd. Žene i muškarci u svijetu biznisa postižu jednako vrijedne poslovne rezultate, ali ne polaze u konkurentsku utakmicu sa jednake polazne pozicije. Kako navode Kardelja i saradnici (Cardela et al., 2020) prema novijim izvorima literature, žene mogu dati značajan doprinos preduzetničkoj aktivnosti (Noguera et al., 2013) i ekonomskom razvoju (Kelley et al., 2017; Hechevarría et al., 2019) u smislu stvaranja novih radnih mjesta i povećanja bruto domaćeg proizvoda (BDP) (Bahmani-Oskooee et al., 2013; Ayogu & Agu, 2015), sa pozitivnim uticajima na smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti (Langowitz & Minniti, 2007; Rae, 2015).

> Postoje značajni dokazi da ne postoje razlike između učinka preduzeća u vlasništvu žena i muškaraca u Sjedinjenim Američkim Državama (Kalleberg & Leicht, 1991; Robb & Watson, 2010) kao i na međunarodnom nivou. (Chell & Baines, 1998; Johnsen & McMahon, 2005; Zolin et al., 2013). Dacenbergova (Dautzenberg, 2012) studija visokotehnoloških kompanija u Njemačkoj zaključuje da je ukupan komercijalni uspjeh (npr. ROI, povrat ulaganja) preduzeća u vlasništvu žena i muškaraca statistički isti. (Link & Morrison, 2019, str. 9)

Međutim, iako u većini zemalja žene premašuju broj muškaraca sa univerzitetskim diplomama, one zaostaju za muškarcima u završavanju naučnih, teh-

noloških, inženjerskih i matematičkih stepena (STEM) (UNESCO, 2018), što u konačnici utiče i na zastupljenost žena globalno koje pokreću tehnološke startape, zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama, pozicijama u upravnim odborima, profesorskim pozicijama na univerzitetima. Nejednako plaćeni poslovi za muškarce i žene za iste pozicije, čest su slučaj u svijetu, i iznenađujuće ili ne, razlike su najveće u najrazvijenijim zemljama svijeta, gdje vlada i velika dohodovna nejednakost uopšte, bez obzira na pol.

> Boden i Nuci (Boden & Nucci, 2000), Rob (Robb, 2008) i Fejrli i Rob (Fairlie & Robb, 2009) otkrivaju da preduzeća u vlasništvu žena imaju niže stope preživljavanja od preduzeća u vlasništvu muškaraca. Što se tiče izmjerenog jaza između poslovnih neuspjeha biznisa u vlasništvu žena i muškaraca, analiza podataka popisa SAD-a Fejrlia i Roba (2009) pokazuje da se dio jaza (11%) može objasniti u smislu obrazovnih razlika. (Link & Morrison, 2019, str. 8)

U Evropskoj uniji (EU), žene zarađuju oko 16% manje od muškaraca na sat, ili drugim riječima rečeno, žene zarađuju 0,84 € za svakih 1 € koji zarade muškarci. Iako 60% diplomaca u EU čine žene, obrazovanje definitivno nije razlog za nejednako plaćene poslove (Eurepean Commision, 2019).

Žene i muškarci preduzetnici značajno se razlikuju na bazi njihovih ličnih i poslovnih profila koji utiču na izbor sektora u kojem započinju i razvijaju svoje poslovanje, na karakteristike proizvoda i usluga koje pružaju, kao i na poslovne ciljeve i organizacionu strukturu koju grade u cilju dostizanja tih ciljeva (Ivanović-Đukić & Petković, 2020). Raznolikost proizvoda, procesa i načina organizovanja njihovog poslovanja pružaju više izbora potrošačima, što dovodi do većeg kvaliteta preduzetništva (Zwan et al., 2012).

Osnivanje preduzeća u vlasništvu žena podstiče socijalno uključivanje žena u ekonomske tokove, dovodi do sloma ustaljenih kulturnih klišea koji omogućavaju diskriminaciju žena i generalno doprinosi povećanju rodne ravnopravnosti (Carter, 2000). Istovremeno, njihovo prisustvo dovodi do povećanja raznolikosti preduzetništva kao ekonomskog procesa (Verheul et al., 2006, navedeno u Ivanović-Đukić & Petković, 2020). Pristup rizičnom kapitalu u ranim fazama pokretanja preduzetničkih poduhvata ženama preduzetnicama, prilično je otežan. Pored toga, žene koriste drugačiji obrazac traženja finansiranja rizičnim kapitalom od muških vlasnika preduzeća (Greene et al., 2001). Umjesto da eliminišu diskriminaciju, dokazi ukazuju na to da se žene suočavaju sa nejednakim i nepovoljnim pristupom anđeoskom finansiranju (Becker-Blease & Sohl, 2007) i privatnim investicijama (Gicheva & Link, 2015).

Žene čine 52% ukupne evropske populacije, ali samo 34,4% samozaposlenih u EU i 30% preduzetnika početnica. Ženska kreativnost i preduzetnički potencijal nedovoljno su iskorišćen izvor ekonomskog rasta i radnih mjesta koja bi

trebalo dalje razvijati. (European Commission, 2019). U isto vrijeme, u Republici Srpskoj, u 2017. godini, u vlasništvu i suvlasništvu žena je ukupno 29,1% privrednih subjekata (Vlada Republike Srpske, 2019, str. 7). U zemljama okruženja najveći broj preduzetnica imaju Hrvatska 37%, Crna Gora 29%, Slovenija 29%, Srbija 26% i Sjeverna Makedonija 21% (Vlada Republike Srpske, 2019, str. 14).

Raguvanši i saradnici (Raghuvanshi et al., 2017) analizirali su različite prepreke sa kojima se suočavaju preduzetnice, a koje se mogu sažeti na sljedeći način: nedostatak obrazovanja, iskustva i mogućnosti za obuku; ograničena prostorna pokretljivost; nedostatak podrške porodice. Krute rodne norme, običaji i kulturni obrasci „začinjeni" hegemonističkim maskulinitetom, majčinstvo i podizanje djece, neposjedovanje nepokretne imovine (velikom većinom u vlasništvu je muškaraca), malom ili nikakvom uštedevinom, tradicionalno u većem procentu od muškaraca zastupljeniji neplaćeni kućanski poslovi, neki su od razloga suptilnijeg odnosa u akademskoj zajednici, ali i među kreatorima javnih politika, koji se sve više okreću kreiranju nacionalnih i globalnih politika podrške rodnoj ravnopravnosti i pravičnosti, uključujući i podsticaj samozapošljavanju žena. U zemljama zapadnog Balkana prepoznata je potreba za sistematskim podsticanjem preduzetništva žena, čemu svjedoče i politike i strategije podrške preduzetništvu žena, kao što su:

- Strategija razvoja preduzetništva žena Republike Srpske 2019 – 2023. godine.
- Akcioni plan za razvoj poduzetništva žena u Federaciji BiH za period 2018 – 2020. godine
- Strategija razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2015 – 2020. godine.
- Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014 – 2020. godine.
- Strategija razvoja preduzetništva žena u Republici Makedoniji 2019 – 2023. godine.

U Srbiji ne postoji strategija koja se isključivo odnosi na razvoj preduzetništva žena, ali je podsticanje i razvoj preduzetništva žena sadržano u strategijama za razvoj preduzetništva, zapošljavanja, rodnu ravnopravnost i ekonomsko osnaživanje žena. Kada je u pitanju finansijska podrška, potrebno je napomenuti da Garancijski fond Vojvodine ima posebnu liniju za preduzetnice i mlade. (Vlada Republike Srpske, 2019, str. 14).

> Preduzetnice se brže prilagođavaju promjenama, primaju savjete, rade timski i bolje razumiju svoj tim i svoje zaposlene. Privatne i poslovne obaveze žene se prepliću, pa je samim tim njena uloga u poslovnom svijetu i uspjeh sigurno veći izazov u odnosu na muškarce. Zbog toga je potrebno za žene kreirati politike koje će im omogućiti lakše i bolje poslovanje, utvrditi

> programe za efikasnu identifikaciju i rješavanje njihovih problema. Tako se stvaraju uslovi za uključivanje preduzetništva žena u ostale politike, kao i finansijsku podršku, edukaciju, promociju, te podršku udruživanju i umrežavanju žena. Posebnu pažnju treba posvetiti sektorima u kojima posluje i radi značajan broj žena, kao što je tekstilna i kožarska proizvodnja, poljoprivreda i zanatstvo, kao i druge djelatnosti. (Vlada Republike Srpske, 2019)

Da bi pokrenule i vodile posao u Bosni i Hercegovini, žene se susreću sa sličnim preprekama kao i muškarci. To znači da moraju imati početni kapital, pravnu pomoć, tehničko znanje i znanje poslovnog upravljanja. (Palalić et al., 2020). U svom istraživanju Pilav-Velić i Mangafić (2016) utvrdili su da su dva glavna problema sa kojima se žene preduzetnice susreću pristup finansijskoj imovini i znanju. Ovi problemi se ogledaju u nepovoljnim uslovima kreditiranja, nedostatku adekvatnih znanja i vještina (npr. kako napraviti poslovni plan), načinu vođenja poslovne administracije, nedostatku kompetentnog osoblja (tj. nedostatku ljudskih resursa određenih profila), poteškoćama u pronalaženju tržišta za njihove proizvode ili usluge i nedostatku znanja o regulatornom okviru (tj. kako registrovati kompaniju, kako se baviti poreskim obavezama itd.) (Palalić et al., 2020, str. 20).

S obzirom da je najveći broj biznisa koji su u vlasništvu žena ili su žene suvlasnice, poslovi iz trgovine, ugostiteljstva, hotelijerstva i ostalih uslužnih djelatnosti, usložnjavanje poslovnog okruženja i povećane neizvjesnosti izazvane Covid – 19 pandemijom i mogućim ograničenjima u poslovanju, kao što su uvođenje posebnih higijenskih mjera ili privremeno zatvaranje biznisa, ostaviće velike posljedice na preduzetnice žene (uostalom kao i na sve preduzetnike). Aktivnim mjerama vlada na svim nivoima vlasti, kroz subvencionisanje najnižih primanja zaposlenih, poreskih praznika ili drugih poreskih olakšica, do izvjesne mjere će biti ublaženi negativni efekti pandemije i ekonomske krize.

Međutim, sada, više nego ikada, nepohodno je da žene preduzetnice razmišljaju o digitalnoj transformaciji svojih poslovnih modela, uvođenju hibridnih onlajn i oflajn modela poslovanja i o traženju alternativnih modaliteta poslovanja, dešifrujući signale iz poslovnog okruženja o nepodudarnosti između stvarnosti kakva jeste i kakva može biti, koristeći mogućnosti asimetrije informacija na tržištu i svih nepodudaranja, koje mogu biti poslovna prilika. Kao što ne postoji muško i žensko preduzetništvo, već samo preduzetništvo sa svojim modalitetima, sve što je na kraju ovog podnaslova napisano šta bi žene preduzetnice trebalo da rade u „novoj Covid-19 realnosti" odnosi se i na muškarce preduzetnike.

1.6.5. Porodično preduzetništvo

Porodično preduzetništvo, odnosno porodični biznis zaokuplja veliku pažnju istraživača širom svijeta. Povećana pažnja i interesovanje za porodična predu-

zeća opravdava se činjenicom da su 70% do 80 % evropskih preduzeća porodična preduzeća (Mandl, 2008). To implicira da su porodična preduzeća važni pokretači ekonomije (Martinez & Aldrich, 2014) u pogledu ekonomskog rasta i zapošljavanja.

Zbog svoje dugoročne orijentisanosti, otpornosti, žilavosti, isprepletanosti porodičnih i korporativnih ciljeva, inovativnosti, generisanja zaposlenosti, porodična preduzeća su od velikog značaja za sve ekonomije svijeta, posebno u kriznim periodima. U postkomunističkim i posttranzicionim ekonomijama u razvoju i razvijenim ekonomijama centralne, istočne i jugoistočne Evrope, tema porodičnog preduzetništva je u fokusu akademske zajednice i nosioca ekonomskih politika, s obzirom na značaj porodičnih biznisa za razvoj nacionalnih ekonomija, ali i zbog činjenice da porodična preduzeća u ovom dijelu svijeta, zbog recidiva iz komunizma, još uvijek nisu pod vođstvom treće generacije direktnih nasljednika, osnivača preduzeća, koji se spremaju da preuzmu porodična preduzeća osnovana u prvoj deceniji nakon pada berlinskog zida (novembar 1989. godine, prim.aut.).

„Iskustvo porodičnog preduzetništva smatra se jednim od ključnih elemenata upravljanja u budućnosti. Tradicija i porodične vrjednosti imaju veliku ulogu u poslovnim odlukama menadžera (koji su istovremeno i nasljednici porodičnog biznisa), jer se prenose sa generacije na generaciju" (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 60). Veliki broj porodičnih biznisa spada u kategoriju mikro, malih i srednjih preduzeća. Međutim, preduzetnički porodični biznisi, uz strateško pozicinirnje i planiranu sukcesiju, postaju veliki globalni igrači. Iako mali broj porodičnih preduzeća doživi treću generaciju nasljednika, ona koja to uspiju, igraju značajnu ulogu na globalnom tržištu, i neka od njih dostižu tržišnu kapitalizaciju od nekoliko desetina ili stotina milijardi US$, kao što su, između ostalih kompanija, švajcarski Novartis, u većinskom vlasništvu familije Sandoz, vrijedna 279 milijardi US$, švajcarski Roše (Roche), u većinskom vlasništvu familije Hofman-Ori (Hoffmann-Oeri), vrijedan 279 milijardi US$, američki Volmart (Walmart), u većinskom vlasništvu familije Volton (Walton) koji vrijedi 241 milijardu US$, američki Fejsbuk (Facebook), u većinskom vlasništvu familije Zakeberg (Zuckerberg) koji vrijedi 225 milijard US$, korejski Samsung u većinskom vlasništvu familije Li (Lee) koji vrijedi 174 milijardu US$, njemački Folksvagen (Volkswagen), u većinskom vlasništvu familije Pis-Porše (Piëch-Porsche), koji vrijedi 120 milijardi US$ (Stern, 2015).

1.6.5.1. Definisanje i karakteristike porodičnog preduzetništva

Iako postoji veliki interes istraživača, veliki problem i izazov u istraživanjima efekata i uticajnih faktora uspješnog porodičnog preduzetništva je nedostatak jedinstvene definicije. Na primjer, nemoguće je uporediti lokalnu pekaru kojom upravlja bračni par sa međunarodnim proizvođačem hrane četvrte ge-

neracije, kao što je dr Etker (dr Oetker). Mnoge studije, posebno kvantitativne studije, oslanjaju se na pristup komponentama, definišući porodično učešće u poslu prvenstveno u smislu vlasništva i upravljačkih pozicija. Suštinski pristup fokusira se na uticaj porodice na posao sagledavanjem psiholoških i aspekata ponašanja tog uticaja (npr. transgeneracijska namjera i posvećenost porodične kontrole) (van Helvert & Nordqvist, 2018).

Bez opšteprihvaćenog širokog razumijevanja karakteristika koje utiču na ponašanje i ishode porodičnih preduzeća, nedostaje zajedničko polazište za zajednički pristup definisanju porodičnih firmi koji je takođe pogodan za uporedne analize (Harms, 2014). Šarma (Sharma, 2004) navodi da su postojeća istraživanja uspjela da razlikuju porodična preduzeća od neporodičnih firmi, jer se razlikuju u pogledu kontrolnih mehanizama, vizija ili stvaranja resursa.

Definisanje porodičnog biznisa stvara poteškoće i ljudi ga uglavnom shvataju kao firmu koja je u vlasništvu porodice. Alternativno, može se shvatiti i kao biznis koji posjeduje i kojim upravlja član porodice, slično novoj maloj firmi. Druge definicije ukazuju na to da su dva ili više članova porodice uključeni u vlasništvo i upravljanje biznisom, na primjer, tim koji čine muž i žena. Porodični biznis je široko definisan kao preduzeće u čijem je vlasništvu i menadžmentu određena porodica značajno zastupljena, ali ne nužno i u jednom i u drugom (Deakens & Freel, 2012, str. 228). „Polazeći od bitnih karakteristika, porodično preduzeće se na najopštiji način može definisati kao preduzeće u kome su dva ili više članova jedne porodice vlasnički ili na drugi način aktivno uključeni u njegovo poslovanje, kao i preduzeće koje je u vlasništvu više od jedne generacije iste porodice" (Paunović, 2017, str. 149).

U zavisnosti od vrste i stepena porodične kontrole, porodične firme suočavaju se sa različitim mogućnostima i prijetnjama, kao što je prikazano u tabeli 4.

„Osnovna karakteristika porodičnog preduzeća, iz koje proističu i druge karakteristike ovog preduzeća, kao i specifičnosti upravljanja njegovim poslovanjem, je koegzistencija porodice i posla" (Paunović, 2017, str. 151).

> Porodični sistem je unutrašnje orijentisan i sastoji se od članova porodice koji imaju duboke, doživotne emocionalne veze. Dugoročna odanost, briga i njegovanje su visoko cijenjeni. Fokus poslovnog sistema je spoljašnji i zasnovan je na racionalnosti. Vrednuje performanse, vještine i produktivnost. Primarni interes vlasnika je povraćaj ulaganja. Kada se ovi interesi poravnaju i stvari krenu dobro, ne javljaju se dodatni izazovi zbog porodičnog učešća. (van Helvert & Nordqvist, 2018, str. 109)

Tabela 4
Iznos porodične kontrole

	Osobine	Mogućnosti	Izazovi
Menadžment	100% u rukama profesionalnih menadžera	Vrhunska stručnost u upravljanju, s obzirom na širu populaciju menadžera iz koje možete izabrati stručnjake	Agencijski sukobi: kontrola profesionalnih menadžera, skupi podsticaji, gubitak kulture specifične za porodične firme
	100% u rukama porodice	Efikasno vođstvo, očuvanje prećutnog znanja	Nedostatak stručnosti među menadžerima članovima porodice, sukobi (npr. altruizam)
Vlasništvo	Porodica sa manjinskim udjelom	Pristup kapitalu izvan porodice i prilike za rast	Smanjenje porodičnog uticaja i smanjeni fokus na porodicu ciljevi; kratkoročnost
	100% u rukama porodice	Moćan položaj porodice, čvrsta kontrola firme i njenih vrijednosti	Zloupotreba moći, ograničene mogućnosti za rast
Upravljanje/ nadzorni odbor	100% u rukama profesionalaca koji nisu članovi porodice	Nezavisni Savjet i kontrola	Gubitak porodičnog uticaja
	100% u rukama porodice	Osigurana kontrola porodice	Nema pristupa spoljnoj ekspertizi i kontroli

Bilješke. Tabela objašnjava mogućnosti i izazove u porodičnom preduzeću u zavisnosti od iznosa porodične kulture u preduzeću. Prevedeno i adaptirano iz Zellweger, 2017, str. 10.

Jedna od ključnih karakteristika porodičnih preduzeća je strateška fokusiranost i vizija, što u konačnici za ishod ima očekivanu dugovječnost preduzeća. Osnivači porodičnih preduzeća, nakon izvjesnog perioda, ako preduzeća dožive rast i razvoj i organizacionu transformaciju, uz uvođenje profesionalnog menadžmenta, žele da preduzeće posluje što je duže moguće, i ako se stvore uslovi, da omoguće preuzimanje vlasništva od strane djece, a nakon toga i njihove djece i rođaka. Preduslov za takve dugoročne ishode je zadržavanje preduzetničkog duha i inovativnosti u kompaniji, ali i strateško planiranje sukcesije preduzeća.

> Članovi porodice mogu biti angažovani u realizaciji porodičnog biznisa na različite načine. Mogu biti angažovani na menadžerskim pozicijama, ali i raspoređeni na nemenadžerska, izvršna ili administrativna radna mjesta. Nekada se članovi porodice mogu baviti samo strategijskim pitanjima poslovanja preduzeća, odnosno potpuno povući sa rukovodećih pozicija i prepustiti ih profesionalnom menadžmentu. Takođe, članovi porodice mogu biti angažovani puno radno vreme ili obavljati takozvane *part-time* ili povremene poslove. (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 61)

Tabela 5

Osnovne razlike između porodice i preduzeća

PORODICA	PREDUZEĆE
Emotivna	Racionalna
U osnovi socijalistička	U osnovi kapitalističko
Članstvo je trajno	Članstvo je dobrovoljno i po sopstvenom nahođenju

Bilješke. U tabeli su navedene ključne karakterisitike, sličnosti i razlike između porodice i preduzeća. Preuzeto iz Paunović, 2017, str. 151.

I praktičari i naučnici smatrali su korisnim da porodične firme definišu kao organizacije koje karakteriše međusobno djelovanje nekoliko podsistema. Slika 26 predstavlja jednu verziju sistemskog pogleda na porodične firme (Zellweger, 2017).

Slika 26

Dvokružni model sistema porodične firme



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Zellweger, 2017, str. 17.

Ključni faktori za dugoročni uspjeh porodičnog preduzeća je rano uključivanje druge generacije porodice, braće i sestara u posao, kao i podsticanje preduzetničke kulture i inovativnosti svih zaposlenih.

> Porodični i poslovni ciljevi mogu biti slični i komplementarni i saglasni, mogu biti konfliktni, ali nikada nisu identični. Prožimanje porodičnih i poslovnih ciljeva značajno komplikuju upravljanje porodičnim preduzećem, tako da opstanak i uspjeh porodičnog preduzeća u velikoj mjeri zavisi od

> sposobnosti da se prilikom upravljanja balansiraju poslovni i porodični interesi. (Paunović, 2017, str. 151)
>
> Kada nema dobrih odnosa, situacija u organizaciji može da postane vrlo nezgodna za rješavanje, a u organizacijama koje vrše privlače pažnju javnosti može da postane opštepoznata i da eventualno prouzrokuje štetu – kao u slučaju Henrija Forda i njegovog sina Edsela (Collier & Horowitz, 1987). Rivalitet između braće i sestara može da prouzrokuje velike probleme kao što su unutrašnji sukobi, ljubomora i borba za prevlast. Fleming (2000) je odredio sedam „smrtnih grijehova", uključujući rivalitet između braće i sestara, koji mogu da unište porodični biznis, a jedan od razloga za to može da bude to što djeca nisu razrješila ključne probleme iz svog djetinjstva. (Deakens & Freel, 2012, str. 230)

Iako je većina menadžera u porodičnim biznisima u ranim fazama rasta preduzeća iz reda uže porodice i familije, kasnije, tokom daljeg rasta poslovnih aktivnosti, veliki broj menadžera ne dolazi iz redova porodice. Često se javljaju konflikti u takvom okruženju, pogotovo u slučajevima ako se favorizuje član porodice na menadžerskoj poziciji, u odnosu na tražene kompetencije, znanje i vještine.

„Lojalnost ove druge grupe osigurava se uglavnom učešćem u upravljanju ili dobiti, učešćem u donošenju odluka, tretmanu kao člana porodice i nefinansijskim koristima. Zapravo, porodično preduzetništvo naglašava lojalnost i zabrinutost za dobrobit članova porodice" (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 60). Uspostavljanje pravičnog sistema menadžmenta ljudskih resursa koji će voditi brigu i o interesima kompanije, ali i porodice osnivača, ključni je preduslov za dugoročnost velikih porodičnih preduzeća. Podsticajan sistem kompezacija menadžera i svih zaposlenih može biti jedan od motivišućih faktora posvećenosti viziji i misiji u porodičnom preduzeću. Naravno, to se odnosi na sva preduzeća, ne samo na porodična preduzeća. Klasičan primjer je politika bonusa i raspodjele dijela dobiti svim zaposlenim Foklsvagen grupacije.

IZDVOJENO

Rekordni rezultati: Svim radnicima po 9.700 €

Izvor: Preuzeto 22.03.2019. godine sa https://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2019&mm=03&dd=22&nav_id=1521135.

Štutgart - Nakon što je njemački proizvođač automobila «Porše» (Porsche) u 2018. godini postigao rekordne rezultate, kompanija iz Cufenhauzena je odlučila da nagradi sve zaposlene. Kako prenosi Seebiz.eu, uz aprilsku platu svaki radnik «Poršea» dobiće posebnu nagradu od po 9.700 €. Nagrada će biti isplaćena u dva dijela, 9.000 € za uspješno poslovanje kompanije u 2018. godini i 700 € za uplatu u «Poršeov» ili neki drugi penzioni fond gdje je radnik osiguran.

Slika 27
Porsche centar Sarajevo



Bilješke. Slika je preuzeta 22.03.2019. godine sa zvaničnog veb sajta https://www.porsche.com/central-eastern-europe/en/_bosnia_/.

Navodi se da su, bez obzira na različite plate 25.000 radnika, u "Poršeu" odlučili da sve zaposlene jednako nagrade, iako će se voditi računa o dužini radnog vremena i staža svakog pojedinca.

Tako "Porše" nastavlja tradiciju nagrađivanja radnika, pošto su za uspjeh u 2017. godini radnici nagrađeni sa po 9.656 €, a 2016. godine sa po 9.111 €. Osim toga, radnici su tokom prošle godine primili jednokratnu nagradu od 356 € povodom jubileja - 70 godina "Porše sportskih automobila". Portal navodi da je u finansijskoj 2018. godini, ovaj proizvođač povećao isporuke za četiri %, na 256.255 vozila, a da je promet porastao za deset % na 25,8 milijardi €, dok je operativni prihod uvećan za četiri %, na 4,3 milijarde €.

Porodična kultura daje snažna obilježja porodičnim preduzećima. Na početku, u starap fazi razvoja, i prvih jednu do dvije decenije, vladaju stroži, konzervativniji, patrijarhalni obrasci menadžmenta. Stasavanjem druge generacije, generacije djece preduzetnika osnivača, javljaju se portencijalni sukobi između članova porodice u vezi strateških pravaca poslovanja preduzeća. Donekle, to je i očekivano, pogotovo ako su djeca stekla vrhunsko obrazovanje i ako su imala priliku da stiču radno iskustvo izvan preduzeća koji su osnovali roditelji. Strateško upravljanje je relevantno za svaki posao, uključujući porodična preduzeća. Porodična preduzeća mogu imati neke „prirodne strateške prednosti", poput kontinuiteta kada se upravljanje transferiše na novu generaciju, finansijsku autonomiji i nižauzaduženost, te mogućnost da se razvije dugoročna vizija. Međutim, ove prednosti mogu postati i nedostaci (Degadt, 2010).

IZDVOJENO
Prednosti i nedostaci porodičnog preduzeća

Izvor: Preuzeto 20.10.2020. godine sa https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family--businesses.

Ako započnete porodični biznis ili se pridružite porodičnom preduzeću, kao član porodice, vjerovatno ćete imati niz prednosti koje često ne možete pronaći u drugim preduzećima. S druge strane, takođe se možete suočiti sa nekim poteškoćama koje se posebno odnose na porodična preduzeća.

Prednosti porodičnih preduzeća

1. **Zajedničke vrijednosti** - vi i vaša porodica ćete vjerovatno dijeliti isti duh i vjerovanja o tome kako stvari treba raditi. Ovo će vam dati dodatni osjećaj svrhe i ponosa - i konkurentnu prednost za vaše poslovanje.
2. **Snažna posvećenost** - izgradnja trajnog porodičnog preduzeća znači da ćete vjerovatnije uložiti dodatne sate i napor potreban za uspjeh. Vjerovatnije je da će vaša porodica shvatiti da morate fleksibilnije pristupiti svom radnom vremenu.
3. **Lojalnost** - čvrste lične veze znače da ćete se vi i članovi porodice vjerovatno držati zajedno u teškim vremenima i pokazati odlučnost potrebnu za poslovni uspjeh.
4. **Stabilnost** - saznanje da gradite za buduće generacije podstiče dugoročno razmišljanje potrebno za rast i uspjeh - mada to takođe može proizvesti potencijalno štetnu nesposobnost da se reaguje na promjene.
5. **Smanjeni troškovi** - članovi porodice mogu biti spremniji na finansijske žrtve radi posla. Na primjer, prihvatanje niže plate nego što bi je dobili negdje drugo da bi pomogli poslu na duži rok ili odlaganje zarada tokom krize novčanog toka. Takođe možete otkriti da vam nije potrebno osiguranje od odgovornosti poslodavaca ako zapošljavate samo članove uže porodice.

Nedostaci porodičnih preduzeća

1. **Nedostatak vještina ili iskustva** - neka porodična preduzeća imenovaće članove porodice na radna mjesta za koja nemaju vještine ili nisu dovoljno obučeni. To može negativno uticati na uspjeh posla i dovesti do stresnog radnog okruženja.
2. **Porodični konflikti** - sukob može nastati u bilo kom poslu, ali važno je uzeti u obzir da sporovi u porodičnom preduzeću mogu postati lični jer osoblje radi sa ljudima sa kojima su bliski. Loša osjećanja i ogorčenost mogu destabilizovati poslovanje i ugroziti vaše porodične odnose.
3. **Favorizovanje** - možete li biti objektivni kada promovišete osoblje i promovisati samo najbolju osobu za taj posao bez obzira da li je rođak ili ne? Važno je donositi poslovne odluke iz poslovnih razloga, a ne iz ličnih. To ponekad može biti teško ako su umješani članovi porodice.
4. **Planiranje naslijeđivanja** - mnogim vlasnicima porodičnih preduzeća može biti teško da odluče ko će biti odgovoran za posao ako odstupe. Vođa mora objektivno da utvrdi ko najbolje može da povede posao naprijed i ima za cilj smanjenje potencijala za budući sukob - ovo može biti zastrašujuća odluka.

Definisanje uspjeha porodičnog preduzeća je složeno. Kolbi i Brask (Kolbe & Bruske, 2017) identifikovale su faktore koji utiču na održivost porodičnog preduzeća i kvalitet života članova porodice i zaposlenih u preduzeću koji nisu članovi porodice, a to su:

- Poštovanje i održavanje porodičnih vrijednosti.
- Rješavanje strahova i zabrinutosti članova porodice i zaposlenih u preduzeću koji nisu članovi porodice.
- Upravljanje finansijama na način kako bi se dobit mogla raspodijeliti za sadašnje i buduće porodične potrebe i koristi.
- Bavljenje sa dualnim odnosima koji postoje između članova porodice i zaposlenih u preduzeću koji nisu članovi porodice, u oba konteksta, porodičnom i radnom.
- Adresiranje i rješavanje ličnih i poslovnih problema članova porodice van preduzeća.
- Utvrđivanje odgovarajuće granice tako da odluke budu etične, praktične i stoga ih je lako donijeti i objasniti.
- Daje svim članovima porodice i zaposlenim u preduzeću koji nisu članovi porodice slobodu da budu svoji.

1.6.5.2. Planska sukcesija u porodičnim preduzećima kao dio izlazne strategije osnivača

Ostanak vlasničkog ili većinskog upravljačkog paketa akcija u rukama članove porodice u porodičnom preduzeću, zahtijeva veoma pažljivo planiranje uvođenja članova porodice u biznis, sukcesiju i prenos vlasništva na nasljednike. Svi preduzetnici na kraju napuštaju svoje poduhvate. Izlaz se odnosi na proces kojim osnivači privatnih firmi napuštaju organizaciju koju su stvorili (Wennberg & DeTienne, 2014). U tom pažljivo osmišljenom procesu, interesi i porodice, ali i pojedinih članova porodice, njihove želje, znanja, vještine, kompetencije moraju biti uzete u obzir. Iako je veliki broj autora predstavio vlastite modele sukcesije (Harvey, 2004; Scarborough, 2012), ne postoji jedinstvena receptura i forma plana sukcesije podjednako primjenljiva u svim porodičnim preduzećima. Čak šta više, postoji nekoliko raspoloživih izlaznih strategija osnivača preduzetničkog poduhvata, što je završni dio takozvanog preduzetničkog procesa, predstavljenih na sljedećoj slici.

Slika 28
Sažetak ključnih izlaznih strategija

Prodaja trećoj strani: U prodaji biznisa kao dijelu strategije žetve, poduhvat nastavlja poslovanje dok preduzetnik izlazi iz vlasništva. Obično posao dobro posluje i preduzetnik je u stanju da izvuče dio ili sve ekonomske vrijednosti preduzeća, prodajom svog udjela u kapitalu privatnom kupcu. Prodajom u nevolji, pronalazi se da preduzetnik prodaje svoj kapital, ali da je u stanju da dobije samo malu količinu generisane vrijednosti. Posao možda gubi novac, a preduzetnik nije u stanju da zaustavi gubitke ili ima značajan dug koji nije u mogućnosti da vrati.

Sapajanje (Merger) ili preuzimanje (Acquisition): Varijacija prodaje trećoj strani gdje je kupac druga kompanija.

Otkup od strane menadžera ili zaposlenih: Varijacija prodaje trećoj strani gdje je kupac jedan ili više menadžera u poduhvatu ili se radi o zaposlenima u poduhvatu.

Inicijalna javna ponuda (IPO - Initial Public Offering): Varijacija prodaje trećoj strani gdje se poduhvat ili značajan dio kapitala poduhvata prodaje na javnoj berzi kao što je NASDAQ ili Njujorška berza.

Nasljeđivanje porodice (ili treće strane): Porodična sukcesija je kada preduzetnik daje svoj ulog članovima porodice koji nastavljaju posao, dok preduzetnik u potpunosti ili djelimično izlazi iz posla. Nasljedstvo takođe može uključivati i predaju preduzeća nečlanu porodice, kao što je kolega od povjerenja.

Likvidacija: Likvidacija se odnosi se na prestanak rada profitabilne firme i raspodjelu vrijednosti njene imovine preduzetniku i / ili bilo kojim drugim povjeriocima. Lični razlozi (npr. razvod, promjena karijere i zdravstveni problemi) ili poslovni razlozi (npr. zastarjela tehnologija, kapitalno intenzivna imovina sa vrijednošću firme zaključane u imovini i nedostatak dostupnih kupaca) pokretači su ove izlazne strategije. Opasnost likvidacije odnosi se na prekid rada neprofitabilne firme, često one sa značajnim obavezama, gdje se raspodjela bilo koje vrijednosti imovine vrši povjeriocima preduzeća (i preduzetniku). To može uključivati bankrot.

Prestanak rada: Zatvaranje firme uključuje odluku o gašenju i gubitku bilo kakve vrijednosti u poslu.

Bilješke. Prevedeno i adaptirano iz Morris et al., 2018, str. 243.

Kao što možemo zaključiti iz gore navedenog prikaza, osnivačima porodičnih preduzeća na raspolaganju su brojne izlazne strategije. Međutim, prije izlaza iz preduzetničkog procesa, osnivači porodičnih preduzeća trebaju da osmisle strategije rasta i razvoja kompanije.

> Spremnost za učenje i rast je obilježje svake uspješne firme i od suštinske je važnosti za porodično preduzeće. Porodično preduzeće koje ostaje otvoreno za nove ideje i tehnike, vjerovatno će smanjiti rizik od zastarijevanja. Trenutna generacija rukovodstva kompanije mora postaviti temelje za nove ideje koje uključuju sljedeću generaciju u današnje odluke. U mnogim slučajevima, formalno porodično vijeće služi kao mehanizam putem kojeg članovi porodice mogu da predlože nove ideje. Možda i mnogo važnije

> od porodičnog vijeća je njegovanje okruženja u kojem članovi porodice vjeruju jedni drugima dovoljno da otvoreno i iskreno izraze svoje ideje, misli i sugestije. Otvorena diskusija o zaslugama novih ideja, tradicija je koja se pokazala dragocjenom za sposobnost mnogih porodičnih preduzeća da održe svoje konkurentske prednosti. (Scarborough, 2012, str. 677)

Osnivači porodičnog preduzeća koje se uspješno pozicioniralo na tržištu, ako žele da preduzeće ostane u rukama članova porodice, na vrijeme treba da razmisle o kreiranju strategije sukcesije, ondosno nasljeđivanja i prenosa vlasništva na članove poropdice.

Uspješna sukcesija u porodičnom biznisu zahtijeva razumijevanje situacije, odgovarajuću obuku i iskustvo nasljednika. Nesposobnost da se sprovede uspješna sukcesija može da bude uzrokovana željom članova porodice da napuste preduzeće, na primjer, kada direktni nasljednici žele da izgrade drugačije karijere (Deakins & Freel, 2012, str. 237).

> Polazeći od broja i vrste srodničkih veza između članova porodice, mogu se uočiti tri faze razvoja porodičnog preduzeća. U prvoj fazi preduzeća, kupac preduzeća ili njegov jedini nasljednik u potpunosti kontroliše preduzeće. U drugoj fazi, nasljednici sinovi i kćeri, odnosno braća i sestre upravljaju porodičnim preduzećem. U trećoj fazi, obično u trećoj generaciji rođaci, nasljednici braće i sestara, preuzimaju preduzeće, njih nasljeđuju njihova djeca. (Paunović, 2017, str. 156 –157)

Planiranje sukcesije ima presudan značaj. Za to postoji nekoliko različitih pristupa i smjernica iz izvora kao što je „Keeping it in the Family" („Zadržvanje u porodici") (Harvey, 2004). Harvi (Harvey, 2004, citirano u Deakins & Freel, 2012, str. 237) tvrdi da ima osam priznatih modela za smjenu generacija u porodičnom biznisu:

- *Imati jednog nasljednika, „prestolonasljednika"* – kako god da se on bira. Dobar primjer je kompanija Samsung, čiji je osnivač izabrao svog nasljednika iz porodice.
- *Imati „bratsko-sestrinsko partnerstvo",* u kome se uloge preuzimaju shodno talentima članova porodice – npr. Baksterovi.
- *„Rođački konzorcijum"*, u kome porodično vlasništvo znači da su neki članovi aktivni na rukovodećim nivoima, dok drugi rade na tome da od nižih stignu do viših nivoa u organizaciji. Neki takođe mogu da budu pasivni akcionari.
- *„Menadžer za popunjavanje praznine"*, koji preuzima vodeću ulogu dok sledeća generacija ne postane spremna. U neku ruku, tako je bilo sa kompanijom Fiat, ali Vitorio Valeta je bio više od toga i držao je vodeću poziciju 21 godinu.

- *Porodično vlasništvo i profesionalni menadžeri*. U toj situaciji, porodica možda nema nikoga ko bi mogao ili ko želi da vodi biznis i zato se dovode profesionalci a porodica zadržava vlasništvo.
- *Otkup kompanije od strane njenih menadžera* (management buy – out – MBO).
- *Prodaja kompanije na tržištu*.
- *Napuštanje organizacije prodajom njene imovine*; to jest, likvidacija imovine sa ciljem da se uzme gotovina.

Koja od ovih opcija izlaznih strategija za osnivače porodičnog preduzeća u završnoj fazi preduzetničkog procesa, zavisiće od niza okolnosti, kao što su zadržavanje visokog stepena inovativnosti, organizacione kreativnosti i znanja, niza srećnih ili manje srećnih okolnosti, ali i planiranja sukcesije na vrijeme.

Literatura – I poglavlje

Acemoglu, D., & Robinson, J. (2010). The role of institutions in growth and development. *Review Review of Economics and Institutions, 1*(2), ISSN 2038-1379. Available at: <http://www.rei.unipg.it/rei/article/view/14>. Date accessed: 24 Nov. 2020. doi:http://dx.doi.org/10.5202/rei.v1i2.14.

Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. (2004). *Institutions as the fundamentals cause of longrun Growth*. NBER Working Paper No. w10481. Acs, Z. (1992). Small business economics: a global perspective. *Challenge*, *35*(6), 38–44.

Ács, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economics growth? *Globalization, 1*(1), 97-107.

Acs, Z., Boardman, M., & McNeely, C. (2013). The social value of productive entrepreneurship. *Small Business Economics*, *40*(3), 785-796.

Ács, Z.J., & Naudé, W.A. (2013). Entrepreneurship, Stages of Development and Industrialization. In A. Szirmai, W.A. Naudé & L. Alcorta (Eds.), *Pathways to Industrialization in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.

Agencija za statistiku BiH. (2019). *Indikatori*. Preuzeto 11.3.2019. godine sa http://www.bhas.ba/.

Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2015). J*edinice Statističkog poslovnog registra. Prvo izdanje.* Preuzeto 05.11.2016. godine sa http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/SPR_2015_001_01-bh.pdf.

Ahmad, N., & Hoffman, A. (2007). A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. Paris: Entrepreneurship Indicators Steering Group.

Ahmad, N., & Hoffman, A. (2008). A framework for addressing and measuring entrepreneurship. *OECD Statistics Working Paper*. OECD.

Aidis, R. (2002). Why less? The gendered aspects of small- and medium-sized enterprise ownership under economic transition. *Tinbergen Institute Discussion Paper, 2*(55), 1-31.

Aidis, R., & Sauka. A. (2005). Assessing Moving Targets: Analyzing the impact of transition stages on entrepreneurship development. *Ekonomika, 69*, 1-21.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Altinay, L. (2008). The relationship between an entrepreneur's culture and the entrepreneurial behaviour of the firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 5*(1), 111–129. https://doi.org/10.1108/14626000810850874.

Alvarez, S.A. (2005). Two Theories of Entrepreneurship: Alternative Assumptions and the Study of Entrepreneurial Action. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 1*(3), *1*05 – 148.

Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(3), 260–282.

Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the „bottom of the pyramid": The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, *4*9(4), 813-842.

Asemoglu, D., & Robinson, Dž.A. (2012). *Zašto narodi propadaju – Poreklo moći, prosperita i siromaštva*. Beograd: Clio.

Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and industry evolution*. Cambridge: MIT Press.

Audretsch, D.B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, *23*(1), 63–78.

Audretsch, D. B. (2007). The entrepreneurial society. New York: Oxford University Press.

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth.* New York: Oxford University Press.

Audretsch, D., & Thurik, A. (2000). Capitalism and Democracy in the 21st Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy. *Journal of Evolutionary Economics, 10*(1), 17-34.

Audretsch, D.B. (2009). The entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer, 34*(3), 245–254 https://doi.org/10.1007/s10961-008-9101-3

Audretsch, D.B., Keilbach, M.C., Lehmann, E.E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford: Oxford University Press.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillen, J. (2003). *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* (Working paper). Harvard Business School.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social or commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice, 30*(1), 1-22.

Ayogu, D. U., & Agu, E. O. (2015). Assessment of the contribution of women entrepreneur towards entrepreneurship development in Nigeria. *International Journal of Current Research and Academic Review 3*(10), 190–207.

Azmat, F., Ferdous, A. S., & Couchman, P. (2015). Understanding the dynamics between social entrepreneurship and inclusive growth in subsistence marketplaces. *Journal of Public Policy & Marketing*, *34*(2), 252-271.

Bacchiege, A., & Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures: an economic analysis. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 273-296). London and New York: Routhledge.

Bahmani, S., Galindo, M., & Méndez, M. (2012). Non-profit organization, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics, 38*(3), 271-281.

Bahmani-Oskooee, M., Kutan, M. A., & Xi, D. (2013). The impact of economic and monetary uncertainty on the demand for money in emerging economies. *Applied Economics, 45*(23), 3278–3287. doi: 10.1080/00036846.2012.705430.

Banks, J. (1972). *The Sociology of Social Movements*. London: Macmillan.

Baptista, R., Escaria, V., & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small Business Economics, 30*(1), 49-58. doi: 10.1007/s11187-007-9055-0.

Barringer, B.R., & Ireland, R.D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. 05th edition.* New York: Pearson

Barringer, B.R., & Ireland, R.D. (2016). *Entrepreneurship: successfully launching new ventures.* THE Fifth Edition. Pearson.

Baumgartner, D., Pütz, M., & Seidl, I. (2013). What Kind of Entrepreneurship Drives Regional Development in European Non-core Regions? A Literature Review on Empirical Entrepreneurship Research. *European Planning Studies, 21*(8), 1095 – 1127, doi.org/10.1080/09654313.2012.722937.

Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review, 58*(2), 64-71.

Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy, 98*(1), 893 -921.

Baumol, W.J. (2009). Small enterprises, large firms and growth. In Z.J. Acs, H.E. Aldrich, D.B. Audretsch, W.J. Baumol, S. Boko, E.J. Gatewood, B. Johannisson, P.D. Reynolds, C. Sabel, R.A. Thurik, & A. Lundstrom (Eds.), *The role of SMEs and entrepreneurship in a globalised econo*my – Expert report no. 34 to Sweden's globalisation council (pp. 59-72). Stockholm: The Globalisation Council.

Baumol, W.J., Litan, R.E., & Schramm, C.J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. New Haven & London: Yale University Press.

Becker-Blease, J. R., & Sohl, J. E. (2007). Do women-owned businesses have equal access to angel capital? *Journal of Business Venturing, 22*(4), 503–521.

Benson, J. (1983). *The penny capitalists, a study of nineteenth century working-class entrepreneurs.* New Brunswick: Rutgers University Press.

Berman, S.J., & Bell, R. (2011). D*igital transformation Creating new business models where digital meets physical*. IBM Institute for Business Value, IBM Global Service, Somers. NY, USA www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-transformation#.

Birch, D.L. (1979). *The Job Generation Process*. Unpublished report prepared by the MIT Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, DC.

Blackford, M.G. (2003). *A history of small business in America*. 2nd edn. Chapel Hill, North Carolina: The University of North Carolina Press.

Blaise, R., Toulouse, J., & Clement, B. (1990). *International comparisons of entrepreneurial motivation based on personal equation, hierarchical analysis, and other statisti-*

cal methods. In Proceedings of the 39th World Conference of Small Business. Washington, DC: International Council.

Bloom, P. N. (2009). Overcoming consumption constraints through social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, *28*(1), 128-134.

Boden, R. J., Jr., & Nucci, A. R. (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing, 15*(4), 347–362.

Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship – what everyone needs to know.* Oxford: Oxford University Press.

Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.

Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know.* Oxford, New York: Oxford University Press. ISBN: 0195396332

Boschee, J. (1995). Social Entrepreneurship. *Across the Board*, *32*(3), 20–23.

Boschee, J. (2001). *The Social Enterprise Sourcebook*. Minneapolis, MN: Northland Institute.

Boschee, J., & McClurg, D. (2003). *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*. Minnesota, MN: Institute for Social Entrepreneurs.

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy, 43*(9), 1- 18.

Brinckerhoff, P. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*. New York: John Wiley & Sons.

Brue, S.L. (1996). *Macroeconomics – Principles, Problems and Policies*. McGraw-Hill, Inc. United States. ISBN 0-07-046819-2.

Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, *21*(2), 183–198.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business.* Houndmills, UK and New York, USA: Palgrave Macmillan.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business.* New York: Palgrave McMillan.

Bygrave, W.D., & Zacharakis, A. (2010). *MBA in Entrepreneurship. Fourth Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Čang, H.Dž. (2016). *Loši Samarićani. Bogate zemlje, uboge politike i pretnja svetu u razvoju*. Beograd: Mali vrt.

Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women Entrepreneurship: A Systematic Review to Outline the Boundaries of Scientific Literature. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1 -18. doi:10.3389/fpsyg.2020.01557

Carter, S. (2000). Improving the number and performance of women-owned business: some implications for training and advisory services. *Education + Training, 42*(4/5), 326–334. https://doi.org/10.1108/00400910010373732.

Casson, M. (2003). *The Entrepreneur. An Economic Theory.* 2nd edition. Cheltenham: Edward Elgar.

Casson, M. (2010). *Entrepreneurship*. *Theory, Networks, History.* Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51: 267-271.

Chamberlain, N. (1977). *Remaking American Values*. New York: Basic Books.

Chell, E., & Baines, S. (1998). Does gender affect business 'performance'? A study of microbusinesses in business services in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development, 10*(2), 117–135.

Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(6), 485-493.

Christensen, C. (2011). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*. Harper Business.

Colander, D. C. (1995). *Macroeconomics*. Irwin. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ISBN 0-256-13812-5.

Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory.* Harvard University Press, Cambridge, MA.

Collier, P., & Horowitz, D. (1987). *The Fords*. London: Collins.

Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *34*(4), 635-659.

Crafts, N.F.R. (1995). The Golden Age of Economic Growth in Western Europe, 1950-1973. *The Economic History Review, New Series, 48*(3), 429-447.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, *24*(3), 37-57.

Danish, R.Q., Asghar, J., Ahmad, Z., & Ali, H.F. (2019). Factors affecting „entrepreneurial culture": the mediating role of creativity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 8*(14), 1-12.

Datta, P. B., & Gailey, R. (2012). Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *36*(3), 569-587.

Daugherty, P. (2019, 12. februar). *The post-digital era is coming: Are you ready*? Acdenture. Technological Innovation. Preuzeto 11.10.2020. godine sa https://www.accenture.com/us-en/blogs/technology-innovation/daugherty-digital-transformation.

Dautzenberg, K. (2012). Gender differences of business owners in technology-based firms. *International Journal of Gender and Entrepreneurship, 4*(1), 79–98.

Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.

Dees, J. G. (1994). *Social Enterprise: Private Initiatives for Common Good.* Harvard, MA: Harvard Business School Press.

Dees, J. G. (1996). *The Social Enterprise Spectrum: From Philanthropy to Commerce.* Harvard, MA: Harvard Business School Press.

Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, *76*(1), 54–67.

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Non-profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: Wiley Non-Profit Series.

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Non-profit*. New York: Wiley Non-Profit Series.

Degadt, J. (2010). Strategic Entrepreneurship in Family Business Experience from Belgium. Preuzeto 20.10.2020. godine sa https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/408128/1/Rencontres_2010_Top

Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan, K., Rotheroe, N., & Royce, M. (2009). *Management for Social Enterprise*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC: SAGE Publications.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *16*, 417-436.

Dollar, D., & Kraay, A. (2003). Institutions, trade, and growth (Policy Research Working Paper). The World Bank Development Research Group.

Drucker, P. (1985). *Inovacije i Preduzetništvo: praksa i principi*. Drugo izdanje. Beograd: Grmeč.

Eicher, T., & Leukert, A. (2009). Institutions and economic performance: Endogeneity and parameter heterogeneity. *Journal of Money, Credit and Banking, 41*(1), 197–219. doi:10.1111/j.1538-4616.2008.00193.x.

Eilenberg, K. (2012). *The Business Intrapreneur: Profils of unsung heroes of corporate America*. Indiana, USA: Lodestone Logic.

Encyclopædia Britannica. (2019, 21. juni). Industrial Revolution. Preuzeto 16.07.2019. godine sa https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution.

Erić, D. D., Beraha, I. A., Đuričin, S. O., Kecman, N. Đ. i Jakišić. B. B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji.* Beograd: Institut ekonomskih nauka.

Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review, 33*(3), 314–23.

European Commision. (2019). *Equal Pay? Time to close the gap! Fact Sheet Gender Pay Gap 2019*. Preuzeto 16.10.2020. godine sa https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/factsheet-gender_pay_gap-2019.pdf.

European Commission. (2019). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Preuzeto 12.04.2019. godine sa https://ec.europa.eu/growth/index_en.

European Commission. (n.d.). Social Enterprises. Preuzeto 04.04.2018. godine sa http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises.

Evers, A. (2001). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprise. In C. Borzaga. & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 296-312). London and New York: Routhledge.

Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics, 33*(4), 375–395.

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation*. *The Dynamic of the Entrepreneurial Process.* Cambridge: Cambridge University Press.

Fini, R., Grimaldi, R., & Sobrero, M. (2009). Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives. *The Journal of Technology Transfer*, *34*(4), 380–402.

Fleming, Q. (2000*). Keep the Family Baggage Out of teh Family Business*. London: Kogan Page.

Frederic, H., O'Connor, A., and Kuratko, D.F. (2016). *Entrepreneurship Theory, Process and Practice. 4th Edition.* Cengage Learning Australia Pty Limited.

Fuller-Love, N., Midmore, P., Thomas, D., & Henley, A. (2006). Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *12*(5), 289-305, doi: 10.1108/13552550610687655

Ghauri, P. N., Tasavori, M., & Zaefarian, R. (2014). Internationalisation of service firms through corporate social entrepreneurship and networking. *International Marketing Review*, *31*, 576-600.

Gicheva, D., & Link, A. N. (2015). The gender gap in federal and private support for entrepreneurship. Small Business Economics, *45*, 729 – 733.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report. London, UK: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Preuzeto 07.10.2020. godine sa https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443.

Goyal, S., Kapoor, A., Esposito, M., & Sergi, B.S. (2017). Understanding business model—Literature review of concept and trends. *International Journal of Competitiveness (IJC), 1*(2)*,* 99–118.

Grawell, M. (2014). Soci(et)al Entrepreneurship and Different Forms of Social Enterprise. In A. Lundstroem, C. Zhou, Y. von Friedrichs & E. Sundin (Eds.), *International Studies in Entrepreneuship* (23-41). Switzerland: Springer International Publishing.

Greene, P. G., Brush, C. G., Hart, M. M., & Saparito, P. (2001). Patterns of venture capital funding: Is gender a factor? *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 3*(1), 63–83.

Hall, R., & Jones, C. (1998). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *The Quarterly Journal of Economics, 11*4(1), 83-116.

Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314; doi:10.3390/ijfs2030280.

Hartmann, M., Oriani, R., & Bateman, H. (2013). The Performance Effect of Business Model Innovation: An Empirical Analysis of Pension Funds. In Proceedings of the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, 17–19 June 2013.

Harvey, D. (2004). *Keeping it in the Family*. London: ACCA.

Harvie, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2013). S*mall and medium enterprises' access to finance: evidence from selected Asian* economies. ERIA discussion paper series. Pristupljeno 13.03.2014. godine sa www.eria.org/ERIA-DP-2013-23.pdf.

Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal, 1*(1), 1-12

Hayek, F.A. (1933). *Monetary Theory and the Trade Cycle.* New York: Sentry Press.

Hechevarría, D., Bullough, A., Brush, C., & Edelman, L. (2019). High-growth women's entrepreneurship: fueling social and economic development. *Journal of Small Business Management*, *57*(1), 5–13. doi: 10.1111/jsbm.12503

Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: An exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 25*(1), 107–128.

Hibbert, S.A., Hogg, G., & Quinn, T. (2002). Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7*(3), 288-301.

Hisrich, R.D., & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Switzerland: Springer International Publishing.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences (2nd ed.).* Thousand oaks: Sage Publications

Hyder, S., & Lussier, R.N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *8*(1), 82 – 100.

International Finance Corporation (IFC). (2010). *Scaling - Up SME Access to Financial Services in the Developing World*. Washington, D. C.: World Bank. Preuzeto 13.03.2014. godine sa http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/G20_Stocktaking_Report_0.pdf.

International Monetary Fund (IMF). (2000). *Globalization: Treats or opportunity*. Washington, DC: IMF Publications.

Internet Retailing. (2015). *Digital Innovation Report 2015*. Preuzeto 29.03.2018. godine sa http://viewer.zmags.com/publication/081d02e6#/081d02e6/2.

Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA

Ivanović-Đukić, M., i Radosavljević, M. (2018). *Preduzetnički proces*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.

Ivanović-Đukić., M., & Petković, S. (2020). Women's Entrepreneurship in Serbia. In R. Palalić, E. Knezović & L. P. Dana (Eds.), W*omen's Entrepreneurship in Former Yugoslavia. Contributions to Management Science* (pp. 135–160). Cham: Springer.doi.org/10.1007/978-3-030-45253-7_7. https://www.springer.com/gp/book/9783030452520.

Johnsen, G. J., & McMahon, R. G. (2005). Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal, 23*(2), 115–142.

Jung, K.G. (2006). *Arhetipovi i razvoj ličnosti.* Beograd: Prosveta.

Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of

Kao, J. (1989). Entrepreneurship, creativity and organization. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Karlsson, C. (2012). Entrepreneurship, social capital, governance and regional economic development. *Center for Strategic Innovation Research, 6*, 2-17.

Kelley, D. J., Baumer, B. S., Brush, C., Green, P. G., Mahdavi, M., Majbouri, M., et al. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2017 Report on Women's Entrepreneurship*. Babson College: Smith College and the Global Entrepreneurship Research Association

Kettell, S. (2019). *Oil Crisis. Economics*. Encyclopædia Britannica, inc. Preuzeto 16.07.2019. godine sa https://www.britannica.com/topic/oil-crisis

Kilby, P. (1971). Hunting the Heffalump. In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development* (pp. 1–40). New York: The Free Press.

Kirby, D.A. (2003). *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill Education.

Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity and Profit.* Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1987). The Economic Calculation Debate: Lessons for Austrians. *Review of Austrians Economics, 2*(1), 1 – 18.

Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature, 35*(1), 60 – 85.

Kirzner, I. M. (1992). *The meaning of market process. Essays in the development of modern Austrian economics.* London and New York: Routledge.

Kirzner, I. M. (2011). *Market Theory and the Price System*. Indianapolis: Liberty Fund.

Knack, S., & Keefer, P. (1995). Institutions and economic performance: Cross country test using alternative institutional measures. *Economics and Politics, 7*(3), 208–227.

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Knot, A. M. (2018, 19. april). *There's No Good Alternative to Investing in R&D*. Harvard Business Review. Preuzeto 13.10.2020. godine sa https://hbr.org/2018/04/theres-no-good-alternative-to-investing-in-rd.

Koh, H., Karamchandani, A., & Katz, R. (2012). *From Blueprint to Scale: The Case for Philantrophy in Impact Investin.* Monitor Group.

Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb. Sinergija.

Kolaković, M., & Mihić, M. (2020). *Poduzetništvo u 21. stoljeću.* Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu.

Kolby, K., & Bruske, A. (2017). *Business is Business. Reality Checks for Family-Owned Companies.* Austin, Texas, USA: Greenleaf Book Group Press.

Kontratjew, N. (1926). *Die langen Wellen der Konjunktur*. Heptagon.

Kukić, S. (2015). *Metodologija znanstvenog istraživanja*. Sarajevo: Sarajevo Publishing.

Kuratko, D.F., Goldsby, M.G., & Hornsby, J.S. (2018). *Corporate Innovation. Disruptive Thinking in Organizations.* New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.

La Porta, R., de Silanes, F. L., Schleifer, A., & Vishny, R. (1998). The quality of government (NBER Working Paper 6727). Cambridge.

Landes, D.S. (2010). Global Enterprise and Industrial Performance: An Overview. In D.S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (Eds.), *The invention of enterprise: entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times* (pp. 1 – 7). Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Landes, D.S., Mokyr, J., & Baumol, W.J. (2010). *The Invention of Enterprise. Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times.* Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Landstrom, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and small business research. Birch, D. The Job Generation Process in 1979. Chapter 6* (pp. 159–172). USA: Springer US.

Lange, J.E., Marram, E., Jawahar, A.S., Yong, W., & Bygrave, W. (2011). Does an entrepreneurship education have a lasting value? A study of careers of 4,000 alumni. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *31*(6), 210-224.

Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J., & Krneta, M. (2016). Intentions and Perceptions of the Entrepreneurial Career Among Croatian Students: Initial Results of a Longitudinal Empirical Study. In Contemporary Entrepreneurship (pp. 213-228). Springer International Publishing.

Langowitz, N., & Morgan, C. (2003). Women entrepreneurs: breaking through the glass barrier. In J. Butler (Ed.), *New Perspectives on Women Entrepreneurs* (pp. 101-119). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Laville, J.L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 312-333). London and New York: Routhledge.

Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

Leff, NH. (1979). Entrepreneurship and economic development: The problem revisited. *Journal of Economic Literature*, *17*(1), 46–64.

Lii, Y. S., Wu, K. W., & Ding, M. C. (2013). Doing good does good? Sustainable marketing of CSR and consumer evaluations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 20*(1), 15–28.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M.S. (2009). *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group: Boston, MA, USA.

Link, A.N., & Morrison, L.T.R. (2019). *Innovative Activity in Minority-Owned and Women-Owned Business. Evidence from the U.S. Small Business Innovation Research Program.* Cham, Switzerland: Springer.

Lurtz, K., & Kreutzer, K. (2017). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations the pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *46*(1), 92-115.

Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland, R. J., Jr. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal, 26*(1), 47–75.

Macalister, T. (2011, 3. mart). *Background: What caused the 1970s oil price shock?* The Guardian. Preuzeto 10.09.2020. godine sa ttps://www.theguardian.com/environment/2011/mar/03/1970s-oil-price-shock

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, *41*, 36-44.

Mair, J., & Schoen, O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, *2*(1), 54-68.

Marglin, S.A., & Schor, J.B. (1991). *The Golden Age of Capitalism. Reinterpreting the Postwar Experience*. Oxford: Clarendon Press.

Mark, W. (2010). *Uncontrolled Risk.* McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-163829-6.

Marmer, M., Herrman, B.L. Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling A deep dive into why most high growth startups fail*. Startup Genome, Preuzeto 24.10.2020. godine sa https://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: The Mac Millan Press.

Martin, R.L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review: Informing and inspiring leaders of social change, 11*, 1-17.

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. OECD LEED. The Hague. Netherlands.

McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2016). Should we require every new venture to be a hybrid organization? *Journal of Management Studies*, *53*(4), 630-662.

Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, *37*(4), 616-640.

Morris, M., & Lewis, P. (1995). The determinants of entrepreneurial activity. *European Journal of Marketing*, *29*(7), 31–48.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a nified perspective. *Journal of Business Research, 58*(6), 726–735.

Morris, M.H., Santos, S., Pryor, C., & Neumeyer, X. (2018). The Nature of Entrepreneurial Exit. In R. Blackburn, D.D. Clercq & J. Heinonen (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 242 - 258). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE

Mustafa, M.J., Hernandez, E., Mahon, C., & Chee, L.K. (2016). Entrepreneurial intentions of university students in an emerging economy: The influence of university support and proactive personality on students' entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *8*(2), 162 - 179

Myint, H., & Krueger, A.O. (2016). *Economic Development*. Encyclopaedia Britannica, preuzeto 11.3.2019. godine sa https://www.britannica.com/topic/economic-development.McConnell, C.R., & Naudé, W. (2013). Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy; IZA DPNo.7507; preuzeto 31.10.2016. godine sa http://ftp.iza.org/dp7507.pdf.

Neill, T.P. (1949). The Physiocrats' Concept of Economics. *The Quarterly Journal of Economics, 63*(4), 532 - 553.doi:10.2307/1882137.

Nicholls, A. (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Nicolopoulou, K. (2014). Social entrepreneurship between crosscurrents: Toward a framework for theoretical restructuring of the field. *Journal of Small Business Management*, *52*, 678-702.

Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., i Paunović, B. (1996). *Ekonomika preduzeća,* Beograd: Ekonomski fakultet.

Noguera, M., Álvarez, C., & Urbano, D. (2013). Socio-cultural factors and female entrepreneurship. Intern. *Entrepreneurship Managem. J.*, *9*, 183–198. doi: 10.1007/s11365-013-0251-x

North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nystrom, H. (1990). Organizational innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 143–161). John Wiley & Sons.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future.

OECD. (2014). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2014: An OECD Scoreboard Final Report*. Preuzeto 14.10.2014. godine sa http://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-scoreboard-2014.htm.

OECD. (2017). *Key Issues for Digital Transformation in the G20*. Berlin, Germany: OECD. Preuzeto 04.10.2020. godine sa https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf.

OECD. (2020). *Real GDP forecast. Double-hit scenario, Annual growth rate (%), 1961 – 2021*. OECD Economic Outlook: Statistics and Projections. Pristupljeno 08.10.2020. godine sa https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm.

of Economics and Institutions, 1(2), 1 – 33. doi:10.5202/rei.v1i2.1, ISSN:2038-1379.

others (NBER Working Paper 6564). Cambridge.

Palalić, R., Knezović, E., Branković, A., & Bičo, A. (2020). Women's Entrepreneurship in Bosnia and Herzegovina. In R. Palalić, E. Knezović & L. P. Dana (Eds.), *Women's Entrepreneurship in Former Yugoslavia. Contributions to Management Science* (pp. 11–35). Cham: Springer.doi.org/10.1007/978-3-030-45253-7_7. https://www.springer.com/gp/book/9783030452520.

Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem. 3. izdanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Partridge, M., & Malecki, E.J. (2017). Creating an environment for economic growth: Creativity, entrepreneurship or human capital? *International Journal of Urban and Regional Research, 41*(6), 997-1009.

Paunov, C., & Planes-Satorra, S. (2019). *How are digital technologies changing innovation? Evidence from agriculture, the automotive industry and retail*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 74. OECD Publishing, DOI: 10.1787/67bbcafe-en.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, *41*(1), 56-65.

Petković, S. (2017). University Students' Entrepreneurial Intentions: Insights from BiH (Republic of Srpska). *Acta Economica*, *15*(27), 59–92. UDC:005.961:159.947.5; DOI: 10.7251/ACE1727059P.

Petković, S., & Tešić, J. (2013). SMEs and Entrepreneurship Development and Institutional Support in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina). In V. Ramadani & R.C. Schneider (Eds.), *Entrepreneurship in the Balkans. Diversity, Support and Prospects* (pp. 293-315). New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer Link. ISBN 978-3-642-36577-5, DOI 10.1007/978-3-642-36577-5.

Petković, S., & Vidović, M. (2015). Interdependence between tax policy and development of the SME sector: An empirical study in the Republic of Srpska. *Acta Economica*, *13*(23), 9-45. UDK:336.2:334.71(497.6PC). DOI: 10.7251/ACE1523009P.

Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7. http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2017/06/Laboratorijaideja.pdf

Petković, S., Krneta, M., & Alfirević, A. (2017). University Students' Entrepreneurial Intentions in Transitional Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Croatia. In Proceedings of *6th South East European Meeting & Scientific Conference of Management Departments: „Contemporary entrepreneurial management*

and organization in the digital era in transition countries: obstacles and possibilities", (pp. 191-205). October 07th-08th 2016, Banja Luka. Banja Luka: University of Banja Luka, Faculty of Economics and University of Mostar, Faculty of Economics, ISBN 978-99938-46-69-7, UDK: 334.72:378.18(497.6)(497.5)

Petrović, J. (2019). *Uticaj politika podrške javnog sektora na razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća*. Neobjavljena doktorska disertacija. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, *40*, 428-461.

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

Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strateg. Leadership, 34*(5), 34–40.

Pohlmann, M., Gebhardt, C., & Etzkowitz, H. (2005). The development of innovation systems and the art of innovation management: strategy, control and the culture of innovation. *Technology Analysis and Strategic Management, 17*(1), 1–7.

Prakash, D., Jain, S., & Chauhan, K. (2015). Supportive government policies, locus of control and student's entrepreneurial intensity: a study of India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, *5*(26), 1-25.

Prašnikar, J., & Knežević-Cvelbar, Lj. (2012). Preface. In Prašnikar, J. and Knežević-Cvelbar, Lj. (Eds.), *Intangible assets as a potential for growth in Republic of Srpska* (pp. 1-2). Ljubljana, Slovenia: University of Ljubljana, Faculty of Economics. ISBN 978-961-240-238-9.

Pucihar, A., Lenart, G., Kljajić Borštnar, M., Vidmar, & D., Marolt, M. (2019). Drivers and Outcomes of Business Model Innovation—Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Sustainability, 11*(2), 344; doi:10.3390/su11020344.

Putnam, R.D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, *13*, 35–42.

Rae, D. (2015). *Opportunity-Centred Entrepreneurship*. New York, NY: Palgrave McMillan.

Raghuvanshi, J., Agrawal, R., & Ghosh, P. K. (2017). Analysis of barriers to women entrepreneurship: the DEMATEL approach. *J. Entrepreneurship, 26*, 220–238. doi: 10.1177/0971355717708848

Rao, S. (2014). Nurturing entrepreneurial women: insights from a developing country. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *6*(3), 268-297.

Rastoka, J. (2019). *Uticaj primjene principa preduzetništva u javnom zdravstvenom sektoru na ekonomski rast*. Neobjavljena odobrena prijava master teze. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Rastoka, J. (2020). *Uticaj primjene principa preduzetništva u javnom zdravstvenom sektoru na ekonomski rast*. Neobjavljeni master rad. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Ratten, V. (2014). Encouraging collaborative entrepreneurship in developing countries: the current challenges and a research agenda. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *6*(3), 298-308.

Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. J*ournal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, doi. org/10.1108/JEEE-06-2020-0163.

Razvojna agencija Republike Srpske. (2019). Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2018. godinu. Preuzeto 16.07.2019. godine sa https://www.rars-msp.org/dokumenti/godisnji-izvjestaj-msp-zpd/

Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation (ed. E. C. K. Gonner, 1891). London: George Bell.*

Ricketts, M. (2008). Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment. In A. Basu, M. Casson, N. Wadeson & B. Yeung (Eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (pp. 34-62). Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0002.

Ries, E. (2018). *Startup način. The Startup way*. Beograd: iLearn d.o.o.

Robb, A. M. (2008). An investigation of new firm performance by owner race, ethnicity, and gender. In *ICBS World Conference Proceedings* (pp. 1–17). Washington, DC: International Council for Small Business.

Robb, A. M., & Watson, J. (2010). Comparing the performance of female- and male-controlled SMEs: Evidence from the United States and Australia. *Frontiers in Entrepreneurship Research, 30*(8), 1–12.

Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2002). Institutions rule: The primacy of institutions over geography and integration in economic development (NBER Working Paper 9305). Cambridge.

Rueda-Armengot, C., Estelles-Miguel, S., Gato, M.E.P., Guillem, J.M.A., Peris-Ortiz, M. (2017). Social Entrepreneurship in the Automotive Industry: A Win-Win Experience. In M. Peris-Ortiz, F. Teulon & D. Bonet-Fernandez (Eds.). *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors: Theoretical and Empirical Perspectives* (pp. 99-106). Switzerland: Springer International Publishing.

Ryszard, P., & Nowak, A. (2012). *Social Entrepreneurship – theory and practice.* Cambridge University Press.

Saebi, T., Foss, N.J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management, 20*(10), 1–26. Doi: ttps://doi.org/10.1177/0149206318793196.

Salvatore, D. (1994). *Ekonomija za menedžere u svjetskoj privredi*. Zagreb: Mate.

Samila, S., & Sorenson, O. (2011). Venture capital, entrepreneurship, and economic growth. *The Review of Economics and Statistics*, *93*(1), 338-349.

Samila, S., & Sorenson, O. (2017). Community and capital in entrepreneurship and economic growth. *American Sociological Review, 82*(4), 770-795.

Sanderds, M., Marx, A., & Stenkula, M. (2020). *The Entrepreneurial Society A Reform Strategy for Italy, Germany and the UK.* International Studies in Entrepreneurship. Berlin: Springer.

Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship. Top Managers and New Business Creation.* Cambridge: University Press.

Savlovschi, L.I., & Robu, N. R. (2011). The role of SMEs in modern economy. *Economia - Seria Management*, *14*(1), 277-281.

Say, J. B. (1885). *A Treatise on Political Economy*. Philadelphia: Lippincott. Preuzeto 18.03.2008. godine sa http://www.econlib.org/library/Say/sayTCover.html.

Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8th Edition. Essex, England: Pearson.

Scarborouh, N.M. (2012). *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach. Tenth Editon*. New Jersey: Prentice Hall.

Scheinberg, S., & MacMillan, I. C. (1988). *An 11-country study of motivations to start a business*. Babson College.

Schmitz., J.A. (1989). Imitation, Entrepreneurship, and Long-run Growth. *Journal of Political Economy*, *97*(3), 721-739.

Schneider, A. (2017). Social entrepreneurship, entrepreneurship, collectivism, and everything in between: Prototypes and continuous dimensions. *Public Administration Review*, *77*(3), 421-431.

Schultz, T. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature, 13*(3), 827-846.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass: Harvard University Press.

Schumpeter, J.A. (1911). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Brunswick N.J.: Transaction Books.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.

Schumpeter, J.A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History, 7*(2), 149 – 159.

Scranton, P. (1984). Proprietary capitalism: the textile manufacture at Philadelphia, 1800–1885. *Journal of Economic History*, *44*(4), 1117–1118.

Selig, C.J., Gasser, T., & Baltes, G.H. (2019). Effects of Internal Corporate Venturing on the Transformation of Established Companies. Tackling the Digitalization Challenge. In R. Baierl, J. Behrens & A. Brem (Eds.), *Digital Entrepreneurship Interfaces Between Digital Technologies and Entrepreneurship* (pp. 159 - 183). Cham, Switzerland: Springer.

Shane, S., Kolvereid, L., & Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of business venturing, 6*(6),431-446

Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, *41*(1), 6-20.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review, 17*(1), 1–36.

Singh, A. (2010). Historical Examination of the Golden Age of Full Employment in Western Europe. MPRA Paper No. 24304, Retrieved 02nd of August 2019 from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/24304/1/Historical_Examination_of_the_Golden_Age_pdf.

Skousen, M. (2007). *The big three in economics: Adam Smith, Karl Marx, and John Maynard Keynes*. Armonk, NY and London: M.E. Sharpe.

Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija

Spremo, T. (2019). *Preduzetništvo i upravljanje malim biznisom*. Beograd: Svet knjige.

Stam, E. (2008). Entrepreneurship and Innovation Policy. *Jena Economic Research Paper,* 006, 1-51.

Stefanović, S., & Ivanović-Đukić, M. (2015). *Upravljanje malim i srednjih preduzeća: strateški i operativni aspekt*. Niš: Ekonomski fakultet.

Stern, C. (2014, 14. juli). *The 21 biggest family-owned businesses in the world*. Business Insider. Prezueto 18.10.2020. godine sa https://www.businessinsider.com/the-worlds-21-biggest-family-owned-businesses-2015-7.

Stevenson, H.H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, *11*(5), 7-27.

Stiglitz, J. (1999). Whiter reform, ten years of the transition. *Voprosi Economiki, 7,* 1-34.

Stojanović, B. (2009). *Osnove austrijske teorije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu.

Storey, D.J. (2008). *Entrepreneurship and SME Policy*. Warwick Business School. World Entrepreneurship Forum.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *8*(1), 76–88.

Szerb, L., & Trumbull, W. (2015). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystem in the v4 countries: the global entrepreneurship index perspective.

Tanner, S. (2011, March 17th). *Anatomy of an Entrepreneur*. Preuzeto sa http://www.golfentrepreneur.com/2011/03/anatomy-of-entrepreneur.html, [08.03.2017.]

Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design, 6*(1), 1–14. https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x.

The Economist. (n.d.). Gregory Dees – Social Capitalist. Preuzeto sa: https://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/12/gregory-dees. Datum preuzimanja: 01.04.2018.

Thompson, J. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, *15*(5), 412–31.

Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship—A New Look at the People and the Potential. *Management Decision*, *38*(5), 328–38.

Trivić, J., & Petković, S. (2015). Different Features of Transition Economies: Institutional Matter. In L. P. Dana & V. Ramadani (Eds.), *Family Businesses in Transition Economies. Management, Succession and Internationalization* (pp. 71- 96). New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer International Publishing. DOI 10.1007/978-3-319-14209-8_4, Print ISBN 978-3-319-14208-1, Online ISBN ISBN 978-3-319-14209-8. https://www.springer.com/gp/book/9783319142081

Trkulja, M. (2020). *Uticaj digitalne globalizacije na marketing mega događaja*. Neobjavljena doktorska disertacija. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Turker, D., & Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, *33*(2), 142–159.

UNESCO. (2018). *Global education Monitoring Report 2018. Meeting our commitments to gender equality in education*. Preuzeto 15.10.2020. godine sa https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261593.

Unruh, G., & Kiron, D. (2017). *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review. November 6, available at https://sloanreview.mit.edu/article/digitaltransformation-on-purpose/ accessed March 20, 2019)

Urbano, D. & Aparicio, S. (2016). Entrepreneurship capital types and economics growth: International evidence. *Technological Forecasting & Social Change, 102*(C), 34-44.

van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review, 94*(4), 54–60.

van Helvert, J., & Nordqvist, M. (2018). Entrepreneurship from the Family Business Perspective. In R. Blackburn, D.D. Clercq & J. Heinonen (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 107 - 124). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE

van Praag, C.M., & Versloot, P.H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small business economics, 29*(4), 351-382

Varga, E., & Etchart, N. (2017). *Social Enterprise Ecosystems in Croatia and the Western Balkans – A Mapping Study of Albania, Bosnia & Herzegovina, Croatia, Kosovo, FYR Macedonia, Montenegro and Serbia*. EBRD

Verheul, I., Stel, A., & Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrepreneurship & Regional Development, 18*(2), 151–183. https://doi.org/10.1080/08985620500532053

Vlada Republike Srpske. (2019). *Strategija razvoja preduzetništva žena Republike Srpske 2019 – 2023. godine*. Preuzeto 11.09.2020. godine sa https://vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpp/stratdok/Documents/Strategija%20razvoja%20preduzetnistva%20zena%20Republike%20Srpske%20za%20period%202019-2023.pdf.

Volkmann, C.K., Tokarski, K.O., & Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and Social Business: An introduction and Discussion with Case Studies.* Springer Gabler

Walker, M., & Parent, M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review, 13*(3), 198–213. doi:10.1016/j.smr.2010.03.003.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review, 57*(2), 66–90.

Wennberg, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal, 32*(1), 4 –16.

Whitman, J. R. (2010). *The Social Entrepreneurship Model: Past, Present, and Future.* Worcester Polytechnic Institute, Venture Forum, 14 December 2010.

Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship, Fourth edition*. Essex: Pearson Education Limited

Wirtz, M., & Volkmann, C. (2015). Social entrepreneurial ecosystems as a means for creating sustainable urban development in *Dialogues of Sustainable Urbanisation: Social Science Research and Transition Urban Contexts* edited by Jenna Condie and Anna Mary Cooper. Penrith: University of Western Sydney.

Wolcott, R.C., & Lippitz, M.J. (2010). *Growth from Within. Mastering Corporate Entrepreneurship and innovation.* New York at all: Mc Graw Hill

Worsham, E. (2012). Teaching Social Entrepreneurship: An Interview with Greg Dees in *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 442-452.

Zacharakis, A., Corbett, A.C., & Bygrave, W.D. (2020). *Entrepreneurship. 5th edition*. Hoboken, NJ: Wiley.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, *24*(5), 519-532.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Zhang, H.-y., & Yang, N.-d. (2010). Entrepreneurial Orientation: An innovative construct in stimulating effective corporate entrepreneurship, International Conference on E-Business and E-Government.

Ziegler, R., Schulz, S., Richter, L., & Schreck, M. (2014). Following Gandhi: Social Entrepreneurship as A Non-Violent Way of Communicating Sustainability Challenges. *Sustainability, 6*(2), 1018-1036; doi: 10.3390/su6021018.

Zolin, R., Stuetzer, M., & Watson, J. (2013). Challenging the female underperformance hypothesis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship, 5*(2), 116–129.

Zwan, P., Verheul. I., &Thurik, R. (2012). The entrepreneurial ladder, gender, and regional development. Small Business Economy, *39*(3), 627–643. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9334-7

II KREATIVNI PREDUZETNIČKI PROCES



Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- Analizirate kritične faktore za pokretanje preduzetničkog poduhvata.
- Objasnite razliku između preduzetnika iz nužde i preduzetnika mogućnosti.
- Razlikujete preduzetničke startape i samozapošljavanje.
- Razumijete neophodne korake preduzetničkog procesa, od pokretanje biznisa od nule do izlaska preduzetnika osnivača iz biznisa.
- Shvatite ulogu i značaj digitalne transformacije za jačanje konkurentske pozicije preduzeća u digitalnoj i postdigitalnoj eri.
- Znate osnovne elemente za kreiranje uspješnog poslovnog modela.
- Znate i razumijete "signale" iz budućnosti i da rezultate poslovnih predviđaja predočite u poslovni plan.
- Steknete osnovna znanja o alternativnim izvorima finansiranja rizičnih poslovnih poduhvata.
- Shvatite koji su elementi upravljanja rastom i razvojem startapa.

2.1. Faktori preduzetničkih namjera

Muškarci i žene, u zrelim ili poznim godinama, mladi, zaposleni ili nezaposleni, započinju vlastite preduzetničke poduhvate iz različitih razloga. Uopšteno posmatrano, najčešći motivi preduzetničkih namjera potencijalnih preduzetnika i preduzetnica za pokretanje vlastitog biznisa su reagovanje na uočene poslovne prilike na tržištu, invencija i pokušaj komerijalizacije inovacija i nužnost, odnosno nemogućnost da se obezbijedi vlastita egzistencija, pa je samozaposlenje jedina preostala opcija. Preduzetnici vođeni prilikama (ODE - Opportunity-driven entrepreneurs) započinju sopstveni posao kao rezultat uočenih prilika na poslovnom tržištu, dok preduzetnici vođeni potrebama (NDE - necessity-driven entrepreneurs) preduzetništvo doživljavaju kao krajnje utočište i započinju posao jer ili nemaju druge mogućnosti zaposlenja ili takve mogućnosti su nezadovoljavajuće (Bosma & Kelley, 2019). Najbolji prediktori preduzetničkog ponašanja su namjere, a ne stav, ličnost ili demografske karakteristike (Kautonen et al., 2013).

Prema teoriji planiranog ponašanja, preduzetnička namjera zavisi od tri različita uvjerenja:

a) uvjerenja o posljedicama ponašanja (uspjeh u obavljanju određenog ponašanja),
b) uvjerenja o prisustvu faktora koji mogu pokrenuti ponašanje (subjektivne norme), i
c) uvjerenja o očekivanjima drugih ljudi (percipirana kontrola ponašanja) (Ajzen, 2012).

Da li se muškarci i žene rađaju kao preduzetnici ili se preduzetništvo može naučiti? Niko se ne rađa kao uspješan sportista, pjevač ili umjetnica, menadžerica ili preduzetnik. Preduzetništvo se može naučiti praktikovati adekvatnim obrazovanjem, ali i životom i radom u uređenoj zemlji sa razvijenim preduzetničkim ekosistemom i institucijama, kojima ćemo posebnu pažnju posvetiti u posljednjem poglavlju udžbenika, i razvijenom podsticajnom preduzetničkom kulturom. Prilike za sticanje prihoda zavise od zemlje do zemlje, i kreću se od zapošljavanja u privatnim i javnim preduzećima, u vladinim institucijama i nevladinim organizacijama, do pokretanja vlasitih biznisa i samozapošljavanja.

> Tri osnovna razloga zbog kojih se ljudi odlučuju da postanu preduzetnici i osnuju sopstvene firme su sljedeći: biti svoj sopstveni šef, slijediti vlastite ideje i ostvariti finansijske nagrade. Iz tih razloga, želja da se bude vlastiti šef ili menadžer pokretačka je snaga većine pojedinaca da postanu preduzetnici. Iako je važno, želja da se prikupe novčane nagrade iz nečijeg preduzetničkog poduhvata sekundarna je zbog ostala dva razloga zbog kojih se ljudi odlučuju za pokretanje vlastite firme. (Barringer & Ireland, 2016, str. 28)

Na globalnom nivou posmatrano, u 2018. godini, kako je navedeno u izvještaju Globalni monitoring preduzetništva (Global Entrepreneurship Monitoring, 2018/2019) na uzorku od 49 zemalja podijeljenih u tri kategorije, procenat preduzetnika koji su motivisani prilikama i željom za poboljšanjima, u smislu traženja većeg dohotka ili veće nezavisnosti, u prosjeku čini 37% preduzetnika u ekonomijama sa niskim prihodima. U ekonomijama sa srednjim nivoom dohotka takvih preduzetnika je 37% dok je u ekonomijama sa visokim dohocima 51% (Bosma & Kelley, 2019).

> Preduzetništvo u velikoj mjeri zavisi od činjenice da li potencijalni preduzetnici uočavaju mogućnosti koje se mogu pretvoriti u zanimljive poslovne prijedloge? Zanimljivo je da istraživanje GEM-a za 2019. godinu pokazuje da Japan takođe ima najmanji udio odraslih koji vide dobre mogućnosti za pokretanje posla, otprilike jedna od deset osoba, što možda ukazuje na prevalenciju prema drugim oblicima sticanja prihoda. S druge strane, gotovo devet od 10 odraslih u Poljskoj i osam od 10 odraslih osoba u Švedskoj i Indiji vide dobre mogućnosti za pokretanje biznisa. Uvid u dobre mogućnosti presudan je prvi korak na preduzetničkom putu. Na kraju krajeva, nije važno kako postoje mnoge mogućnosti, ako nisu prepoznate kao takve i od pravih ljudi. (GEM, 2020)

Uzori za ugledanje u vidu velikog broja preduzetnika u okruženju, adekvatne razvijene moderne obrazovne i naučnoistraživačke ustanove, obilje različitih vrsta rizičnog kapitala (fondovi rizičnog kapitala, anđeli investitori, kraudfanding - crowdfunding), mentori, konsultanti, garantni fondovi, efikasan pravni sistem, elementi su preduzetničkog ekosistema i preduzetničke kulture koja daje dodatni podsticaj preduzetničkim namjerama (Stam, 2015). Budro i saradnici (Boudreaux et al., 2018) ističu da su preduzetnici sa višim nivoom svijesti o svojim sposobnostima i vještinama više zainteresovani za započinjanje novog posla vođeni mogućnostima, uočenim u odnosu na preduzetnike vođene potrebom koji imaju niži nivo znanja, vještina i iskustva.

Sljedeći faktor koji je u velikom broju studija identifikovan kao značajna odrednica preduzetničke namjere su uspostavljeni socijalni kontakti i društvene mreže (Klyver & Hindle, 2014). Preduzetnici koriste veze i kontakte kao alat za optimizaciju preduzetničkih poduhvata (Soderquist, 2011). Socijalni kapital i umrežavanje daje dodatne podsticaje za donošenje odluke o pokretanju biznisa. Klajver i Hindl (Klyver & Hindle, 2014) pronašli su dokaze da preduzetnike vođene prilikama (ODE karakteriše aktivno učešće u društvenim mrežama, što nije slučaj sa preduzetnicima vođenim potrebama (NDE).

2.2. Preduzetnički startapi kao ishod kreativnog preduzetničkog procesa

Kreiranje novih poslovnih poduhvata je izuzetno značajno za svaku ekonomiju. U posljednje vrijeme, popularan termin za novoformirana preduzeća je startap (startup, engl.). Startap podrazumijeva planiranje kreiranja novih poslovnih poduhvata, bez obzira da li postoji ili ne pravni entitet. Još uvijek ne postoji jedinstvena definicija šta startap predstavlja. Dok jedni autori (Botazzi & Da Rin, 2002) smatraju da su startapi novi rizični poduhvati u sektoru visoke tehnologije (high-tech sector, engl.), analizom upotrebe toga termina, posebno u SAD, termin startap se koristi u različitim industrijama i opisuje veoma mlada ili tek početna preduzeća, od maloprodaje do visokotehnološkog poslovanja (Schwarzkoph, 2016). Riječ startap je elipsa startap kompanije, izraz koji označava inovativnu kompaniju koja započinje (start) i koja je subjekat sa snažnim potencijalom rasta u sektoru novih tehnologija (up) (Heller et al., 2019).

Ne možemo svaki novi poslovni poduhvat smatrati preduzetničkim poduhvatom. Naime, preduzetnički startap, odnosno preduzetnička firma je novi preduzetnički poduhvat formalizovan u nekoj od dostupnih pravnih formi vođenja biznisa i od koje se očekuje brzi, po pravilu, eksponencijalni rast. Ne moraju takvi startapi biti isključivo novoformirane tehnološke kompanije. Međutim, takvi startapi su formirani s ciljem da se eksploatiše inovacija, bilo da riječ o tehničko-tehnološkim inovacijama, ili procesnim, soft (mekim), organizacionim ili inovacijama iz oblasti marketinga. Startapi mogu nastati i u okviru postojećih velikih preduzeća i međunarodnih korporacija, što je jedan od ishoda uvođenja uvođenja korporativnog preduzetništva u velike poslovne sisteme.

> Preduzetničke firme donose nove proizvode i usluge na tržište stvarajući, a zatim iskorištavajući mogućnosti. Dropbok, Facebook i LinkedIn poznati su, veoma uspješni primjeri preduzetničkih firmi. Prepoznavši priliku, preduzetnici vodećih kompanija ove vrste stvaraju proizvode i usluge koje imaju vrijednost, važne su za njihove kupce i pružaju mjerilo korisnosti svojim kupcima koje ne bi imali u suprotnom. (Barringer & Ireland, 2016, str. 18)

Preduzetnički startapi mogu biti novi poslovni modeli vrijedni nekoliko milijardi US$ koji u kratkom roku posluju globalno. Dobri primjeri takvih kompanija su Airbnb i Uber, vrijedne desetine milijardi US$. Mnogi slični biznisi pokrenuti su iz nezadovoljstva ili nerazumijevanja za realizaciju poslovnih ideja na postojećem radnom mjestu, što je čest slučaj u razvijenim preduzetničkim ekosistemima kakav je Silicijumska dolina u Kaliforniji, u SAD. U studiji Kasara (Cassar, 2004) obuhvaćene su samo kompanije sa istorijom rada manje od 2 godine. Bitno je da napravimo i distinkciju između samozapošljavanja i star-

tapa. „Osnivači koji počinju sami, zbog toga što nemaju alternativu ili nemaju namjeru da zapošljavaju druge ljude, smatraju se samozaposlenima i nisu povezani sa pojmom startap" (Schwarzkoph, 2016, str. 29).

Sublimirajući gore prezentovana mišljenja o tome šta je preduzetnička startap firma, odnosno preduzeće, pokušaću dati vlastiti doprinos teoriji savremenog preduzetništva sljedećom definicijom:

Preduzetnička startap preduzeća novi su preduzetnički poduhvati, zasnovani na eksploataciji inovacije, u svim poslovnim sektorima, uključujući i inovativne projekte u neprofitnom i vladinom sektoru, u kojima ostvaruju eksponencijalni rast i razvijaju se, bez obzira da li su u formi novoformiranih preduzeća ili novih inovativnih, visokorizičnih poduhvata u velikim korporacijama, i koji su na poslovnoj sceni relativno kratak period, maksimalno dvije do tri godine.

„Ključna tačka razlikovanja startapa i MSP (mala i srednja preduzeća) je stalna potreba za finansiranjem. U tom kontekstu, sredina u kojoj mlada kompanija posluje je dominantna u pogledu svog geopolitičkog i ekonomskog aspekta. Startapi su kompanije sa brzim rastom koji ostaju krhki i zavisni su od ljudskih, pravnih, poreskih i finansijskih faktora" (Heller et al., 2019, str. 1). Većina uspješnih startapa dolazi sa Zapada, ali u posljednje vrijeme i iz istočne i jugoistočne Azije, pogotovo iz Kine. To nas upućuje na razmišljanje da su preduzetnički ekosistem i preduzetnička kultura dominantne uticajne varijable za bujanje preduzetništva manifestovano pokretanjem novih preduzetničkih poduhvata, odnosno startapa.

Pokretanje preduzetničkog poduhvata, osim u slučaju da se ne radi o nasljeđivanju porodičnog preduzeća od roditelja i rođaka, moguće je na sljedeće načine:

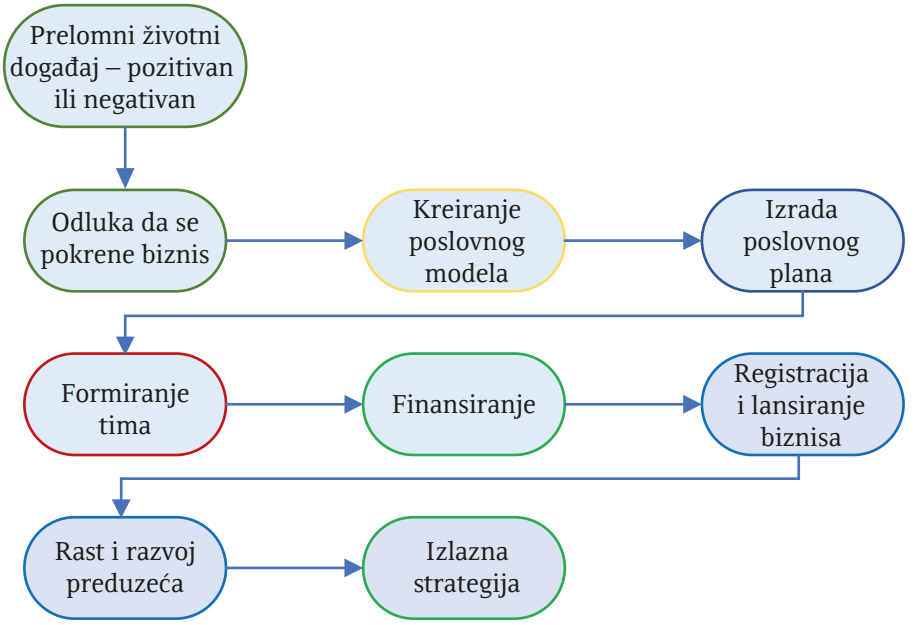
1. početak od „nule" (starting from scratch, engl.),
2. kupovinom postojećeg biznisa, i
3. kupovinom franšiznog biznisa.

Fokus u drugom poglavlju udžbenika biće na preduzetničkom procesu pokretanja preduzetničkih startapa od nule. Kritični koraci u pokretanju samostalnog preduzetničkog poduhvata u formi startapa, odnosno faze kreartivnog preduzetničkog procesa su:

- donošenje odluke da se pokrene vlastiti biznis,
- kreiranje poslovnog modela,
- poslovno planiranje,
- formiranje tima ljudi spremnih da se pridruže preduzetniku u ranim fazama preduzetničkog poduhvata,

- pribavljanje neophodnih finansijskih sredstava, tzv. sjemenskog (početnog) rizičnog kapitala,
- registracija biznisa i lansiranje preduzetničkog poduhvata,
- rast i razvoj preduzeća, i
- izlazna strategija preduzentika pokretača startapa.

Slika 29
Faze pokretanja preduzetničkog poduhvata



Bilješke. Slika opisuje kritične korake i faze pokretanja preduzetničkog poduhvata.

U životnom i radnom vijeku preduzetnice ili preduzetnika osnivača startapa, na spektru od osnivanja biznisa, pa do izbora jedne od izlaznih strategija, dug je i trnovit put, ali ishodi takvog preduzetničkog putovanja mogu biti veliki novčani dobici, samoaktuelizacija i poštovanje u široj društvenoj zajednici. Sve ove faze kreativnog preduzetničkog procesa će biti elaborirane u narednim podnaslovima drugog poglavlja udžbenika.

2.3. Tehnološki startapi i digitalna transformacija

Uloga tehnoloških startapa u globalnoj ekonomiji nikada nije bila značajnija. Startapi mogu izgledati beznačajno u poređenju sa velikim multinacionalnim kompanijama koje se trilionima dolara bogatstva razbacaju na javnim tržištima, ali nedavno istraživanje Kofman fondacije (Kauffman foundation) pokazalo je da većina rasta radnih mjesta u Sjedinjenim Državama dolazi iz tehnoloških startapa (Marmer et al., 2011).

> Termin startap stekao je značajnu popularnost krajem 1990-ih pojavom malih startapa povezanih sa informacionim i komunikacionim tehnologijama, obećavajući ogroman profit. Ova novoosnovana preduzeća, koja su sada poznata kao GAFA (Google, Apple, Facebook i Amazon), sada su veb giganti koji dominiraju na svom tržištu i imaju posebno važno mjesto u društvu. (Facebook ima više od dvije milijarde korisnika.). (Heller et al., 2019, str. 3)

Digitalna transformacija postojećih i kreiranje novih biznisa na internetu ili, u posljednje vrijeme, hibridnih formi biznisa, onlajn i oflajn, postala je realnost i imperativ za kompanije koje žele ne samo da rastu i razvijaju se, već i da opstanu na tržištu. U poslovnom smislu, digitalna transformacija nije ništa drugo nego strateško upravljanje tehnološkim kapacitetima kompanije, sa ciljem radikalnog poboljšanja performansi ili kreiranje jedinstvenih konkurentskih prednosti na globalnom tržištu, sa posebnim akcentom na adekvatno pozicioniranje u odnosu na izmijenjenu poziciju potrošača, koja je posljedica koncepta digitalne globalizacije (Tomat & Trkman, 2019; Li, 2018, citirano u Trkulja, 2020, str. 40).

> Moć informacionih tehnologija neprekidno se povećava u poslednje tri decenije i nedavno je dostigla nivo zrelosti koji je počeo da pokreće reorganizaciju globalne ekonomije. Nikada nije bilo lakše ili jeftinije kreirati startap zahvaljujući infrastrukturi poput softvera otvorenog koda (open-source software), softveru kao usluzi, hostingu u oblaku (cloud hosting), globalno sveprisutnoj obradi plaćanja, viralnim kanalima distribucije, saradnji u realnom vremenu, logističkim uslugama na zahtjev i hiper-ciljanom oglašavanju. Kao rezultat, tempo promjena se ubrzava i implikacije tih promjena su ogromne. Startapi od milijardu US$ nastaju sve brže i brže. Brzi uspon startapa kao što su Google, LinkedIn, Facebook, Twitter, Zinga i Groupon najavili su veliku strukturnu ekonomsku promjenu na pomolu. Uslužni sektor dominira globalnom ekonomijom u posljednjih nekoliko decenija, ali njihovo sunce zalazi. Baš kao što su mašine zamijenile većinu manualnog rada, softver će zamijeniti ponavljajuće intelektualne zadatke. Turbo porez (Turbo Tax) eliminisao je mnoge računovođe, Amazon je eliminisao mnoge poslove u maloprodaji, a e-Trade je eliminisao većinu berzanskih brokera. U bliskoj budućnosti poslovi koji su složeniji, ali još uvijek metodični biće zamijenjeni softverom. Creative Commons smanjuje potrebu za advokatima, Khan Academy pokazuje kako jedan dobar nastavnik može zamijeniti mnoge loše učitelje, a profesiju ljekara poremetiće startapi poput Halcion Molecular koji zdravstvenu zaštitu od hitne pomoći pretvaraju u preventivnu samopomoć. (Marmer et al., 2011, str. 3)

Sve gore navedeno nije u domenu naučne fantastike, već je postalo realnost. Srednje škole i fakulteti nedovoljno brzo prate trasformacije zanimanja i pojavu novih zanimanja, tako da samoobrazovanje preko interneta predstavlja brzi odgovor. Covid - 19 globalna pandemija prisilila je na digitalnu transformaciju

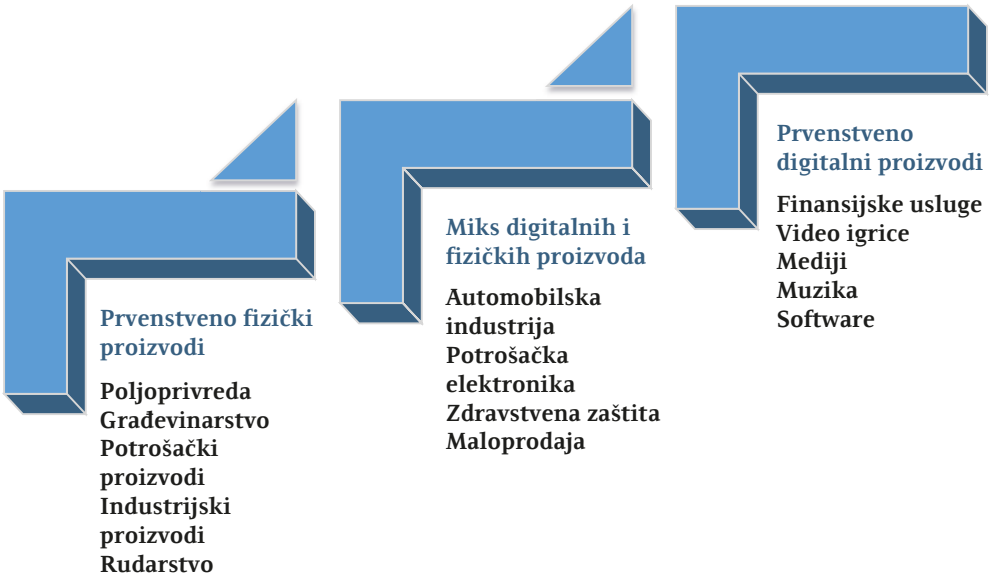
u obrazovanju na svim nivoima, i u razvijenim ekonomijama, ali i u ekonomijama u razvoju, kakve su ekonomije gotovo svih zemalja zapadnog Balkana. IT (Informacione tehnologije) kompanije, od globalnih igrača kao što su Microsoft, Google (Alphabet), Facebook, Apple, pa do novih tehnoloških startapa prilikom zapošljavanja softver divelopera (software developers, engl.) ne traže više fakultetske diplome, već praktično znanje, vještine, digitalne, socijalne i preduzetničke kompetencije, a rad od kuće postao je nova realnost.

Digitalne tehnologije mogu ponuditi različite mogućnosti za sektore da:

1. digitalizuju finalne proizvode;
2. digitalizuju poslovne procese; i
3. kreiraju nove digitalno omogućene poslovne modele.

Slika 30

Mogućnosti digitalizacije krajnjih proizvoda



Bilješke. Slika opisuje i objašnjava mogućnosti digitalizacije na spektru od fizičkih, hibridnih do digitalnih proizvoda. Slika je preuzeta i adaptirana iz Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 24.

Paunova i Plejns-Satora (Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 23-25) daju detaljan prikaz mogućnosti digitalne transformacije:

(1) Digitalizacija finalnih proizvoda i usluga

Neki proizvodi mogu se ponuditi u potpunosti digitalno. To uključuje industriju medija, muzike i video igara (gejming industrija). Mnoge industrije u svojim finalnim proizvodima imaju kombinaciju digitalnih i fizičkih komponenti, a digitalne komponente često postaju sve važnije. Primjer je automobilska industrija: vozila sve više integrišu digitalne karakteristike, kao što su napredni informativno-zabavni sistemi i druge funkcije omogućene pove-

zivanjem i analitikom podataka, i to postaje ključno za razmatranje u odlukama potrošača o kupovini. Ostali krajnji proizvodi ostaju uglavnom fizički, poput hrane i potrošačkih proizvoda, ali čak i oni mogu, u manjoj mjeri, biti progresivno poboljšani digitalnim karakteristikama. U poljoprivredi, digitalne tehnologije mogu podstaći vrijednost proizvoda nudeći IoT (Internet of things - Internet stvari) sisteme praćenja koji omogućavaju potrošačima da pronađu porijeklo i faze prerade hrane koju kupuju.

(2) Digitalizacija procesa

Stepen do kojeg digitalizacija utiče na poslovne procese sektora takođe može biti različit, u zavisnosti od prirode aktivnosti i karakteristika proizvodnje (npr. da li uključuje sastavljanje fizičkih proizvoda, ako sektor karakterišu dugi lanci snabdijevanja, itd.). Digitalne tehnologije naročito nude mogućnosti za digitalizaciju (i automatizaciju) proizvodnih procesa; za međusobno povezivanje lanaca snabdijevanja; i za poboljšanje interakcije sa krajnjim potrošačem. Relevantnost ovih mogućnosti zavisi od sektora. Neki sektori imaju visoko automatizovane proizvodne procese. Automobilska industrija je lider u usvajanju naprednijih industrijskih robota, što pokazuje visoka stopa gustine robota u poređenju sa drugim industrijama (IFR, 2017). Iako su roboti počeli biti prisutni i u drugim sektorima (npr. upotreba robota za branje voća, berbu i mužnju u poljoprivredi i robota koji se koriste u maloprodajnim skladištima za optimizaciju prostora i podsticanje uštede troškova), nisu sve aktivnosti podjednako podložne za automatizaciju. Digitalne tehnologije takođe nude mogućnosti za međusobno povezivanje lanaca snabdijevanja, povećanje transparentnosti i okretnosti i olakšavanje upravljanja procesima proizvodnje i distribucije od kraja do kraja. Ipak, povezani lanci snabdijevanja napreduju različitim brzinama kroz i unutar sektora. Na primjer, dok su veliki trgovački lanci uveliko digitalizovali svoje aktivnosti lanca snabdijevanja, dugačak rep malih i srednjih trgovaca zaostaje (McKinsey Global Institute, 2016). Dešavanja su takođe nejednaka u automobilskom sektoru (Kern & Wolf, 2019). U građevinskom sektoru, alati za digitalno projektovanje (Building Information Modelling) koriste se za komunikaciju tehničkih detalja o materijalima i građevinskim projektima između arhitekata, izvođača radova koji prate građevinu i vlasnika zgrada, olakšavajući prenos ključnih informacija za izgradnju i održavanje zgrada (Lehne & Preston, 2018). Neki sektori takođe imaju veći potencijal za korišćenje digitalnih tehnologija za poboljšanje interakcije sa krajnjim kupcima. Na primjer, tradicionalni trgovci ulaze u e-trgovinu da bi se povezali sa potrošačima putem novih kanala. Sektor takođe sve više prikuplja podatke od krajnjih potrošača kako bi personalizovao svoju ponudu. Ovaj trend je manje vidljiv u sektorima kao što je poljoprivreda, čak i ako sve veći broj proizvođača direktno koristi digitalne tehnologije za direktno povezivanje sa potrošačima, izbjegavajući posrednike.

(3) Stvaranje digitalno omogućenih poslovnih modela i tržišta

Dok se novi poslovni modeli pojavljuju širom ekonomije, obim i potencijal poremećaja ovih trendova variraju u različitim sektorima. U nekim slučajevima novi modeli mogu u velikoj mjeri istisnuti tradicionalne (npr. mrežne platforme za pretragu hotela koje preuzimaju važan segment djelatnosti tradicionalnih turističkih agencija), dok u drugim mogu koegzistirati i proširiti ponudu proizvoda ili usluga (npr. „cigla i malter" model koji postoji istovremeno sa maloprodajnim prodavnicama na mreži).

Digitalna transformacija snažno promoviše koncept povezanih potrošača. „Svakako je važno napomenuti da ovakav model pretpostavlja da su povezani potrošači spremni i voljni trgovati pristupom svojim ličnim podacima za dobijanje benefita kroz kvalitetnije i cjenovno prihvatljivije proizvode i usluge, pod uslovom da je upotreba ličnih podataka ograničena na svrhe koje su oni unaprijed odobrili i za koje prihvataju garancije treće strane kojoj vjeruju" (Lane & Levi, 2019; Pogorzelski, 2018; van Belleghem, 2016; Coussement & Teague, 2013; Berman & Kesterson-Towens, 2012, navedeno u Trkulja, 2020, str. 40-41).

U zavisnosti od ključnih aktivnosti koje izvode, koje se kreću na spektru od 100% marketing aktivnosti do 100% prodajnih aktivnosti, Marmer i saradnici (Marmer et al., 2011) razlikuju četiri tipa internet startapa:

- ***Tip 1: Automatori***

Ovi startapi su usredsređeni na proizvod sa samouslužnom strategijom akvizicije kupaca, koja se fokusira na brzo izvršavanje i često automatizuje manuelni proces. Većina njih cilja potrošače na postojećim tržištima.

Primjeri: Google, Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Pandora, Kickstarter, Zynga, Playdom, Box.net, Basecamp, Kayak.

- ***Tip 1N: Društveni transformator***

Ovi startapi imaju strategiju sticanja samouslužnih kupaca i često stvaraju nove načine za interakciju među ljudima. Gotovo uvijek se suočavaju sa izazovom dostizanja kritične mase. Ako pređu ovaj prag, često mogu imati porast odbjeglih korisnika na tržištu tipa „pobjednik uzima sve".

Primjeri: eBay, OkCupid, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Facebook, Twitter, Foursquare, YouTube, Mechanical Turk, PayPal, Quora.

- ***Tip 2: Integrator***

Ove kompanije uspijevaju da privuku kupce generišući potencijalne klijente marketingom i približavajući im se u prodajnim predstavništvima. Oni su usmjereni na proizvod i oslanjaju se na ranu monetizaciju, obično putem pretplata na manjim tržištima. Često uzimaju inovacije od automator startapa i ponovo ih grade za manja preduzeća.

Primjeri: Intuit, Square, Adobe, PBworks, Uservoice, Mixpanel, Dimdim, HubSpot, Marketo, Xignite, Zendesk, GetSatisfaction, Flowtown.

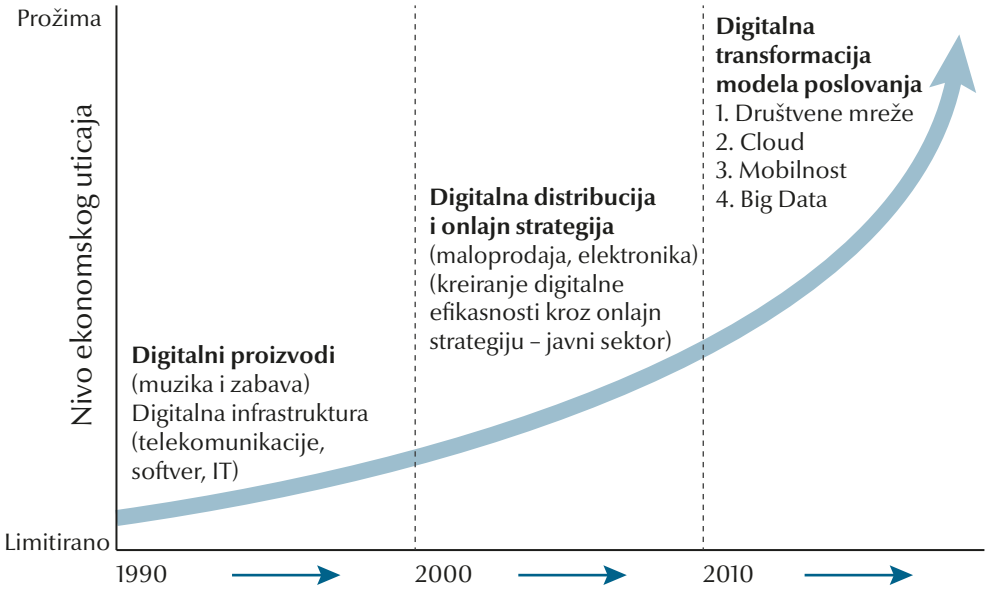
- ***Tip 2N: Izazivač***

Ovi startapi su usredsređeni na zadovoljenje visoko plaćenih kupaca na velikim, ali usitnjenim tržištima. Oni su u velikoj mjeri zavisni od uspješnog malog broja poslova i obično posluju na složenim i krutim tržištima. Da bi bili uspješni moraju da pronađu ponovljivi i skalabilni prodajni proces.

Primjeri: Oracle, Salesforce, MySQL, Red Hat, Jive, Atlassian, Palantir, NetSuite, WorkDay, Zuora, Cloudera, SuccessFactor, Yammer. (str. 7)

Na sljedećoj slici predstavljena je evolucija digitalne globalizacije prepoznate kroz globalnu transformaciju modela poslovanja.

Slika 31
Evolucija digitalne globalizacije



Bilješke. Slika predstavlja evoluciju digitalizacije. Preuzeta je iz Berman & Bell, 2011, str. 2, navedeno u Trkulja, 2020, str. 9.

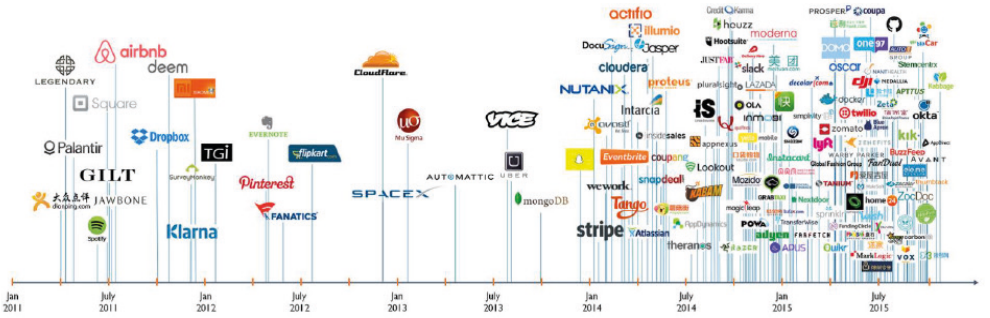
Iako su kreatori velikog broja radnih mjesta, tehnološki startapi imaju visok procenat mortaliteta u samo par godina od osnivanja. Kao što pokazuje istraživanje Šikara Goša (Shikhar Ghosh) iz Harvard Biznis Skula (Harvard Business School), 75% svih startapa propadne (Blan, 2013). Jedan od ključnih razloga zašto je to tako je preuranjeni rast kompanije. Rast i razvoj kompanije trebalo bi da se odvijaju paralelno. Rast preduzeća koji nije praćen razvojem ljudskih kapaciteta prvenstveno, ali i tehnoloških kapaciteta, može dovesti do ranog gubitka početnog elana i skretanja preduzetnika sa željenog puta razvoja. Međutim, ne postoji jedinstveni obrazac ili uputstvo za startape kako da uspiju.

„Danas su najatraktivniji sektori usluga, komunikacija (uključujući društvene mreže), usluge na zahtjev, zdravstvo (biotehnologija, nanotehnologija i drugo), informacije, e-trgovina, ali posebno *Big data* tehnologije (tehnologije velikih podataka) i tehnologije vještačke inteligencije. One su dom nekim od 15 novoosnovanih preduzeća, startapa u vrijednosti od najmanje milijardu US$" (Heller et al., 2019, str. 3).

Startape koji u kratkom roku dostignu vrijednost kapitalizacije od milijardu US$ nazivamo *Unicorn (jednorog) startapima*. „Unicorn ili jednorog" je ono što većina ljudi u finansijskom svijetu naziva startapom koji je u privatnom vlasništvu sa procjenom vrijednosti većom od milijardu US$. Neki od popularnijih „jednoroga" sa sjedištem u SAD-u uključuju giganta za dijeljenje i iznajmljivanje kuća i stanova Airbnb, kompaniju za video igre Epic Games, kao i finansijsko-tehnološke kompanije Robinhood i SoFi (Chen, 2020).

Grafikon 2

Dinamika kapitalizacije do 1 milijarde US$ u period januar 2011 - juli 2015. godine



Bilješke. Grafikon predstavlja vremenski horizont startapa takozvanih jednoroga, koji su dostigli tržišnu vrijednost od jedne milijarde US$. Slika je preuzeta iz Trkulja, 2020, str. 39.

Na grafikonu je prikazana je dinamika kapitalizacije startapa do milijarde US$ za period od januara 2011. godine do jula 2015. godine. Prema Trkulji (2020, str. 39) ovaj grafikon ima poseban značaj za bolje razumijevanje fenomena digitalnog diskontinuiteta, s obzirom da dramatično povećanje broja kompanija koje na tržištu dostižu ovoliki nivo kapitalizacije, jeste direktna posljedica digitalnog diskontinuiteta.

Studija slučaja 6

Prvi hrvatski jednorog: Infobip - jednostavni, inovativni i imućni

Izvor: Preuzeto 18.11.2020. godine sa https://www.b92.net/biz/vesti/region.php?yyyy=2020&mm=11&dd=18&nav_id=1765688; https://sifted.eu/articles/infobip-unicorn-ipo/



Infobip https://www.infobip.com/ je jedna od onih velikih kompanija za koju niko nije čuo, ali svi su koristili njihove proizvode ili usluge. Ako ste ikada dobili poruku od banke, od Facebook-a ili Ubera, koristili ste Infobip. Hrvatska kompanija pruža platformu za razmjenu poruka za oko 750 banaka i sarađuje sa oko 650 mobilnih operatera širom svijeta.

Silvio Kutić, osnivač i izvršni direktor, procenjuje da je oko 5 milijardi ljudi ili 2/3 svjetske populacije koristilo usluge Infobipa, koja se i dalje vodi iz malog Kutićevog rodnog grada Vodnjana, na hrvatskoj istarskoj obali. Infobip je osnovan 2006. godine, a danas vrijedi više od 1 milijarde US$.

Infobip ipak počinje da dobija malo više pažnje i priznanja. Postao je najnoviji evropski jednorog prošlog mjeseca (jula 2020. godine, prim.aut.), kada je od kompanije One Equity Partners prikupio 200 miliona US$, prema proceni Rojtersa koji je citirao izvore, dosegao vrijednost jednoroga. Ovo je prvo prikupljanje sredstava za Infobip - prethodni put kada je kompanija butstrapovala[17] sredstva bilo je kada je Kutić još radio u garaži i pozajmio novac od roditelja da bi kupio svežanj SMS poruka za svoj novonastali posao. Investitori bi, međutim, trebalo da se pripreme da budu bliže upoznati sa kompanijom - Kutić kaže da kompaniju planira da izloži na berzu za tri godine. Da li će IPO biti u SAD-u ili u Evropi, Kutić kaže da još uvijek nije siguran. Nasdaq i njujorška berza, kaže on, možda bi bili bolji u procjeni ovakvih kompanija zasnovanih na IT-u. „Takođe ćemo uzeti u obzir London i Amsterdam," kaže Kutić.

Vrlo su jednostavni, žive jednostavno iako su vrlo imućni, što ćete teško primijetiti, piše Večernji list.

„Neće vas pokušati impresionirati trivijalnim stvarima kako bi to gotovo sigurno pokušali fudbalski radnici ili heroji privatizacije. Nećete vidjeti da ih ispred restorana gdje ste sastanak dogovorili ostavlja vozač koji odlazi dalje da potraži što bliži parking za najnoviji BMW. A i taj restoran vrlo vjerovatno neće biti neki mondenski, nego neki zaista jednostavan – narodni", piše list. Takvi su, jednostavni, i Silvio, Roberto i Izabel. Preduzetnici novog doba. Ljudi koji ne troše energiju na stiliste i frizere, već je sve usmjereno prema rastu, prema vodećem mjestu u području mobilnih usluga, komunikacije u oblaku. Rast, rast i samo rast. Koji je munjevit. Nekako je teško verovati da su Silvio i Izabel (Roberto je stigao kasnije iz Uljanika) očekivali takvo nešto kada su sa dva laptopa na jednom stolu u pulskom coworkingu počeli razvijati svoje ideje pozajmljenim novcem Silvijevih i Robertovih roditelja.

17 Bootstrapping je pokretanje poslovanja sa vlastitim raspoloživim resursima bez traženja vanjskog kapitala. Osnivači se u osnovi samofinansiraju i smanjuju troškove radeći od kuće, koristeći postojeću opremu i računare i ne isplaćujući platu sebi ili suosnivačima (prim.aut.)

To je bilo to za Silvija koji je nakon školovanja počeo raditi u zagrebačkoj Elektri. I izdržao je samo jedno jutro. Tamo svoje ideje nije mogao razvijati. Ali ne vjerujemo ni da su im na pameti bili pusti milioni koji se pretvaraju u milijarde. Oni jednostavno u životu rade to što rade i žele da njihov Infobip u tome bude najbolji.

„Navikli smo da budemo vrlo štedljivi u kompaniji, sada ne znamo šta da radimo sa svim ovim novcem."

Najvažniji je svjedok i potvrda da je njihovo razmišljanje dobro to što je njihov Infobip prva hrvatska firma koja je postala vrijednija od milijardu dolara, tj. prvi je hrvatski tzv. jednorog (unicorn). Prije toga je sve što je zarađeno reinvestirano, uloženo ponovno u kompaniju. Rezultat toga je i predivan kampus Pangea u Vodnjanu koji se vrlo brzo pokazao premalim za nezadrživi rast firme koji se sada prenio i u Ameriku. Nastaju novi centri hrvatske megakompanije. Da nije pandemije, već bi se dovršio onaj u Zagrebu, gradi se i jedan u Sarajevu, a onaj u Vodnjanu bio bi uobičajeno živahan. Potrebno je to jer Infobip danas zapošljava 2.400 ljudi u 68 ofisa na šest kontinenata.



Ako u središte Infobipa u Vodnjanu, kojem žele da postane digitalni grad, idete prvi put i mislite da ste s fotografija dobili dovoljno utisaka o kampusu Pangea, pripremite se za iznenađenje. Prizor koji će vas dočekati na izlazu iz mirnog istarskoga gradića fotografija ne može dočarati. Kada uđete u glavnu zgradu, dobićete obrise onoga što Infobip jeste. Osim što je izgledom impresivan, kampus je prije svega svrsishodan, usmjeren uspjehu, ali i dobro mjesto za ljude. Zgrada je zgrada, ali uspjeh nose ljudi. Velike prostorije služe timskom radu Infobipovih ljudi, a radi se stalno jer su konferencijske sobe praktično stalno zauzete, odavdje se komunicira s cijelim svijetom, kontroliše se mogućnost Infobipa da svojim uslugama domaši sedam milijardi ljudi. Nema zida na kojem nije smješteno nekoliko monitora kojima se prati rad Infobipovih sistema koji su temelj usluga na kojima je firma izrasla. Prekid na samo nekoliko sekundi može značiti štetu koja se mjeri milionima EUR-a.



A u osnovi riječ je o običnom SMS-u. Samo su rijetki oni koji su prije gotovo 15 godina kada je nastajao Infobip vidjeli takav potencijal u sasvim uobičajenoj usluzi. Jer Short Message Service, skraćeno SMS, svi smo navikli imati još davno prije nego što je mobilni telefon postao pametan. Ne i trojac osnivača

najveće IT kompanije u Hrvatskoj i dobrom dijelu Evrope.

Uber, Burger King, Sberbanka, Strava, samo su neke od globalnih trgovačkih marki koje koriste usluge Infobipa. I znatno unapređuju svoje poslovanje, pogotovo iskustvo i zadovoljstvo svojih korisnika. Međutim, stvarni temelj uspjeha Infobipa je inovacija, stalno gledanje unaprijed, razvoj novih tehnologija koje će unaprijediti ponudu i poslovanje kompanije. Rich Communication Services, RCS, razvija se u saradnji s Googlom, traže se inovativni načini primjene veštačke inteligencije kroz, na primer, chatbotove. Takvu smo primjenu vidjeli i za ove pandemije kada je korištenjem Infobipove globalne komunikacijske platforme stvoren Andrija, digitalni pomoćnik u borbi protiv koronavirusa, podsjeća list. Svoju platformu Infobip je ponudio nizu svjetskih vlada kako bi na sličan način pomogao u borbi protiv pandemije.

Kolika im je vrijednost?

Prerano je nagađati koja bi procjena Infobipa mogla biti kada se nađe izlistana na berzi. Ali konkurenti uključujući Twilio, američku platformu za razmjenu poruka, koja ima tržišnu procjenu veću od 31 milijarde US$, švedski rival Sinch, kotiran na berzi Nasdaq Stockholm, ima tržišnu kapitalizaciju od oko 4,6 milijardi US$.



Twilio je veći biznis, sa prihodom većim od milijardu US$ prošle godine, u poređenju sa 602 miliona EUR-a (711 miliona US$) Infobipa. Sinch ima prihod od 582 miliona US$. Ali Twilio donosi gubitke, dok je Infobip profitabilan gotovo od samog početka. Infobipu, strogo govoreći, nije trebao novac od nedavnog fandrejzinga. „Navikli smo da budemo vrlo štedljivi u kompaniji, sada ne znamo šta da radimo sa svim ovim novcem", smije se Kutić. „Prikupljanje sredstava se djelimično odnosilo na podizanje našeg profila u SAD-u. Ako imamo investitore, to kompaniji daje neku validaciju ", kaže on.

Stvaranje inženjerske centrale južne Evrope

S tim u vezi, Infobip će koristiti sredstva za povećanje spektra tehnologija koje može da ponudi kupcima. Kriza sa koronavirusom ubrzala je potrebu preduzeća da digitalno komuniciraju sa kupcima - Infobip je zabilježio rast od oko 35% u odnosu na prošlu godinu. Ali držati korak sa promjenama u tehnologiji sve je zahtevnije. „Preferencije kupaca brzo se mijenjaju. Oni žele video komunikaciju sa svojim ljekarom ili bankama, a vi morate biti tamo da biste udovoljili toj potrebi", kaže Kutić.

Infobip razmatra kupovinu kako bi popunio inženjerske praznine

Kompanija je započela kao dobavljač usluga razmjene SMS poruka za preduzeća, ali se proširila na tehnologije poput VhatsApp-a, video i chatbotova. Kutić je riješen da sve izgradi u kući. „Naša vizija je da budemo inženjerska snaga. Želimo da kontrolišemo iskustvo od kraja do kraja, od tehnologije do mehanizma isporuke. Ovo ima prednost u kvalitetu, privatnosti i sigurnosti", kaže

on. Dio sredstava ići će za skraćivanje inženjerskog tima od 2000 ljudi, koji djeluje iz razvojnih centara u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Poljskoj, Slovačkoj, Sankt Peterburgu i Puniju u Indiji. To bi moglo uključivati akvizicije kako bi se popunile određene tehničke praznine, kaže Kutić. Neophodno je pojačati razvoj, jer se konkurencija u ovoj oblasti povećava. Infobip se ne takmiči samo sa Twillio, Sinch i MessageBird, sve više kompanija poput Zendeska i Talkdeska dolazi na tržište platformi za razmjenu poruka.



Učenje iz greški

Kutić je i sam inženjer elektrotehnike, koji je prvog dana napustio posao u državnoj elektroprivredi za vrijeme ručka, nakon što je shvatio da je radna atmosfera previše zaglupljujuća. „Ljudi nisu bili previše proaktivni i energični. A internet je zaista bio spor", kaže on. Kutić je spakovao stvari iz svog stana u Zagrebu i autobusom se vratio do Vodnjana, gdje je radio na nizu propalih startapa. „Pokušao sam nekoliko stvari, oko komunikacija, ali trebalo je pet godina da se prilagodim tržištu proizvoda", kaže on.

Konačno, 2006. godine pokrenula ga je ideja za platformu za razmjenu SMS poruka, a Kutić je u prvom mjesecu zaradio više nego što je imao cijele prethodne godine. Baza kupaca bila je međunarodna od samog početka, a brojne njemačke i italijanske kompanije su bile prvi klijenti. Kompanija sada ima 65+ kancelarija u 52 zemlje. Ali samo sjedište je ostalo u gradiću Vodnjanu sa 3.700 stanovnika. Infobip ima ogroman, blistav kampus, izgrađen samo 200 metara od garaže u kojoj je Kutić započeo posao. „To je lijepo mjesto za život. Udaljeni smo samo 3 km od mora. Upravo sam došao sa plaže", objašnjava Kutić u jutarnjem pozivu.

Otprilike 10% akcija Infobipa je u vlasništvu zaposlenih

Dobra strana boravka na jugoistoku Evrope je snažan inženjerski talenat, kaže Kutić. „Problem je marketing, prodaja i menadžment." Infobip se bori da lokalno pronađe ljude sa iskustvom vođenja multinacionalne prodajne organizacije. „Jedina smo međunarodna kompanija u Hrvatskoj", kaže on. Srećom, Infobip ima snažnu kulturu učenja radeći. „Uvijek griješimo i ne uspijevamo, ali to ne znači da i ne napredujemo", kaže on. Infobip je stvorio sopstvenu internu akademiju, u kojoj svaki novi zaposleni provodi najmanje dvije nedjelje učeći. Ako Infobip izvrši IPO za tri godine, ovi zaposleni na poslu će dobiti pristojan dan zarade. Otprilike 10% akcija Infobipa je u vlasništvu osoblja. Slično kao i rumunski UiPath, koji takođe razmatra IPO, Infobip bi mogao postati veliki izvor tehnološkog bogatstva u zemlji u kojoj prosječne plate i dalje zaostaju za ostatkom Evrope. „Biće to lijep način da se nešto vrati", kaže Kutić.

Pitanja za diskusiju

1. Silvio, Roberto i Izabel, preduzetnici novog doba, ljudi koji ne troše energiju na stiliste i frizere, već je sve usmjereno prema rastu, prema vodećem mjestu u području mobilnih

usluga, komunikacije u oblaku. Kako objašnjavate uspjeh ovih preduzetnika iz malog istarskog gradića na globalnom nivou?

2. Pokretanje iz garaže nije isključivo specijalnost koja nam dolazi iz Kalifornije. Bootstrapping je uobičajen način korišćenja 3F neformalih izvora sredstava (Family, Friends & Fools). Prije anagžovana anđeoskog ili rizičnog kapitala ili izlaska na berzu, kompaniju treba „napraviti poželjnom prilikom za brak". Razmotrite koje su mogućnosti bootstrappinga na primjeru Infobipa?
3. Infobip nije izmislio SMS, ali je iskoristio mogućnosti SMS usluge na globalnom nivou? Kako?
4. Infobip je prvi ne samo hrvatski unicorn, odnosno jednorog startap. Prvi je u ovom dijelu Evrope? Na koji način je rastao Infobip? Stvarni temelj uspjeha Infobipa je inovacija, stalno gledanje unaprijed, razvoj novih tehnologija koje će unaprijediti ponudu i poslovanje kompanije. Istražite šta Infobip nudi u svom portfoliu?
5. Infobip je svjestan rastuće konkurencije na tržištu platformi za razmjenu poruka. Na koji način planiraju da se takmiče sa konkurencijom?
6. Otprilike 10% akcija Infobipa je u vlasništvu osoblja. Nakon izlaska na IPO, očekuje sa da će mnogi vlasnici akcija postati milioneri. Analizirajte vlasnički udio ključnih zaposlenih kao motivacionu strategiju privlačenja i zadržavanja najvrijednijih ljudskih resursa u startapu.
7. Infobip ima snažnu kulturu učenja. Na čemu se zasniva preduzetnička kultura Infobipa?

2.4. Preduzetnički kreativni proces

Preduzetnički kreativni proces je skup aktivnosti i okolnosti koje usmjeravaju preduzetne muškarce i žene da preduzmu inicijativu u procesu prepoznavanja prilika na tržištu i uočavanje potreba koje drugi nisu uočili ili obratili pažnju, a za koju postoji događaj okidač koji ih motiviše da tu inicijativu pretvore u preduzetnički poduhvat. Kreativni preduzetnički proces podrazumijeva nekoliko faza, od odgovora na uočenu priliku kreiranjem adekvatnog, inovativnog poslovnog modela, prikupljanja ključnih ljudskih i materijalnih resursa, lansiranja biznisa, rasta i razvoja biznisa, do izlaznih strategija preduzetnika osnivača preduzetničkog poduhvata.

Preduzetnički kreativni proces počinje sa nekim prelomnim događajem u životu buduće preduzetnice ili preduzetnika. U kojoj životnoj dobi će se muškarac ili žena odlučiti da pokrene vlastiti biznis odgovarajući na uočenu priliku, zavisi od niza faktora, kao što su obrazovanje, bračni status, status zaposlenosti, materijalni status, mjesto prebivališta i splet srećnih ili manje srećnih okolnosti. *Pozitivni prelomni događaji* mogu biti sklapanje braka, dobijanje djece, diplomiranje, nasljedstvo, dok *negativni prelomni događaji* mogu biti razvod, smrtni slučaj u porodici, nerazumijevanje u postojećem radnom okruženju za projekte potencijalnih preduzetnika. Manji broj ljudi postaje preduzetnikom

jer to očekuju njeni ili njegovi roditeji koji u jednoj ili više generacija posjeduju porodično preduzeće.

Razlika između preduzetnih i ogromne većine nepreduzetnih ljudi je u tome da preduzetnici na uočenu mogućnost reaguju kroz pokretanje poslovnog poduhvata, dok velika većina ljudi, i ako uoči određenu priliku, uglavnom je konstatuje, ali ne reaguje. Strah od neuspjeha kombinuje skup osjećanja, emocija, procjene i iskorišćavanja poslovnih prilika i utiče na preduzetničke namjere svih preduzetnika (Cardon et al., 2012).

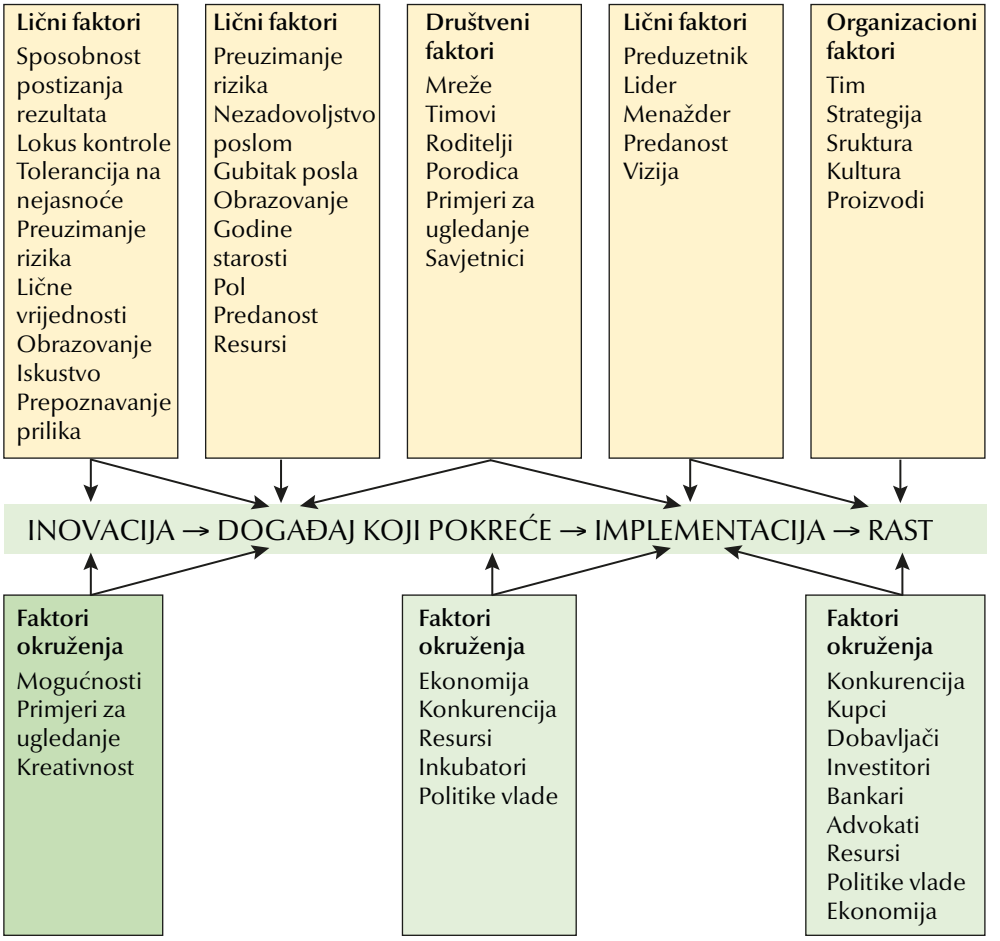
Prema motivacionom pristupu, strah od neuspjeha negativna je emocija koja obeshrabruje preduzetnike i prije nego što započnu novi posao (Patzelt & Shepherd, 2011). Ispitujući vezu između straha od neuspjeha i preduzetničke motivacije, Blok i saradnici (Block et al., 2015) i Morgan i Sisak (Morgan & Sisak, 2015) otkrili su da strah od neuspjeha demotivišuće djeluje na manje ambiciozne preduzetnike koji su najčešće vođeni potrebom, ali je njegov uticaj na visoko ambiciozne preduzetnike (koji su najčešće vođeni mogućnostima) pozitivan.

Kada donese odluku da pokrene vlastiti biznis, potencijalni preduzetnik ili preduzetnica moraju da naprave dva bitna koraka u *pretposlovnoj fazi*. To su identifikacija poslovne ideje i kreiranje poslovnog modela, a nakon toga i identifikacija i obezbjeđenje materijalnih i ljudskih resursa, završetak formalnog poslovnog plana, registracija i pokretanje biznisa. Svi ovi koraci predstavljaju *preduzetnički proces u užem smislu*. U *širem smislu*, preduzetnički proces predstvaljaju sve faze koje slijede nakon registaracije i lansiranja biznisa, a to su:

- rana startap faza, obično traje dvije do tri godine od osnivanja biznisa,
- zatim slijedi faza rasta,
- faza razvoja, i
- faza pripreme izlazne strategije pokretača preduzetničkog poduhvata.

Svaka od gore navedenih faza, u zavisnosti od djelatnosti i veličine biznisa, zahtijeva različite kombinacije preduzetničkog, operacionog i strateškog menadžment. Takođe, zahtijeva i fleksibilnu i adekvatnu organizacionu strukturu i kulturu, koja podrazumijeva timski rad komplementarnih sa znanjima, vještinama i kompetnecijama zaposlenih u preduzetničkoj firmi. Brojni istraživači iz oblasti preduzetništva, predstavljali su vlastite modele preduzetničkog procesa, koji se sastoje od faza prije i nakon pokretanja preduzetničkog poduhvata. Predstavićemo nekoliko modela preduzetničkog kreativnog procesa. Adaptirani model preduzetničkog procesa Mura (Moore, 1986), prema Bajgrejvu i Zakarakisu (Bygrave & Zacharakis, 2010) ima četiri glavne faze predstavljene na narednoj slici, i to: inovaciju, događaj koji pokreće, implementaciju i rast.

Slika 32
Model preduzetničkog procesa



Bilješke. Slika opisuje kompleksne faze i elemente preduzetničkog procesa. Prevedeno i adaptirano iz Moore, 1986 navedeno u Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 4.

Ono o čemu Bajgrejv i Zakarakis (Bygrave & Zacharakis, 2010) govore su lični, sociološki i faktori okruženja, tojest faktori koji dopinose rađanju novog preduzeća. „Osoba dobija ideju o novom poslu putem istraživanja ili neočekivane prilike. Da li će odlučiti da nastavi sa razradom ideje, zavisi od faktora kao što su njegove alternativne karijerne perspektive, porodica, prijatelji, uzori, stanje ekonomije i raspoloživost resursa" (Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 4).

Prema Hisriču i Ramadaniju (Hisrich & Ramadani, 2017) preduzetnički proces se sastoji iz četiri posebne faze: 1) identifikacija i ocjena prilike, 2) razvoj poslovnog plana, 3) određivanje i procjena zahtjeva za resursima, i 4) lansiranje i upravljanje novim preduzećem, što je predstavljeno na sljedećoj slici (str. 12).

Slika 33
Aspekti preduzetničkog procesa

Identifikacija i ocjena prilike	Razvoj poslovnog plana	Zahtjevi za resursima	Lansiranje i upravljanje preduzećem
• Procjena prilika • Nastanak i dužina trajanja prilike • Rizici i povrat prilika • Realna i doživljena vrijednost prilike • Prilike vs lične vještine i ciljevi • Konkurentno okruženje • Kreiranje plana procjene prilika	Sekcija 1 • Naslovna strana • Sadržaj • Rezime Sekcija 2 • Opis posla • Opis industrije • Plan tehnologije • Marketing plan • Finansijski plan • Plan proizvodnje • Plan organizacije • Operativni plan • Sažetak Sekcija 3 • Aneksi • Kreiranje biznis plana	• Odrediti neophodne resurse • Odrediti postojeće resurse • Identifikovati gapove u resursima i dostupne dobavljače • Razviti pristup dobavljačima neophodnih resursa	• Razviti plan pokretanja preduzeća • Razumjeti ključne varijable za uspjeh • Identifikovati probleme i potencijalne probleme • Razviti stil menadžmenta • Razviti strategiju rasta

Bilješke. Slika opisuje aspekte preduzetničkog procesa. Prilagođeno iz Hisrich & Ramadani, 2017, str. 13.

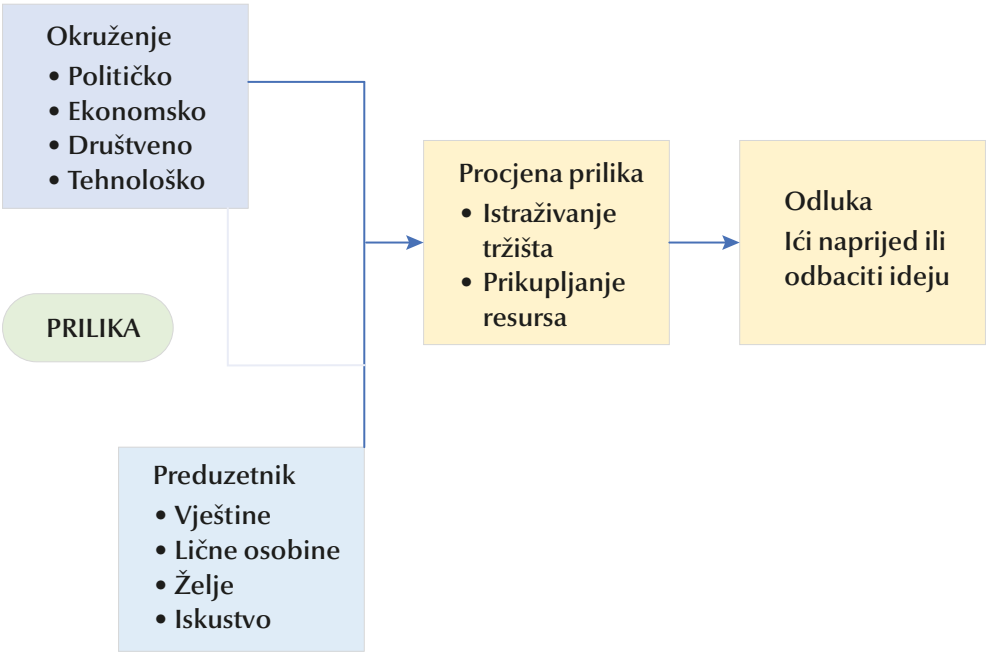
Ključni element preduzetničkog procesa je preduzetnik kao osoba koja identifikuje priliku. Sklonost ka uočavanju jaza na tržištu je teško i složeno područje za objašnjavanje. Isto tako i identifikacija održive konkurentske prednosti i realizacije ideja različitih od konkurencije čini srž preduzetničkog kreativnog procesa. „U najširem smislu preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti povezane sa opažanjem poslovnih mogućnosti i kreiranjem organizacije (preduzeća) radi iskorištavanja tih mogućnosti za stvaranje vrijednosti" (Paunović, 2017, str. 50). Nekoliko autora su identifikovali različite specifičnosti vjerujući da igraju ulogu u tome pogledu, kao što su lokus kontrole, potreba za ostvarivanjem i preuzimanje rizika kao ključnim karakteristikama preduzetnika (Hornaday, 1982; Timmons Smollen & Dingee, 1985; Lessem, 1986; Gibb 1990; Wickham, 1998, navedeno u Lee-Ross & Lashley, 2009).

Uočavanje prilika je takođe proces sistematskog traženja tržišnih mogućnosti, koje često proizilaze iz asimetrije informacija i uočavanja nepodudaranja stvarnosti kakva jeste, ili kakva bi mogla da bude, a nekada je rezultat i slučajnosti i srećnih okolnosti. Međutim, uočavanju prilika prethodi i razumijevanje trenutnih i budućih signala koji stižu sa tržišta, iz najbližeg okruženja, ali

i sa globalnog nivoa. Za dekodiranje takvih signala, preporučuju se i ozbiljne analize, kao štu su analize megatrendova, analiza privrednog sektora u kojem potencijalni preduzetnik namjerava pokrenuti preduzetnički poduhvat, analiza postojeće i potencijalne konkurencije, analiza trenutne tržišne tražnje, ako se ne radi o radikalno novim proizvodima, uslugama ili poslovnim modelima. Takođe, potencijalnim preduzetnicama i preduzetnicima na raspolaganju su brojne analitičke alatke, kao što su SWOT i PEST matrice, kojima se analiziraju prednosti i slabosti namjeravanog preduzetničkog poduhvata, kao i vanjsko okruženje, odnosno prilike i prijetnje potencijalnom preduzetničkom poduhvatu, sa aspekta političkog, pravnog, sociokulturološkog, ekonomskog, ekološkog i tehnološkog okruženja.[18] Analiza scenarija i predviđanje budućih trendova svakako može biti korisan dodatak gore navedenih analiza, kao i posmatranje i razmatranje prelijevanja (spillover, engl.) naučnotehnoloških dostignuća i inovacija iz akademskog i istraživačkog sektora.

Slika 34

Preduzetnički proces kreiranja preduzetničkog poduhvata



Bilješke. Slika opisuje faktore procjene prilika i donošenje odluke da li ili ne pokrenuti preduzetnički poduhvat. Adaptirano iz Lee-Ross & Lashley, 2009, str. 15.

18 Obje matrice predstavljene su detaljno u Petković, S. (2020). *Vodič za poslovno planiranje. Praktični vodič za vježbe. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Banja Luka: Centar za projektni menadžment i preduzetništvo Univerziteta u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2020/11/Vodic-za-poslovno-planiranje-drugo-izdanje.pdf.

Kao što je predstavljeno na slici, nakon detaljno sprovedenih analiza, konačna odluka ima samo dva ishoda, i to odbacivanje poslovne ideje ili ulazak u realizaciju preduzetničkog poduhvata. Krajnji ishod preduzetničkog procesa je kreiranje novog preduzetničkog poduhvata. Stoga, kreativnost je jedna od ključnih ličnih osobina potencijalnog preduzetnika, uz jasno izražene namjere, spremnost za preuzimanje razumnih rizika, naporan rad i fokusiranost na postavljene ciljeve, željenu viziju i misiju novog poduhvata.

Svaka osoba može naučiti kako da bude kreativna. Problem u većini organizacija je da se od svih zaposlenih ne očekuje da budu kreativni. Tradicionalno vođena preduzeća ne podstiču kreativnost svojih zaposlenih niti se trude da otkriju unutrašnje kreativne potencijale svojih radnika i menadžera. Dugoročno posmatrano, neiskorištavanje unutrašnjih potencijala predstavlja visoke troškove oportuniteta koji mogu da dovedu do stagnacije i likvidacije preduzeća. „Svaki pojedinac može da se uči tehnikama i ponašanjima koji im pomažu generisati više ideja", kaže Džojs Vajkof (Joyce Wycoff), autor nekoliko knjiga o kreativnosti (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101). „Preduzetnički proces počinje sa idejom koju preduzetnik ima za otpočinjanje posla" (Paunović, 2017, str. 51). Iako ljudski mozak najkreativnije ideje produkuje u toku sna, malo je ideja koje su našle put do potrošača na tržištu a da nisu bile rezultat mukotrpnog, metodičnog i sistematskog traganja za idejama i inovacijama. Preduzetnicima su na raspolaganju brojne tehnike dolaska do poslovih ideja, koje su detaljno opisane u knjizi *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata* (Petković & Milanović, 2017).[19] Najčešće korišćene tehnike dolaska do poslovnih ideaju su mapiranje zajednice, kopiranje postojećih biznisa, pretvaranje hobija u posao, korišćenje radnog iskustva, komercijalizacija inovacija, problemska analiza, Gordonov metod, brejnstorming (brainstorming), kao i druge metode. U izdvojenom dijelu, predstavićemo vam inovativnu metodu, varijaciju brejnstorminga, metodu pod nazivom Brejnstorming 75.

Preduzetnički proces počinje odlukom da se postane preduzetnik. Ta odluka se najčešće donosi ili iz nužde, kao nemogućnost da se nađe zaposljenje kod poslodavaca u javnom, privatnom ili neprofitnom sektoru, ili zbog očekivanog rezanja radnih mjesta i otkaza, ili iz uočene prilike i želje da individua sama kreira svoju sudbinu i bude sama svoj gazda. Procjenjuje se da je 90% novih preduzeća osnovano u djelatnostima, ili blisko povezani sa djelatnostima, u kojima su osnivači imali prethodno iskustvo (Bygrave, 1994, str. 4, navedeno u Paunović, 2017, str. 54). S druge strane, određeni broj preduzetnika je pokrenuo vlastite preduzetničke poduhvate zbog nerazumijevanja nadređenih u preduzeću za njegove ili njene ideje, zbog dosade i tjeskobe, želje da se vlada svojom sudbinom, samoaktuelizacije, adrenalina koji individuu tjera da istražuje neistraženo (frontier, engl.).

19 Knjiga je dostupna u PDF onlajn izdanju na http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2017/06/Laboratorija-ideja.pdf.

IZDVOJENO

Brejnstorming 75 (Brainstorming 75) - prof. dr Marsen Soneborn (Marcene Sonneborn, University of Syracuse, Whitman School of Management, USA)

Aleks Osborn (Alex Osborn), "otac brejnstorminga" koristio je pojam "sesija sijevanja mozgova (brainstorm session)" polovinom 1950-tih kako bi opisao vlastitu metodu generisanja rješenja za probleme. Klasični metod brejnstorming (brainstorming, eng., "oluja mozgova", prev.aut.) iako je jedna od najčešće korišćenih metoda dolaska do poslovnih ili nekih drugih ideja, često može da izazove frustraciju "manje glasnih" članova grupe u kojoj se primjenjuje ova kreativna metoda dolaska do ideja. S toga, primjena brejnrajting (brainwriting) metoda (metoda zapisivanja misli) podrazumijeva zapisivanje ideja na listu papira. Više je varijacija ove metode. Između ostalih, prvi je metod nazvan 6-3-5 Brejnrajting (Brainwriting) osmislio Bernd Rorbah (Bernd Rohrbach, 1968) a sastojao se od grupe od šest ljudi vođenih od strane moderatora koji je zahtijevao da se u pet minuta, na jedan list papira zapišu po tri ideje od strane radne grupe.

Brejnstorming 75 je modifikovana forma klasičnog brejnstorminga čiji je autor prof. dr Marsen Soneborn (Marcene Sonneborn, University of Syracuse, Whitman School of Management, USA). Suština Brejnstorming 75 metode je da svaki učesnik sesije u relativno kratkom vremenskom roku, na primjer u 20-tak minuta, napiše 75 stvari koje ih najviše nerviraju. Obično većina učesnika sesije piše kako ih nervira vrijeme, nekultura sugrađana, korupcija, nečistoća i tome slično, a nakon toga stvari koje ih nerviraju postaju sve specifičnije. Izuzetno je kompleksno navesti 75 stvari ili pojmova koji nerviraju individue, a koje bi se mogle riješiti nekom inovacijom, unapređenjem postojećih proizvoda ili usluga ili lansiranjem novih poslovnih modela. Npr. Uber poslovni model kao element ekonomije dijeljenja, smanjio je frustracije građana velikih metropola sa taksi uslugama. Naime, postojeće taksi usluge često su nepouzdane, cijena usluge prevoza zna biti prilično visoka i povećava se sa povećanjem gužvi u saobraćaju. Korišćenjem Uber aplikacije, korisnik bira vozilo, zna unaprijed cijenu usluge i plaćaje je onlajn preko Uber aplikacije.

Ovakav način zapisivanja misli zaista može da "izrodi" dobru i izvodljivu poslovnu ideju. Suština metode je da se identifikuje problem, njegovi sastavni "dijelovi", i da se otvori put razmišljanja na koji način doprinijeti rješenju problema unapređenjem ili inovacijom proizvoda, usluge, organizacije biznisa, marketinških rješenja ili drugih "dijelova" poslovnog modela koji su neopipljivi, a doprinijeće komercijalizaciji inovacije. Svaki problem ima svoje uzroke, a rješavanjem uzroka problema, na pola puta smo ka rješavanju problema. Klasičan primjer je Fordova inovacija u proizvodnji *T* modela automobila. Sam automobil u tom vremenskom periodu (početak XX vijeka, prim.aut.) nije bio inovacija sama po sebi. Inovaciji "Fordovog modela" doprinijeli su "dijelovi", i to kreiranje kupovne moći i pokretna traka (Breva, 2017).

I umjesto zaključka, podsjetimo se da preduzetnički proces u širem smislu podrazumijeva nastavak preduzetničkih aktivnosti nakon formalnog pokretanja biznisa pa do izbor izlazne strategije pokretača startapa. Rastom i razvojem preduzeća, korporativno preduzetništvo pomaže preduzetnicima osnivačima

i menadžerima da zadrže fokus, budu stalno na oprezu, budu kreativni, domišljati i inovativni, i time stiču neophodnu konkurentsku prednost.

2.5. Startap proces - pokretanje biznisa od nule

Na ovakav korak uglavnom se odlučuju preduzetnici kojima je osnivanje i oblikovanje preduzeća mnogo veći i značajniji izazov u odnosu na kupovinu postojećih preduzeća ili kupovinu franšize. Ovi preduzetnici imaju veliku želju za stvaralačkim zadovoljenjem koje polazi od „usađivanja" ideje, zatim rasta i prerastanja u jako i stabilno preduzeće. *Startapi su preduzeća sa brzim rastom koja su i dalje krhka i zavisna od ljudskih, pravnih, poreskih i finansijskih faktora* (Heller et al., 2019).

Pokretanje preduzetničkog poduhvata od nule (starting from scratch, engl.) je čin kreacije poslovnog modela. Međutim, ovdje treba da napomenemo da su u ovom slučaju rizici mnogo veći od kupovine postojećeg preduzeća, kupovine franšize, ili nasljeđivanja porodičnog preduzeća, jer tek novouvedeni poslovi imaju manji izgled na uspjeh od postojećeg preuzetog biznisa. Mnogo je razloga za to. Nepoznavanje ključnih karakteristika novog proizvoda ili usluge od strane maloprodavaca i kupaca, dobavljača i distributera, pogrešno targetiranje kome je namijenjen novi proizvod ili usluga, nepovoljna lokacija biznisa, nebriga o zaštiti životne sredine i nedovoljan stepen društvene odgovornosti, neki su od razloga koji mogu da utiču na propast startapa odmah nakon lansiranja, u ranoj fazi, od šest do 18 mjeseci poslovanja.

Kada se kupuje preduzeće koje je na prodaju, na raspolaganju su informacije do kojih dolazimo internom revizijom kao i analizom poslovnih bilansa, a koje nam govore o nivou zdravlja preduzeća. Međutim, kod novog, inovativnog posla preduzetnik može samo pretpostaviti koliki će mu biti prihodi i troškovi, jer još uvijek nema stabilnu bazu podataka kupac. Razlozi koji se mogu navesti zbog kojih preduzetnik preferira počinjanje posla od „nule" mogu biti:

- Mogućnost samostalnog definisanja vizije, misije i strateških ciljeva preduzeća, vlastite kreacije asortimana proizvoda ili usluga, izgradnja organizacione kulture.
- Kreiranje vlastitog inovativnog poslovnog modela.
- Mogućnost eliminisanja uočenih grešaka direktne i indirektne konkurencije, kao rezultat benčmarking aktivnosti.
- Vlastiti izbor lokacije, tehnologije i opreme, strateških poslovnih partnera, kao što su dobavljači, banke, zaposleni, konsultanti, itd.
- Stvaranje vlastitih lojalnih kupaca.

Da bi to bilo realizovano, preduzetnik mora istražiti tržište sa stanovišta njegove veličine, geografske lokacije, kupovne snage kupaca, mogućnosti tržišnog učešća, očekivanih prihoda od prodaje, snaga i slabosti, prijetnji i prilika koje dolaze iz unutrašnjeg i vanjskog okruženja moguće nove poslovne aktivnosti. Pri započinjanju biznisa od „nule", preduzetnik mora imati sveobuhvatne informacije, naročito informacije o ciljanom tržištu. Prije procjene ukupnog prihoda i dobiti - profita, potrebno je da ima odgovore na pitanja:

- Postoji li tražnja za proizvodima i uslugama?
- Ko su potencijalni kupci?
- Gdje se oni nalaze?
- Koji je broj potencijalnih kupaca?
- Kakva je kupovna moć potencijalnih kupaca?
- U kojem će procentu kupovati proizvod - uslugu?
- U kojim količinama i koliko često bi kupovali proizvode - usluge?

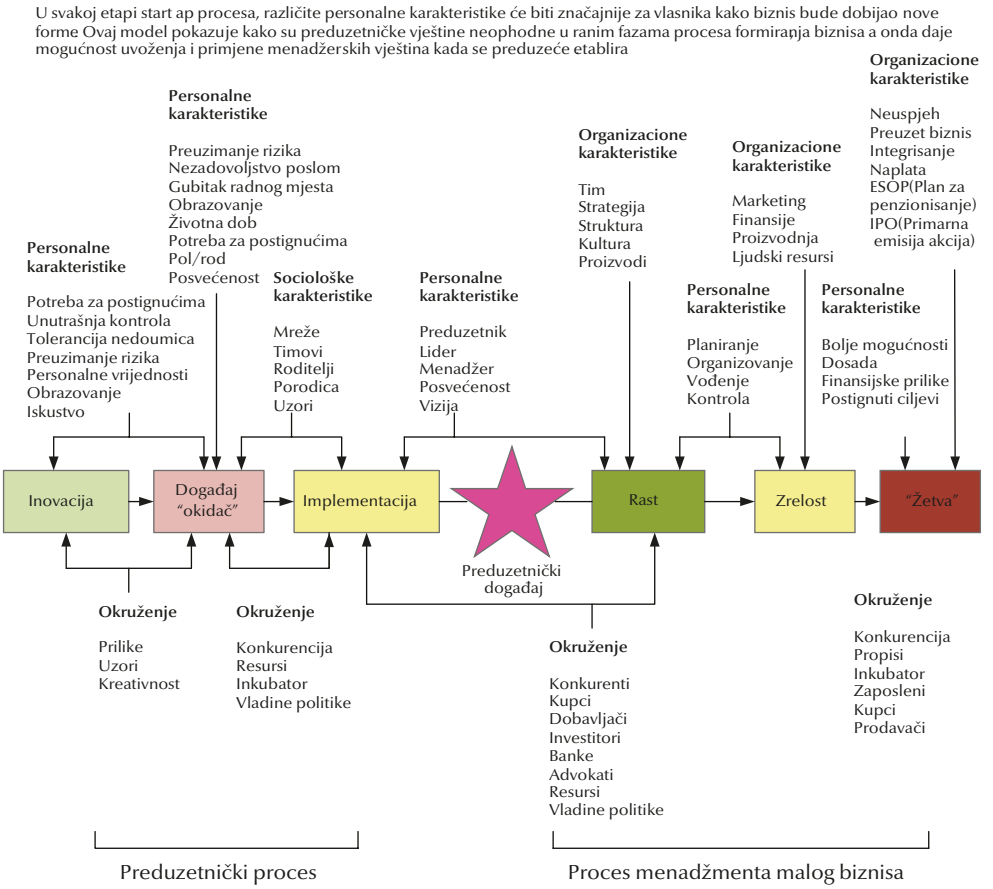
Da bi se dobili odgovori na ova pitanja potrebno je izvršiti sveobuhvatno istraživanje tržišta, što je, svakako, najvažniji korak u izradi poslovnog - biznis plana, o čemu će biti više riječi u nastavku, kao što će biti riječi i o novoj paradigmi, takozvanom Lin startap procesu (The Lean Start up), kada se na novo tržiše lansiraju novi proizvodi, takozvani minimalno održivi proizvodi (Minimum Viable Product, MVP). Nova paradigma polazi od pretpostavke da se nema vremena za detaljna i formalna predviđanja budućih prihoda i troškova za, na primjer, period od tri do pet godina, jer jednostavno niko ne posjeduje „čarobnu kuglu" koja će dati precizne inpute za tako nešto, već se MVP lansira na tržište, prikupljaju se povratne informacije sa tržišta, redefiniše se početni poslovni model, ako to tržište zahtijeva, i nudi se paleta proizvoda i usluga, od bazičnog do premium modela koji će zadovoljiti uočene tržišne potrebe.

Jedan od modela započinjanja biznisa od „nule" je Model startap procesa američkog autora Hatena (Hatten, 2012). Suština modela je postojanje takozvanog spektra procesa preduzetništva i menadžmenta malog biznisa koji se sastoje od šest različitih stadijuma, kao što je predstavljeno na sljedećoj slici.

Nakon pokretanja poslovne aktivnosti, biznis prolazi kroz veliki broj faza na putu svoje zrelosti, naravno, ako preživi prve dvije-tri godine egzistencije. U fazi rasta, kada je biznis mali, pažnja vlasnika je fokusirana na izgradnji tima, zapošljavanju kvalitetnog, stručnog i obrazovanog osoblja, izgradnji strategija, kreiranju strukture i kulture preduzeća. U fazi zrelosti više pažnje se posvećuje specijalnim funkcijama poslovne aktivnosti.

Slika 35

Model procesa preduzetništvo/menadžment malog biznisa



Bilješke. Na slici je prikazan spektar preduzetničkog procesa, od inovacije, implementacije, rasta, uvođenja profesionalnog menadžmenta do zrelosti i izlaznih strategija preduzetnika osnivača. Preuzeto i adaptirano iz Hatten, 2012, str. 29, navedeno u Petković i Berberović, 2013, str. 74.

Bil Gros (Bill Gross Entrepreneo, 2016), multipreduzetnik i finansijer, slaže se da se kriterijumi za uspjeh startapa razlikuju u zavisnosti od projekta, ali određeni kriterijumi su od suštinskog značaja, kao što su sljedeći:

- ideja ili koncept i potreba koju rješava;
- tim koji će realizovati ciljeve i sposobnost pronalaženja potrebnih vještina;
- poslovni model koji će učiniti investicije isplativim;
- finansiranje kao podrška razvoju poslovnog modela i troškovi razvoja; i
- vrijeme tržišne prilike. (Heller et al., 2019, str. 3-4)

Studija slučaja 7

„Mmhmm", petomjesečni Video startap koji virtuelne sastanke čini zabavnijim, prikupio 31 milion dolara prije lansiranja

Izvor: Konrad, A. (2020, 7. oktobar). *Mmhmm, Five--Month-Old Video Startup Making Virtual Meetings More Fun*, Raises $31 Million Pre-Launch. Forbes Venture Capital. Preuzeto 26.10.2020. godine sa https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2020/10/07/video-startup--mmhmm-raises-31-million-pre-launch/#1201b466bcc2.

Dok Fil Libin (Phil Libin) govori, njegova Zoom pozadina brzo se mijenja, kružeći kroz fotografije njegovih prošlih putovanja u Japan, prije nego što se zaustavi na petlji animacije šumovitog pejzaža izrađenog u papiru. Nekoliko trenutaka kasnije, na desnoj strani Libinove virtuelne sobe sa tekstom prezentacije pojavljuje se ekran u stilu ažuriranja vikenda - i Libin ga prati, a njegova figura se ponovo pojavljuje, manja, pored okvira tako da može rukom da pokaže na određene rečenice.



Mmhmm-ova funkcija Copilot omogućava da više ljudi istovremeno prikaže na ekranu.

Ovo je *Mmhmm*, Libinov startap za virtuelne prezentacije, u akciji. Započet u maju kao „vrsta šale" tokom izolacije, Mmhmm sada ima hiljade testnih korisnika, listu čekanja od 100.000 i novih 31 milion US$ sredstava za ekspanziju. Finansiranje, koje uključuje investiciju Serije A od 21 milion US$ koju je vodila Sekuoia, dodatnih 5 miliona US$ prikupljenih za Libinov startap studio All Turtles i 5 miliona US$ kredita od Silicon Valley banke, vjerovatno daje ukupnu vrijednost *Mmhmm*-a od oko 100 miliona US$, prije svog generalnog lansiranja. „Svi imamo ove mikro performanse koje radimo svakodnevno, gdje morate da nastupite za svoje zaposlene, ili za svog šefa, za investitore ili za pratioce na društvenim mrežama, za svoju djecu. A raditi to na videu je zamorno", objašnjava Libin. „Želimo da poboljšamo taj učinak kako god to radili."

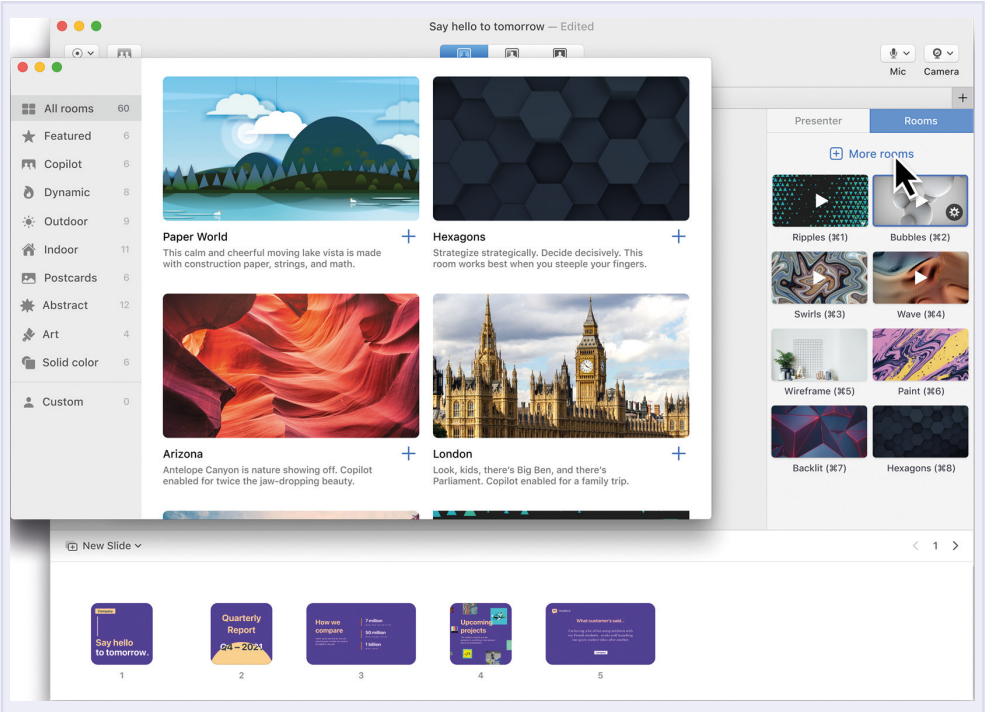
Poznat po svojim godinama rada na Evernoutu (Evernote, https://evernote.com/), aplikaciji za bilježenje koja je prethodila novom talasu startapova poput Noušna (Notion https://www.notion.so/) i Rom Risirča (Roam Research, https://roamresearch.com/), Libin tvrdi da se svijet poslije Covid 19 neumoljivo pomjerio ka „DJ-ifikacija" ili hibridizaciji virtuelnih i iskustava uživo koje naziva „IRL-plus". Libin ne vjeruje da se interpersonalne interakcije do određene mjere neće vratiti. Ali, interakcije poput posjeta ljekaru i bankama, koncertima i poziva za zaradu investitora mogu se uvećati, kaže on, sposobnošću unaprijed snimanja i stapanja snimljenog sadržaja u drugim medijima. „Možemo da remiksujemo stvarnost", tvrdi Libin.

Mmhmm, hirovito nazvan s nečim što asocira na nešto „što možete reći dok večerate", ali praktičnije, sa namjerno otvorenim imenom koje odražava potencijalnu široku upotrebu u različitim industrijama, najnoviji je proizvod Libins startap studija, Ol tartls (All Turtles https://www.all-turtles.com/), koje je Libin napustio da bi je pokrenuo 2017. godine. Kompanija je sedmi projekat kompanije All Turtles za prikupljanje sredstava od marta, kaže Libin, i drugi koji se u potpunosti odvojio od kompanije All Turtles. Startup već ima tim od više od 20 ljudi, kaže Libin, koji služi

kao izvršni direktor i kompanije All Turtles i Mmhmm, dok nastavlja da dizajnira i drugu podršku od centralizovanog osoblja All Turtles. U Sekvoji (Sequoi, https://www.sequoiacap.com/), decenijama staroj firmi rizičnog kapitala (Venture capital fund) koja je investirala u kompanije poput Apple-a, Google-a, PayPal-a i WhatsAppa, partner Relof Bota (Roelof Botha) se ponovo ujedinjuje sa Libinom nakon zajedničkog rada u Evernote-u. Bota i njegov tim vodili su *Mmhmm*-ovu kampanju prikupljanja sjemenskog kapitala vrijednog 4,6 miliona US$ samo četiri meseca ranije, nakon što je Bota rekao da ga je prvo iskustvo sa proizvodom podsjetilo na trenutak kada je prvi put vidio YouTube i Instagram. „Bila je to jedna od stvari koje vam neko pokaže, a vi samo kažete, želim to", kaže Botha.

Investitor Sekvoje Relof Bot kaže da sada svoj dan započinje mapiranjem svojih Zoom sastanaka u Mmhmm, odabirom odgovarajuće pozadine kao što je slika marke Square za sastanke odbora platnih kompanija. Libin voli „Papirni svijet".

Brzi tempo finansiranja *Mmhmm*-a, uključujući ček velike veličine prije zvaničnog lansiranja startapa, ima neku sličnost sa povećanjem brze i kontroverzne glasovne aplikacije za društvene medije Clubhouse, koja je u maju (2020. godine, prim.aut.) procijenjena na oko 100 miliona US$, dok je takođe bila u beta verziji. Bota i Libin primjećuju nekoliko ključnih razlika. Prvo: sa hiljadama test korisnika i lansiranjem potrošačima koje se očekuju kasnije u oktobru 2020. godine, *Mmhmm* već ima određenu jasnost u pogledu zahtijeva kupaca i planira da uskoro bude široko dostupan. (Enterprise verzija se



očekuje početkom 2021. godine). Startap takođe ima najmanje tri jasna segmenta kupaca, tvrdi Libin - a osnivač očekuje da će dotjerivanje video konferencija, način na koji većina ljudi prvo vidi *Mmhmm* danas, završiti kao najmanji segment. Veće mogućnosti: pomoć autorima da snimaju i strimuju interaktivniji sadržaj na YouTube-u, TikTok-u i drugdje; i hibridno živo iskustvo koje Libin naziva „Grčenje za ljude koji žele da strimuju PowerPoint slajdove".

Da bi se povezali sa tim zajednicama, Libin i *Mmhmm* su u svoje prikupljanje sredstava do sada uključili mnoštvo manjih investitora, od influensera u sportu i zabavi poput Kamilionera (Chamillionaire) i Čejnsmokersa (The Chainsmokers) do komičara Henibal Bjuresa (Hannibal Buress), suosnivača Instagrama Majka Krigera (Mike Krieger) i Kevina Sistroma, holivudskog moćnika Majkla Ovica (Michael Ovitz) i investicione ruke većinskog vlasnika luksuznog konglomerata LVMH. Gomila novčanih fondova rizičnog kapitala u početnoj fazi takođe su se pridružili, zajedno sa Mjubadala Kapital (Mubadala Capital) i Goldmen Saks (Goldman Sachs).

Libin je odbio da pruži procjenu *Mmhmm*-a nakon povećanja ili komentara o procjeni Forbsa. „Ne pokušavam da optimizujem za novac, procjene ili nešto slično", kaže on. „Sve stvari u ranoj fazi su lude po definiciji." U istom dahu, međutim, preduzetnik je otkrio neke dugoročne planove, napominjući da je Mmhmm namjerno uključivao „ljude prije IPO-a" (IPO - Initial Public Offer/ Inicijalna javna ponuda akcija na berzi, prim.aut.) koji bi ubuduće mogli da pišu mnogo veće čekove ako ih se pita. „Mislim da je lekcija iz 2020. godine, kada vam neko ponudi 30 miliona US$, trebalo bi da ih uzmete. Jer ko zna šta će se dogoditi?"

Pitanja za diskusiju:

1. Osim očigledno pomalo lude i zabavne poslovne ideje, da li su osnivača Mmhmm izmislili neki novitet ili koriste impulse postojeće situacije vezane za globalnu pandemiju? Koje su ključne vrijednosti u ovom poslovnom modelu za klijente koji su „u redu čekanja" za uplatu i preuzimanje aplikacije?
2. 31 milion US$ prikupljenih za preduzeće bez iskustva i poslovne aktive, koje već pet mjeseci usavršava svoj prototip, ili bolje rečeno MVP (minimalno održiv proizvod), podatak je koji nijje ostao nezapažen ni od strane Forbsovog odjela Rizičnog kapitala. Pored vrijednosti koji će ovaj poslovni model da kreira na globalnom tržištu za kupce, očigledno je „zapao za oko" rizičnim kapitalistima i bankama. Šta treba da sadrži jedan poslovni model koji i u neizvjesnim vremenskim periodima kao što su globalne recesije, lokalni i regionalni ratovi i krize, pandemije virusa, i tome slično, da bi privukao ovoliku pažnju budućih kupaca i investitora još u pre-launch fazi, odnosno u fazi prije formalnog lasniranja proizvoda na tržište? Diskutujte u grupama o ovom pitanju? Da li vama pada na pamet neka ideja koja bi mogla da se konvertuje u profitabilan poslovni model?
3. Silicon Valley Bank https://www.svb.com/ je banka koja finansira startape u svim fazama rasta i razvoja. Da li banke u zemlji u kojoj živite podržavaju startape bez kreditne istorije i kolaterala? Ako postoje takve banke, istražite i napišite sažetak njihovog rada sa startapima. Ako ih ima više, napravite uporednu analizu usluga koje razvoju startapa nude te banke.

4. Fil Libin je serijski preduzetnik. Šta motiviše serijske preduzetnike da uskaču iz jednog u drugi rizični poduhvat? Da li je to zadovoljstvo novom kreacijom ili su drugi razlozi u pitanju? Poznajete li serijskog preduzetnika ili preduzetnicu u vašem gradu ili zemlji u kojoj živite? Ako je poznajete, možete li nam opisati karakterne osobine te osobe?
5. Fondovi rizičnog kapitala (Venture capital funds) su slaba karika preduzetničkog ekosistema u BiH ali i u ostalim zemljama zapadnog Balkana. Mapirajte fondove rizičnog kapitala koji su registrovani ili koji posluju na zapadnom Balkanu.

O fondovima rizičnog kapitala na zapadnom Balkanu više detalja možete saznati iz sljedećeg rada: Hisrich, R.D., Petković, S., Ramadani, V., & Dana, L.P. (2016). Venture Capital Funds in Transition Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 23*(2), 296-315. DOI 10.1108/JSBED-06-2015-0078. https://www.researchgate.net/publication/301741510_Venture_capital_funds_in_transition_countries_Insights_from_Bosnia_and_Herzegovina_and_Macedonia

2.6. Inovativni poslovni modeli

Razvijanje uspješnih poslovnih ideja zahtijeva planski i sistematizovan rad preduzetnika, i to najčešće tima ljudi različitih komplementarnih znanja. „Razlika između preduzetničke ideje i poslovne prilike jest u tome što se preduzetničke ideje stvaraju, a poslovne se prilike mogu ponekad ukazati i zahvaljujući različitim neočekivanim tržišnim okolnostima ili promjenama u društveno-privrednom okruženju" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 296). Poslovni model je najvažniji i možda najteži dio dizajniranja preduzeća, i čini „srce" preduzetničkog procesa. „Uključuje sve aspekte poslovanja, od kupaca, do poslovanja preko partnera, pa do finansiranja i prihoda" (Alam, 2019, str. 91). Kao takav, poslovni model octrava logiku određenog preduzetničkog poduhvata, kojim se rještavaju uočeni problemi ciljanih kupaca i partnera, kao što su dobavljači ili druga preduzeća uvezana u klastere, autsorsing odnose (outsourcing, engl. usluge izvan organizacije) ili strateška savezništva.

> Kompletan poslovni model odnosi se na jedno - na ***vrijednost***. Do sada smo razgovarali o vrijednosti koju će vaše rješenje donijeti vašim kupcima rješavajući njihove ključne probleme, u kontekstu u kojem su problemi najrelevantniji za kupce. Tako smo uspjeli da napravimo prijedlog vrijednosti za vaše ciljane demografske kategorije kupaca. Do sada smo bili usredsređeni na otkrivanje problema, izradu prototipa vizije iskustva koja bi riješila taj problem i potvrđivanje pristupa kod ključnih stejkholdera. To je rezultiralo dobrim razumijevanjem prijedloga vrijednosti za kupca. Prijedlog vrijednosti čini srž poslovnog modela. Bez obzira da li sve ostale komponente funkcionišu ili ne, ako prijedlog vrijednosti ne uspije, cijeli poslovni model se urušava. (Alam, 2019, str. 91)

Grafikon 3
Okvir poslovnog modela



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Alam, 2019, str. 92.

Poslovni model predstavlja konceptualni alat koji sadrži set ciljeva, koncepata i njihovih odnosa, s ciljem definisanja poslovne logike određenog preduzeća (Osterwalder et al., 2005, str. 3, citirano u Kolaković & Mihić, 2020, str. 296). "U slučaju startap preduzeća, odnosno preduzetnika početnika, ovaj alat može poslužiti za procjenu preduzetničke ideje i kao temelj za izradu poslovnog plana u budućnosti" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 296).

Prijedlog vrijednosti takođe se može smatrati osnovom svakog poslovnog modela. Prema Alamu (2019) postoji šest ključnih komponenti poslovnog modela:

- *Prijedlog vrijednosti*. Prva komponenta o kojoj smo do sada razgovarali usredsređena je na razumijevanje problema koji se rješava, za koga i zašto vrijedi rješavati problem.
- *Isporuka vrijednosti*. Kako će kupac znati za proizvod ili uslugu koji se nudi i kako će mu se isporučiti vrijednost?
- *Kreiranje vrijednosti*. Kako ćete izgraditi proizvod ili uslugu i koje su mogućnosti potrebne za izgradnju rješenja?
- *Vrednovanje partnerstva*. Na koga se treba oslanjati u lancu vrijednosti? Ko su spoljni igrači sa kojima trebate da se udružite u ovom poduhvatu i zašto bi željeli da se udružuju sa vama?
- *Prikupljanje vrijednosti*. Kako ćete generisati prihode od kupaca? Ko će platiti za vaše rješenje? Koliko ćete naplatiti?
- *Finansiranje vrijednosti*. Odakle ćete dobiti sredstva za podršku vašem poduhvatu kroz rane faze i aspekte skaliranja, odnosno povećanja aktivnosti? (str. 93)

Iako je poslovni model prezentacija trenutne poslovne logike preduzeća, inoviranje poslovnog modela definiše se kao aktivnost ili proces u kojem se osnovni elementi preduzeća i njegova poslovna logika transformišu s namjerom postizanja operativnog i strateškog napretka (Bucherer et al., 2012; Heikkilä et al., 2018). Postoje različiti pokretači koji stimulišu preduzeća da inoviraju svoje poslovne modele. Preduzeća treba da reaguju na dinamične zahtjeve

i promjene u svom poslovnom ekosistemu, na primjer zbog sve većeg pritiska na troškove, prijetnje lakom zamjenom i stalnom potrebom za diferencijacijom (Carayannis et al., 2015).

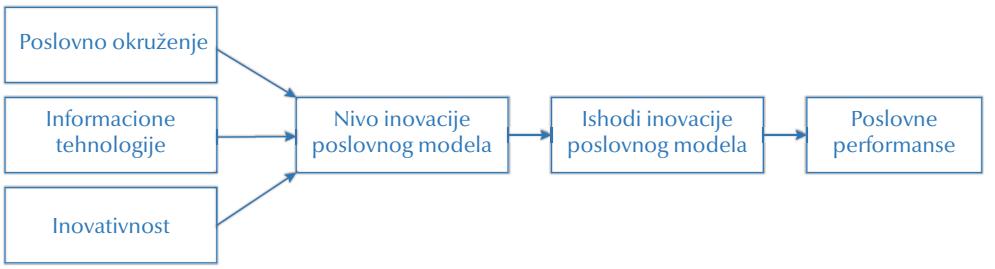
Postojeći okviri inovativnih poslovnih modela sugerišu nekoliko mogućih koristi od inoviranja poslovnih modela, na primjer, konkurentska prednost, stvaranje i prikupljanje vrijednosti, stvaranje znanja i održivi razvoj preduzeća (Morris et al., 2005). Brzi razvoj novih informacionih tehnologija nudi mnogo mogućnosti preduzećima. Nove informacione tehnologije takođe omogućavaju dizajniranje inovativnih i potpuno novih poslovnih modela, koji često dovode do poremećaja u postojećim industrijama i tržištima (Bouwman et al., 2018; Pucihar et al., 2016). U takvim dinamičnim tržišnim uslovima nijedan poslovni model ne može biti statičan i trajati vječno.

Svako preduzeće mora kontinuirano preispitivati, redizajnirati i razvijati svoj poslovni model, kako bi vremenom ostalo konkurentno (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2007; Teece, 2010, Zott et al., 2011). Fos i Sabi (Foss & Saebi, 2017) sugerišu da literatura o inoviranju poslovnih modela pruža dvije različite perspektive inovacije poslovnih modela, uključujući promjene u arhitekturi poslovnog modela i promenje u jednoj ili više komponenti u poslovnom modelu. Stoga su predložili dvije dimenzije inoviranja poslovnih modela: *područje (opseg) i novina*. Dimenzija opsega karakteriše se arhitektonskim i modularnim promjenama poslovnog modela, dok dimenzija novine opisuje promjene poslovnog modela kao novine za preduzeće ili industriju. Pucihar i saradnice (Pucihar et al., 2019) opazile su četiri nivoa inoviranja poslovnog modela:

1. Poslovni model je nov u industriji,
2. Poslovni model koji nikada ranije nisu primjenjivali konkurenti,
3. Poslovni model čiji elementi se ne pronalaze u dominantnim poslovnim modelima u industriji,
4. Poslovni model koji nisu izmislila druga preduzeća. (str. 4)

Grafikon 4

Grafički prikaz empirijskog istraživanja o inovativnim poslovnim modelima i performansama MSP iz Slovenije



Bilješke. Preuzeto iz Pucihar et al., 2019, str. 9.

Pucihar i saradnice (Pucihar et al., 2019) u svom istraživanju na uzorku od 71 slovenačkih MSP koja su već ranije inovirala vlastiti poslovni model, potvrdili su da poslovno okruženje i inovativnost imaju pozitivan direktan uticaj na nivo inovativnosti poslovnog modela, dok informacione tehnologije nisu imale direktan uticaj na nivo inoviranja poslovnog modela. Štaviše, utvrđeno je da nivo inovativnosti poslovnog modela ima pozitivan direktan uticaj na ishode inoviranog poslovnog modela. Slično tome, ishodi inoviranja poslovnog modela imali su pozitivan direktan uticaj na poslovne performanse. Sveukupno, njihova studija je potvrdila da snažne promjene u poslovnom modelu vode ka poboljšanju ukupnih poslovnih performansi MSP.

Inovativni poslovni model koji je izazvao revoluciju u prevozu putnika lansiran je 2010. godine. Radi se o Uberu, koji je za samo 11 godina od osnivanja, u novembru 2020. godine dostigao tržišnu vrijednost 61,01 milijardi US$. U narednoj studiji slučaja posvećenoj Uberu, pročitajte i razmislite šta je to „što toči gorivo u Uberov motor rasta"?

Studija slučaja 8

Šta toči gorivo u Uber-ov motor rasta?

Studiju slučaja izradili su Saša Petković i Jelica Rastoka

„U početku je to bila kompanija za određenu klasu ljudi. Pritisnete dugme i crni auto se pojavljuje. U čemu je kvaka? U tome da crni automobil stigne za 8 minuta", izjavio je sada već bivši izvršni direktor i suosnivač Uber-a, Trevis Kalenik (Travis Kalanick), *kada je objašnjavao suštinu kompanije.* Eksplozivni rast Uber Technologies (UBER https://www.uber.com/) i stalne kontroverze učinili su je jednom od najfascinantnijih kompanija nastalih tokom protekle decenije. Firma, osnovana 2009. godine, ubrzo je prerasla u najcijenjeniju privatnu startap kompaniju na svijetu (Blystone, 2019).

Iako je preduzeće osnovano 2009. godine, Uber nije zvanično pokrenut do juna 2010. godine dodavanjem postojeće ponude vozača crnih automobila. U januaru 2011. godine, samo šest mjeseci kasnije, imali su između 3.000 i 6.000 korisnika i već su uradili između 10.000 i 20.000 vožnji. Ali ono što je počelo 2009. godine kao usluga prevoza luksuznim automobilima u San Francisku u novembru 2020. godine je vrijedno 61,01 milijardi US$ (https://ycharts.com/companies/UBER/market_cap, pristupljeno 03.11.2020. godine), posluje u preko 600 gradova širom svijeta i zapošljava preko 26.900 ljudi. I izaziva veliki otpor regularnih taksi službi u velikom broju gradova. I taj otpor povećava publicitet Uber-a.



Potreba za Uber-om – put do preduzetničke ideje

Geret Kemp (Garrett Camp) i Trevis Kalenik (Travis Kalanick) kreirali su Uber

poslovni model iz potrebe za udobnim, sigurnim i po pristupačnim cijenama na dostupnim „na klik preko mobilne aplikacije", prevozom. Geret, uspješni kanadski preduzetnik, živio je na „visokoj nozi" u San Fancisku. Međutim, bio je frustriran taksi prevozom, pogotovo nerealno visokim cijenama a slabim nivoom usluga, pa je odlučio da uradi nešto po tom pitanju. 2008. godine, gledao je film o Džejms Bondu, Kazino Rojal, u kojem tajni agent prati lokaciju automobila telefonom. Palo mu je na pamet: „Kako bi bilo kul da mogu pritisnuti dugme na svom telefonu i gledati kako moj prevoz stiže".

Kako je vrijeme prolazilo, Geret je sve više bio opsjednut time da realizuje svoju ideju. U preduzetničkom duhu, počeo je da „brejnstormuje" svoja zapažanja sa bliskim prijateljima, uključujući Trevisa Kalanika, još jednog uspješnog preduzetnika. Trevis nije na početku bio zagrijan za Uber, jer je radio na kreiranju vlastitog ekosistema sličnog Airbnb. Međutim, Geret je bio neumoljiv u ubjeđivanju Trevisa da uđe u projekat. Jedne večeri, „zalomili" su u Parizu, i oko 2 iza ponoći, vozač taksija ih je upozorio da će ih izbaciti iz taksija. Kalenik je dobrovoljno izašao iz taksija, i zgrožen omalovažavanjem taksiste, počeo je ozbiljno da razmišlja o Uberu. Taj pariški taksista zapalio je iskru u čovjeku koji se spremao da zapali cijelu taksi industriju Geret i Trevis bacilli su se na posao.

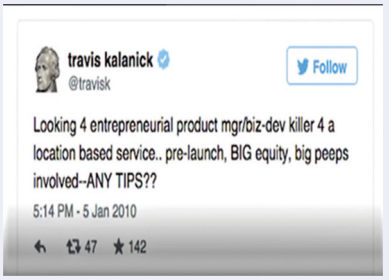
Uberov poslovni model – ekonomija dijeljenja

U prošlosti, kada ste trebali stići na neko odredište, iščekivanje taksija je bila prava noćna mora: stajali biste na kiši, vjetru, snijegu i čekali po 20 i više minuta da stigne vozilo. Kada biste napokon to dočeli i stigli na svoje odredište, cjenkali biste se sa vozačem oko cijene za koju ste znali da je previsoka za tu relaciju, ili bi taksimetar „vrtio i vrtio" bez obzira što ste „zaglavljeni" na semaforu. Ovo loše iskustvo i uočeni nedostatak ponude koji su stvarali frustracije, Uber je iskoristio i predstavio nešto sasvim novo. Uveli su nekoliko ključnih promjena koje su zauvijek promijenile privatni prevoz. Prvo, njihova aplikacija za pametne telefone je integrisana sa Google mapama, tako da možete vidjeti koliko su udaljeni najbliži automobili, postavili su mjesto za susret na ekranu i možete pozvati automobil da dođe na to mjesto.



Nakon toga, vozač Vas pozove ili pošalje poruku da potvrdi svoj dolazak. Čak možete da vidite i podatke o vozaču (uključujući i ocjene) dok gledate kako se crni SUV ili limuzima približava željenom mjestu. Jednom kada stignete do odredišta, aplikacija Vam naplaćuje uslugu preko debitne ili kreditne kartice i slobodni ste. Nema potrebe da se bavite gotovinom, sićom, napojnicama ni pregovaranjem oko cijene.

Geret i Trevis se nisu odmah složili kakav će poslovni model kreirati. Geret, koji je bio inspirisan sa tajnim agentom 007, Džejmsom Bondom, odlučio je da kupi flotu vrhunskih Mercedesovih limuzina.



Međutim, Trevis nije bio saglasan sa idejom posjedovanja automobila. Više je bio za ideju da vozači koriste svoje vlastite automobile u kombinaciji sa Uber aplikacijom. U jednom trenutku, Geret je bio toliko odlučan da kupi cijelu flotu Mercedesovih limuzina da je nazvao Trevisa i rekao mu da će iznajmiti sav parking prostor u San Francisku. Trevis je bio izričito protiv posjedovanja automobila i zapošljavanja vozača. Geret je konačno popustio. Tako su umjesto kupovine desetine sjajnih automobila, prilagodili aplikaciju postojećim vozačima limuzina i luksuznih automobila. Godinama kasnije, Uberov poslovni model bez ikakve invencije, procijenjen je na vrijednost od 65 milijardi US$, a Trevis je uživao ponoseći se. Kako Trevis kaže u jednom intervjuu: „Geret obezbjeđuje otmjenost i eleganciju, to je njegov dio posla. Ja obezbjeđujem efikasnost, odnosno vrijednost". Geret i Trevis su autsorsovali inženjering i razvoj, a dobijali su pravne bitke da nisu nelojalni konkurenti taksi kompanijama, jer su tvrdili da oni ne zapošljavaju vozače niti posjeduju automobile. Vozači sami odlučuju da li će voziti, a građani da li će koristiti njihove usluge. Oni su „samo aplikacija", tako su se branili.

Uber kao primjer The Lean start up procesa

Razvoj prve Uberove aplikacije je tipičan primjer The Lean stast up procesa. Njihova prva aplikacija ili MVP (minimum viable product – minimalno održiv proizvod) omogućavao je korisniku da pošalje sms-om svoju adresu na aplikaciju, a aplikacija bi potom pronašla najbližeg vozača i poslala ga na tu adresu. Aplikacija nije bila savršena. Naprotiv, bila je daleko od toga. Ali služila je svojoj svrsi da potvrdi vrijednost koju su željeli ponuditi. Tek u sljedećoj verziji aplikacije, stvari su postale uzbudljive. Aplikacija je koristila GPS tehnologiju i u stilu Džejmsa Bonda prikazivala je limuzinu na karti kako se približava korisniku. Tada je došlo vrijeme da se uozbilje. I Geret i Trevis bili su ushićeni, ali nijedan od njih nije bio spreman da vodi kompaniju. Tako da su odlučili da nađu generalnog direktora (profesionalnog menadžera) za Uber. Da bi to uradili, Trevis je postavio objavu na Twitteru kako traži menadžera za preduzetnički proizvod. Samo jedan čovjek je odgovorio, pišući mu da mu savjetuje da ga kontaktiraju mejlom. Rajan Grejvs (Ryan Graves) nije mogao ni slutiti da će ga njegov jednostavni tvit učiniti milijarderom. Od 2019. godine Rajan nije više u upravnom odboru Ubera, već je osnivač i izvršni direktor investicionog holdinga Saltwater https://www.saltwater.com/.

U potpunosti rješava probleme sa vozačima

Prije svega, Uber pruža rješenje za problem s kojim se suočavaju milioni ljudi. U pravom smislu riječi oni su poremetili monopole taksi prevoznika u brojnim gradovima i u poptunosti izmijenili iskustvo korištenja usluga privatnog prevoza. Prije Uber-ovog prodora na tržište, što je i danas slučaj u gradovima i državama u kojima nije zaživio ovaj poslovni model (npr. u Bosni i Hercegovini), cijenu loše infrastrukture javnog prevoza

ili njihove ponude, snosi stanovništvo koje je prinuđeno da supstitut za svoju potrebu pronađe najčešće u taksi prevoznicima. Međutim, visoka cijena je samo jedan od troškova monopola koji drže taksi kompanije.



Politika „ranih prihvatilaca"

U početku, nije bilo jednostavno doći do kupaca. Na tržištu je već postojala značajna ponuda usluga prevoza od različitih vrsta javnog, preko taksi službi do ličnih vozila kojima se ljudi koriste. Usljed izražene konkurencije i prisustva velikoj broja supstituta, Uber je morao osmisliti posebnu strategiju prodiranja na tržište. Počeo je tako što je ciljao te ljude sponzorisanjem „tech" događaja, obezbjeđivanjem besplatnih vožnji i uopšte podizanjem svijesti među javnosti, naročito kupcima profila „ranih prihvatilaca"[20].

20 U marketingu, kupci se sa jednog aspekta posmatraju u zavisnosti od toga koliko brzo prihvataju inovacije, pri čemu najviše sklonosti ka tome imaju inovatori, kao oni koji direktno uvode inovacije u potrošnji, te nakon njih rani prihvatioci koji promptno prihvataju trendove predstavljene na tržištu.



Postavljanjem ovakve ciljne grupe, uspjeli su da kreiraju „motor rasta" koji se zasnivao na činjenici da su kupci ovog profila prenosili pozitivna iskustva svojim prijateljima, koji su postajali novi korisnici i lojajlni kupci već nakon prvog iskustva sa Uberom. A to je dalje vodilo do stvaranja mreže ne samo lojalnih, već čak strastvenih kupaca.

Preporuke zadovoljnih kupaca

Maks Kroli (Max Crowley) iz Uber-a u Čikagu objašnjava: „Utvrdili smo da se naš rast odvija postepeno usljed pozitivnih preporuka korisnika usluga, na osnovu kojih se novi korisnici odlučuju na isprobavanje usluge. Jednom kada uvide jednostavnost korištenja, činjenica da se pritiskom na dugme na telefonu i za manje od 5 minuta pojavi automobil koji ih odveze na željeno mjesto po pristupačnoj cijeni, naprosto dovodi do toga da korisnici sami postaju „ambasadori" brenda.

Koristi za Uber vozače, ali i one koji se voze

Ono što čini interesantnim poslovni model Uber-a jeste i to da on ne zapošljava vozače. Umjesto toga, usluga djeluje kao veza između ljudi kojima je potrebna vožnja i vozača koji se nalaze u okruženju. Međutim, ovaj naizgled banalan aranžman može donijeti više

od 500 US$ dnevno svakom vozaču. Kao i svaka dobra usluga, ovo je „win--win" opcija za sve uključene strane, što je svakako još jedan faktor koji doprinosi rastu Uber-a. S jedne strane kupci imaju mogućnost da zadovolje svoje potrebe na jeftiniji i za njih „ugodniji" način, a s druge strane pružaoci usluga ujedno imaju mogućnost dodatne zarade. Zapravo, efikasno povezivanje dviju različitih strana sa komplementarnim interesima su ono što čini ovu poslovnu kombinaciju dobitnom u svakom smislu. Ono što je naročito interesantno je način na koji kompanija privlači kupce. Naime rutinski se nudi 20 US$ za „testnu" vožnju svim novim korisnicima, kako bi isprobali njihove usluge. Ovaj podsticaj uklanja sve prepreke koje mogu imati novi putnici i nakon što jednom „iskuse" Uber, vrlo vjerovatno će postati dugoročni kupac.

Veliki potencijal za potpunu transformaciju trenutnog načina transporta

Glavni faktor koji doprinosi rastu Uber-a je njegov ogroman potencijal. Ne samo da kompanija mijenja način na koji mnogi gradovi angažuju automobile za prevoz, već to rade na način koji u poptunosti izmjenjuje dosadašnju ulogu vlasništva nad automobilima i prevoza generalno, uzimajući postojeću infrastrukturu i njenim korištenjem na potpuno nov i drugačiji način. Osim gore navedenih tačaka - koje su i dalje velike pokretačke sile - Uberov „motor rasta" se sastoji od nekoliko povezanih dijelova, koji uključuju:

e) Intenzivno lokalno, širenje od grada do grada;
f) Preporuke vezane za iskustva u korištenju usluga;
g) Besplatne vožnje, i
h) Jednom riječju wow iskustvo.

Vizija i dugoročna održivost – društveno odgovorno poslovanje

Uber se obavezuje da će postati potpuno električna platforma sa nultom emisijom do 2040. godine, sa 100% vožnje koja će se odvijati u vozilima sa nultom emisijom, u javnom prevozu ili sa mikromobilnošću. Naša je odgovornost kao najveće platforme za mobilnost na svijetu da se agresivnije borimo protiv izazova klimatskih promjena. To ćemo učiniti tako što ćemo ponuditi vozačima više načina da voze zeleno, pomažući vozačima da pređu na električnu energiju, čineći transparentnost prioritetom i udružujući se sa nevladinim organizacijama i privatnim sektorom kako bi pomogli ubrzanju čiste i pravedne energetske tranzicije.

Izvori:

Blystone, D. (2019, 25. juni). The Story of Uber. Investopedia. Preuzeto 02.11.2020. godine sa https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111015/story-uber.asp.

https://www.uber.com

https://growthhackers.com/growth--studies/uber

Pitanja za diskusiju

1. Kako je Geret došao na ideju da osnuje Uber? Šta je prvo uradio kada je došao do ideje?
2. Na primjeru Gereta i Trevisa diskutujte da li je za pokretanje preduzetničkog poduhvata ključni „sastojak" tehničko znanje pokretača biznisa? Koji su ključni „sastojci" neophodni za kreiranje inovativnog poslovnog modela, modela ekonomije dijeljenja, kao što je Uber?

3. Da li su Trevis i Geret serijski preduzetnici ili su klasični top menadžeri? Obrazložite.
4. Koji je ključni „sastojak" Uberovog poslovnog modela? Autsorsing (Outsorcing) ili neposjedovanje? Ekonomija dijeljenja ili odlična aplikacija, ili nešto sasvim drugo? Diskutujte u grupama.
5. Šta je dovelo do ovako brzog rasta startapa Ubera? Koja je strategija bila ključna?
6. Posjetite Uberov veb sajt i provjerite šta su uvrstili novo u svoju ponudu?

2.7. Kanvas poslovno modeliranje - The Canvas

Praktična alatka za skiciranje definisane strategije i njezinu implementaciju unutar organizacionih struktura, procesa i sistema je Kanvas (Canvas, platno, slika) okvir za poslovno modeliranje. Poslovni model Kanvas predložio je Aleksandar Ostervalder u svojoj knjizi *Stvaranje poslovnih modela* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kanvas praktično orijentisan okvir poslovnog modeliranja sastoji se od devet gradivnih blokova, uključujući prijedlog vrijednosti, ključne partnere, ključne resurse, ključne aktivnosti, odnos sa kupcima, kanale komunikacije i distribucije, segmentaciju kupaca, tokove prihoda i strukturu troškova (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kanvas (platno, slika) poslovni model uključuje devet segmenata koji pokrivaju četiri osnovna područja poslovanja (potrošače, ponudu preduzeća, infrastrukturu i finansijsku održivost). Navedeni segmenti su:

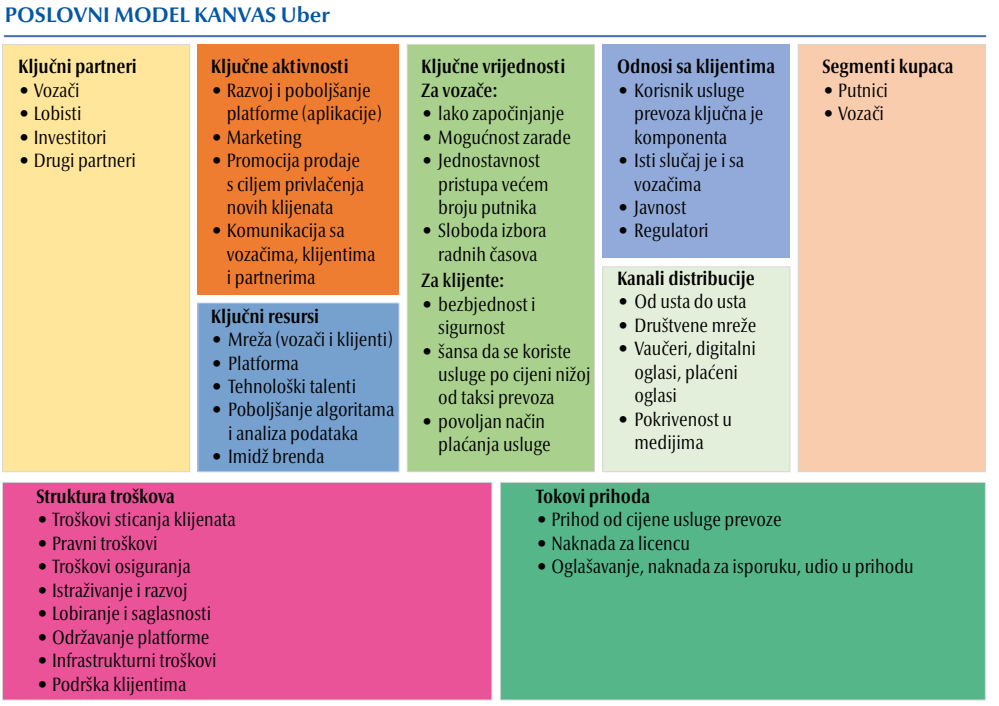
- ***Segment potrošača*** – preduzeće opslužuje jedan ili više preduzetničkih segmenata. Navedeni segmenti mogu biti ili individualni potrošači ili preduzeća.
- ***Prijedlog vrijednosti*** – rješavanje potrošačkih problema i zadovoljenje potrošačevih potreba. Vrijednost koju percipiraju potrošači razlog je njihova preferiranja određenog proizvoda ili preduzeća. Svaki prijedlog vrijednosti sastoji se od niza proizvoda i/ili usluga kojima je cilj zadovoljiti određene potrošačke segmente. Te vrijednosti mogu se odnositi na: novitet na tržištu, performanse, nivo personalizacije, dizajn, brend, cijenu, prikladnost, umanjenje troškova, umanjenje rizika, itd.
- ***Kanali*** – stvorena vrijednost isporučuje se potrošačima kroz različite kanale, odnosno kroz komunikacijske, distributivne i prodajne kanale.
- ***Odnosi s potrošačima*** – ciljevi su uspostavljanje i održavanje odnosa s potrošačima za svaki segment potrošača, te povećanje prodaje.
- ***Izvori prihoda*** – opisuje najznačajnije izvore prihoda poduzeća. Ti prihodi mogu biti rezultat prodaje „jednokratnim" potrošačima ili stalnim potrošačima, kao rezultat isporučenih vrijednosti ili postprodajne podrške potrošačima.

- ***Ključni resursi*** – predstavljaju imovinu preduzeća (materijalnu i materijalnu) koja je potrebna za ostvarivanje prethodno navedenih elemenata.
- ***Ključne aktivnosti*** – najznačajnije aktivnosti koje preduzeće obavlja, npr. proizvodnja, rješavanje problema ili platforma (umrežavanje).
- ***Ključna partnerstva*** – odnose se na partnere od kojih nabavljamo ključne resurse ili koji za nas obavljaju određene aktivnosti (*outsourcing*).
- ***Struktura troškova*** – opisuje strukturu troškova poduzeća. Troškove možemo sagledavati s više aspekata, npr. fiksne i varijabilne troškove, ekonomija širine i ekonomija obima. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Kao nastavak prethodnog poglavlja i kao rezultat analize osme studije slučaja o Uberu, primjenom metode kanvas poslovnog modela, na narednom grafikonu predstavljen je Uberov kanvas poslovni model.

Slika 36

Uber kanvas poslovni model



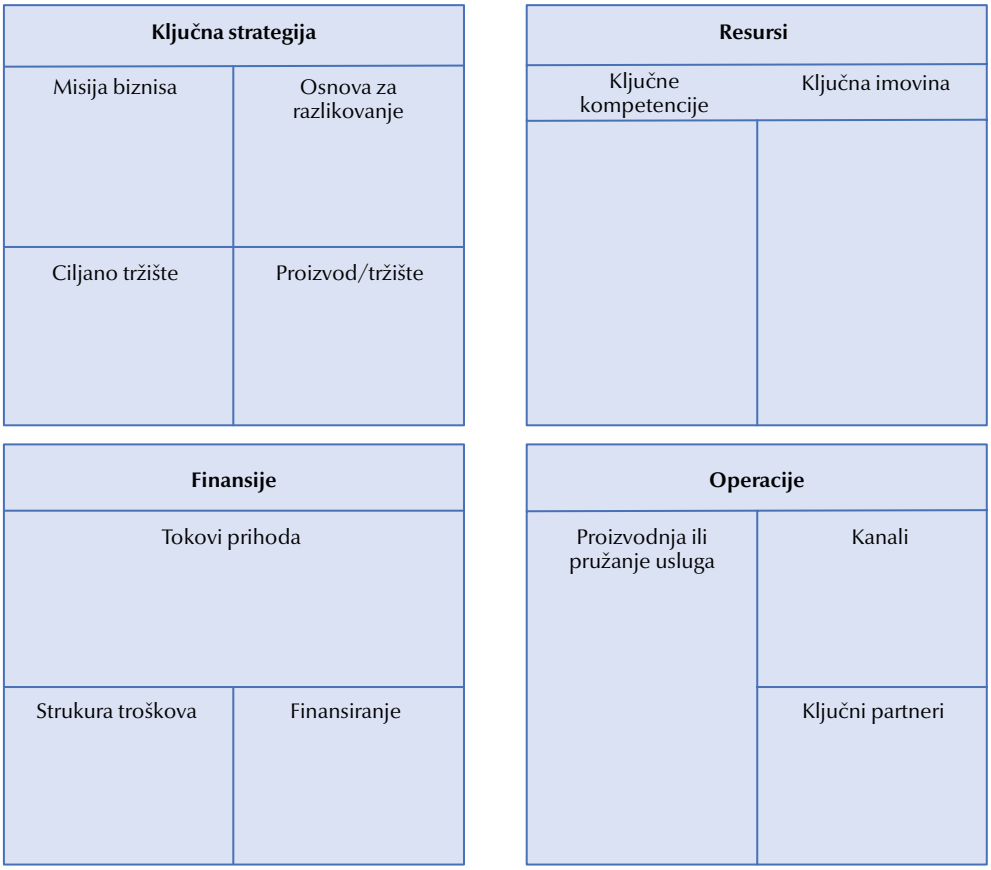
Bilješke. Slika predstavlja jedno od viđenja poslovnog modela Uber-a predstavljeno na takozvanom platnu, odnosno kanvas (canvas) načinu prezentacije poslovnih modela. Preuzeto i adaptirano 06.11.2020. godine sa https://bstrategyhub.com/uber-business-model-how-does-uber-make-money/.

Predstavljanje inovativnih poslovnih modela u formi kanvasa, opšteprihvaćeni je način skiciranja ključnih vrijednosti za najbitnije stejkholdere i strategija isporuke tih vrijednosti. Takođe, koristi se i kao moćna prezentaciona alatka, pogotovo na sesijama predstavljanja poslovnog modela ili inovacije rizičnim

kapitalistima na pičing sesijama (elevator pitch) ili drugim investitorima tokom poslovnih sastanaka. Kanvas je sjajan pristup sažetka detaljnog poslovnog plana, koji se preporučuje da se radi zbog razmišljanja o operacionalizaciji preduzetnikove vizije, misije i strateških ciljeva. O poslovnom planiranju biće više riječi u nastavku.

Na sljedećoj slici, predstavljene su četiri komponente sa podkomponentama poslovnog modela startap firme, koje, prema mišljenju Baringera i Ajrlanda (Barringer & Ireland, 2016, str. 120) moraju biti pažljivo oblikovane, ukoliko preduzetnici početnici žele da uspješno pokrenu vlasititi biznis. Ovaj model je pojednostavljena forma formata kanvas poslovnog modela.

Slika 37
Obrazac Barringer-Ireland poslovnog modela



Bilješke. Slika predstavlja jednu od modifikovanih formi obrasca kanvas poslovnog modela autora Baringera i Ajrlanda. Preuzeto i adaptirano iz Barringer & Ireland, 2016, str.120.

Možemo zaključiti da je Aleksandar Ostervalder napravio pravu malu revoluciju u predstavljanju ključnih vrijednosti koje donosi jedan poslovni model,

svojim jednostavnim pristupom skiciranja ključnih vrijednosti poslovnog modela u blokovima.

2.8. Lin startap proces – The Lean start up

Neizvjesnost na tržištu, nepredvidivost, turbulentnost, volatilnost, povećanje zahtjeva korisnika proizvoda i usluga, kao i žestoka globalna konkurencija, glavne su karakteristike današnje gobalne tržišne utakmice. U takvim uslovima, pokretanje novog preduzeća - bilo da je riječ o tehnološkom startapu, malom preduzeću ili inicijativi u okviru velike korporacije - uvijek je bilo „pogodi-ili-promaši" prijedlog. Prema višedecenijskoj formuli, pišete poslovni plan, predstavite ga investitorima, okupite tim, predstavite proizvod i počnete da prodajete najjače što možete.

I negdje u ovom nizu događaja vjerovatno ćete pretrpjeti fatalni neuspjeh (Blank, 2013). Na koji način skratiti proces lansiranja novog preduzeća ili novog proizvoda unutar postojećeg preduzeća uz minimalne troškove i minimiziranje rizika od propasti, bili su neki su od razloga koji su Erika Risa (Eric Ries), serijskog preduzetnika i rizičnog kapitalistu „natjerali" na drugačiji pristup u razvoju startapa i proizvoda. Autor je knjige *The Lean Startup* (Ries, 2011) koja je nedugo nakon objavljivanja postala manifest Lin startap (The Lean startup) pokreta i modernog preduzetničkog menadžementa.

Lin startap pokret uglavnom se pripisuje dvojici pojedinaca, Eriku Risu i Stivu Blanku (Steve Blank), mada su i drugi poput Boba Dorfa, Alekandera Osterval-dera (Alexander Osterwalder) i Iva Pignjera (Yves Pigneur) takođe doprinijeli pokretu. Pored toga, rani praktičar, Frank Robinson, primjenjivao je sličan metod za otkrivanje i potvrđivanje kupaca već krajem 1980-ih. Lin startap fokusira se na razvoj i validaciju kupaca i primjenu agilnih praksi u isporuci uspješnih proizvoda ili usluga u okruženju krajnje neizvjesnosti (Casselman, 2014).

> Porijeklo Lin startapa može se pratiti od rada obavljenog na polju Lin (lean) proizvodnje u Tojoti krajem 1980-ih. U *Mašini koja je promijenila svijet* Vomak i saradnici (Womack et al., 1990) opisali su metod Lin proizvodnje koji je Tojota koristila u svojoj proizvodnji automobila. Tojota je iskoristila pravovremeni inventar za proizvodnju automobila u malim serijama, sa minimalnim otpadom, uz djelić cijene njihovih američkih konkurenata. Tojotin neumorni fokus na kvalitet, uklanjanje otpada i kontinuirano usavršavanje kroz Kanban, učinili su ih referentnom tačkom za Lin proizvodnju. (Casselman, 2014, str. 10)

2017. godine Erik Ris objavio je knjigu *Startap način* (The Startup Way), u kojoj objašnjava na koji način je primjena njegove metodologije u velikim korporacijama, kao što je General Electrics, drastično smanjila vrijeme i troškove

lansiranja takozvanog novih proizvoda. Lin startap metodologija može biti posebno uspješna za stvaranje inovativnih proizvoda u velikim kompanijama (Nobel, 2013). Na osnovu dobijenih povratnih informacija sa tržišta kod razvoja proizvoda u iterativnim koracima, testira se opravdanost pretpostavke (početne hipoteze) da li je proizvod i u kojem obliku, i sa kojim funkcijama potreban na tržištu? Nakon dobijanja povratnih informacija, slijedi pivotiranje, odnosno okretanja u krug, kroz redefinisanje početnih hipoteza i poslovnog modela, kreće se u realizaciju naprednijih i višefunkcionalnijih modela, ako je neophodno i na druga tržišta, nego što je to prvobitno zamišljeno. Veliki značaj ove nove paradigme preduzetničkog menadžmenta je da se znatno skrati vrijeme lansiranja novog proizvoda, koju možemo da sumiramo na sljedeći način:

> Ne postavljajte pitanje: „Može li ovaj proizvod biti izrađen" ? već postavite pitanje: „Da li ovaj proizvod treba da bude izrađen"? Jednom kada razjasnite ove pretpostavke o skoku, prvi korak je ući u fazu izgradnje što je brže moguće sa minimalno održivim proizvodom (MVP). MVP je ona verzija proizvoda koja omogućava potpuni zaokret petlje *Izgradi-Izmjeri-Uči* (Build-Measure-Learn loop) uz minimalnu količinu napora i najmanje vremena za razvoj. (Ries, 2011, str. 82)

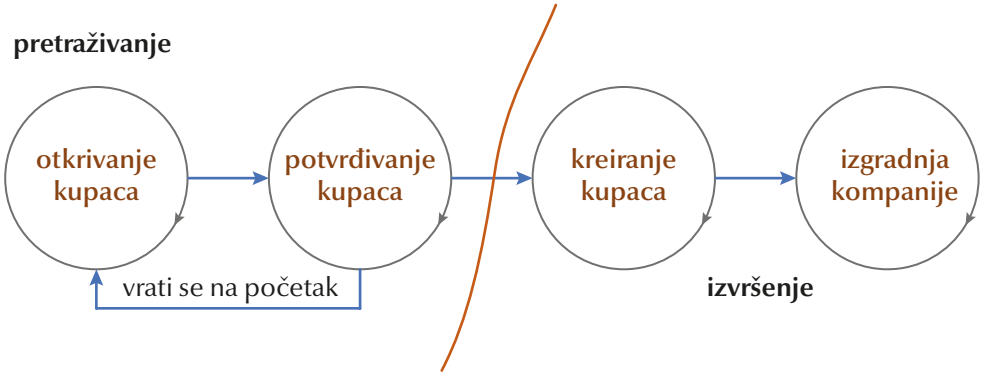
Erikov prvi poslovni poduhvat je propao. Međutim, to ga nije pokolebalo, već je iz greški učio kako da sljedeći put bude bolji. Važna kompenzaciona sila, koja proces osnivanja preduzeća može učiniti manje rizičnim pojavila se sa knjigom Risa. To je metodologija koja *favorizuje eksperimentisanje u odnosu na složeno planiranje*, *povratne informacije kupaca umjesto isključivo intuicije i iterativni dizajn u odnosu na tradicionalni razvoj „velikog dizajna unaprijed"*. Poslovno eksperimentisanje favorizuje izvršenje u odnosu na planiranje, olakšano testiranjem hipoteza i „izlaskom iz zgrade" postupkom radi procjene ideja sa stvarnim kupcima (Blank, 2005). Akciono orijentisano, spretno i često jeftino eksperimentisanje može pomoći da se ideje brzo pokrenu i identifikuju i privuku prvu grupu kupaca (Bocken & Snihur, 2019). Iako je metodologija stara samo nekoliko godina, njeni koncepti - poput „minimalno održivog proizvoda" i „okretanja" - brzo su se udomaćili u startap svijetu, a poslovne škole su već počele prilagođavati svoje nastavne planove i programe kako bi ih poučavale[21] (Blank, 2013).

Koristeći Lin startap pristup, preduzeća *kreiraju red a ne haos* koristeći alatke koje testiraju njihovu viziju u kontinuitetu. Lin startap je metodologija za razvoj preduzeća i proizvoda koja ima za cilj da skrati cikluse razvoja proizvoda

21 Harvard, MIT, Stanford počeli su sa izučavanjem ove metodologije ubrzo nakon lansiranja Lin startap pokreta, a na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci, u sklopu predmeta Upravljanje preduzetničkim projektima na II ciklusa studija, The Lean Start up je sastavni dio nastavnog procesa od 2016. godine. (prim.aut.).

i brzo otkrije da li je predloženi poslovni model održiv. To se postiže usvajanjem kombinacije *eksperimentisanja vođenog poslovnom hipotezom, ponovljenih izdanja proizvoda i potvrđenog učenja*. Od ključne važnosti za Lin startap metodologiju je pretpostavka da kada startap kompanije ulažu svoje vrijeme u iterativnu izgradnju proizvoda ili usluga kako bi zadovoljile potrebe ranih kupaca, kompanija može smanjiti tržišne rizike i zaobići potrebu za velikim iznosima početnog finansiranja projekata i skupim proizvodima lansiranja i neuspjeha.

Slika 38
Razvoj proizvoda vs razvoj kupaca



Bilješke. Slika opisuje faze kreiranja preduzetničkog poduhvata u Lean startap procesu (Blanks, 2005).

Tri ključna principa Lin startap metodologije su:

1. Umjesto pisanja komplikovanog biznis plana, sumirajte svoje hipoteze (pretpostavke) u okvir koji se naziva *„kanvas (slikovni) poslovni model"*.
2. *„Get out of the building – izađi iz zgrade"* pristup razvoja kupaca koji testiraju hipoteze. Na osnovnu mišljenja kupaca o svim bitnim elementima, model proizvoda se iterativnim postupcima unapređuje i razvija.
3. *„Agile development – agilni razvoj"* pristup koji potiče iz industrije softvera. Radi se o postupku komplementarnom sa prethodnim principom i čiji ishod je izgradnja MVP – minimalno održivog proizvoda kojeg prihvataju rani kupci.

Primjena Lin startap metodologije u velikim korporacijama podrazumijeva i paralelan proces prihvatanja korporativnog preduzetništva kao poslovne filozofije i izmjenu organizacione kulture uz prihvatanje preduzetničke kulture. Neki od razloga zašto velike korporacije primjenjuju ovu metodologiju u dijelovima, i po pravilu, kod uvođenja novih proizvoda, a ne u cjelosti, su zbog zabrinutosti zbog neophodnih promjena u kulturi, procesima i organizaciji koje su neophodne za primjenu metode. Drugi razlog je nedostatak podrška senior menadžmenta (Regan, 2013).

Uz podršku popularnih knjiga o menadžmentu (npr. Blank, 2005; Osterwalder et al., 2014; Ries, 2011), eksperimentisanje je postalo široko rasprostranjeno za testiranje novih poslovnih modela (Andries et al., 2013; Camuffo et al., 2019; McDonald & Eisenhardt, 2019, citirano u Bocken & Snihur, 2019). Poslovni eksperimenti omogućavaju preduzetnicima da generišu i testiraju hipoteze o novim poslovnim modelima, podstičući analizu podataka, praćenu daljim radnjama kao što su dodatni eksperimenti, proširivanje ili okretanje (Leatherbee & Katila, 2019; McDonald & Gao, 2019). Ove karakteristike koje doprinose eksperimentisanju ne samo da su privlačne startapima, već i postojećim kompanijama koje traže stratešku obnovu u dinamičnom okruženju (Bojovic et al., 2019; Cozzolino et al., 2018).

Na koji način funkcioniše eksperimentisanje kao sastavni dio Lin startap metodologije, predstavićemo devetom studijom slučaja na primjeru Blu River tehnologije i njenoj primjeni u poljoprivredi.

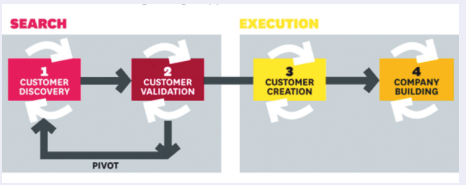
Studija slučaja 9

Blue River Tehnologija – Primjena The Lean Start up metodologije razvoja poslovnog modela: Slušajte kupce!

Izvor: Harvard Business Review, preuzeto 01.07.2020. godine sa https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything; Osterman, C. (2019, april 9). Blue River Technology: How Robotics and Machine Learning are Transforming the Future of Farming. Preuzeto 01.07.2020. godine sa https://medium.com/the-coleman-fung-institute/blue-river-technology-how-robotics-and-machine-learning-are-transforming-the-future-of-farming-f355398dc567; Tobe, F. (2017, septembar 7). Blue River Technology sells to Deere for $305 million. Preuzeto sa https://www.therobotreport.com/startup-blue-river-technology-sells-deere-305-million/

Slušajte kupce

Tokom razvoja, startap traži poslovni model koji funkcioniše. Ako povratne informacije od kupaca otkriju da su njegove poslovne pretpostavke pogrešne, ili ih preispituje ili ih „prebacuje“ na nove hipoteze. Jednom kada se model dokaže, startap počinje da radi, gradeći formalnu organizaciju. Svaka faza razvoja startapa je iterativna: startap će vjerovatno propasti nekoliko puta prije nego što pronađe pravi pristup.



1. ***Osnivači*** prevode ideje kompanije u hipoteze, odnosno pretpostavke poslovnog modela, testiraju pretpostavke o potrebama kupaca, a zatim kreiraju „minimalni održivi proizvod” (MVP – Minimum Viable Product, engl.) da bi isprobali predloženo rješenje na kupcima.
2. ***Startap*** nastavlja da testira sve ostale pretpostavke i pokušava da potvrdi interesovanje kupaca ranim narudžbama ili upotrebom proizvoda. Ako ne postoji interes, startap se može „okrenuti“ promjenom jedne ili više pretpostavki.
3. ***Proizvod*** je dovoljno prerađen za prodaju. Koristeći svoje dokazane pretpostavke, startap gradi tražnju tako što ubrzano povećava troškove marketinga i prodaje i povećava poslovanje.

4. ***Biznis prelazi iz startap moda***, koji sa timom za razvoj traži odgovore, i prelazi u funkcionalna odeljenja koja izvršavaju njegov model.

Lin startapi praktikuju nešto što se zove agilni razvoj, termin nastao iz softverske industrije. Agilni razvoj funkcioniše uporedo sa razvojem potreba kupaca. Za razliku od tipičnih cjelogodišnjih razvojnih ciklusa proizvoda koji pretpostavljaju poznavanje problema kupaca i potreba proizvoda, agilni razvoj eliminiše izgubljeno vrijeme i resurse razvijajući proizvod iterativno i postupno. To je proces kojim start-ap kompanije stvaraju minimalno održive proizvode koje testiraju.

Priča o uspjehu

Dvojica postdiplomaca sa Univerziteta Stanford, Horhe Herod (Jorge Heraud) (bivši šef precizne poljoprivrede u Trimble-u) i Li Reden (Lee Redden) (doktorand i ekspert za robote), upoznali su se tokom polaganja Lin LančPed kursa (Lean LaunchPad) iz 2011. godine, tokom kojeg su odlučili da postanu partneri i učine poljoprivredu održivijom kroz robotiku, mašinsko učenje i računarski vid vještačku inteligenciju prepoznavanja dvodimenzionalnih ili trodimenzionalnih predmeta.

Oni su izgradili i testirali svoju ideju u centralnoj dolini Kalifornije uz podršku prijatelja i porodice i granta od strane Nacionalne naučne fondacije (NSF) i pokrenuli su startap Blu River (Blue River) tehnologiju. Od tada je Blu River prikupio dodatnih 30 miliona dolara iz različitih fondova rizičnog kapitala, uključujući Stenford Endžels i entrepreners (Stanford Angels and Entrepreneurs) i Stiva Blanka (Steve Blank), profesora koji je predavao kurs Lean LaunchPad u Univerzitetu Stanford. Start-ap Heroda i Redena narastao je do 60 osoba i prorjeđuje i plijevi više od 10% američke proizvodnje zelene salate, koju oni nude poljoprivrednicima kao uslugu plaćanja po aru.

Blu River je uklonio svoje „Vidi i zalij" (See & Spray, engl.) i "Opazi i odluči" (Sense & Decide, engl.) uređaje kako bi analizirali svaku biljku u polju i upotrebaljavali herbicide samo na korov i prenapučene biljke kojima je potrebno prorjeđivanje, te su na taj način dramatično smanjivali količinu upotrijebljenih hemikalija. Njihovi se roboti vuku iza traktora slično uobičajenom uređaju za prskanje, s tim da vučni uređaji Blu Rivera imaju ugrađene kamere koje koriste softver za mašinsko učenje za razlikovanje usjeva od korova i automatizovane raspršivače za ciljanje i prskanje neželjenih biljaka. Koriste posebnu rasvjetu koja omogućava 24-časovne operacije. Nadalje, uređaji Blu Rivera imaju drugi set kamera koji automatski provjeravaju njegov rad tokom rada i prikupljaju podatke o desetinama hiljada biljaka u svakom polju tako da njegov analitički softver može nastaviti poboljšavati uređaje i proces.

Priča iz ugla profesora Stiva Blanka (Steve Blank), profesora sa Univerziteta u Stanfordu:

Kada su Horhe Herod i Li Reden započeli Blu River tehnologiju, oni su bili studenti u mom razredu na Stanfordu. Imali su viziju izgradnje robotskih kosilica za komercijalne prostore. Nakon razgovora sa preko 100 kupaca u 10 nedelja, saznali su da njihov početni cilj - golf klubovi - nisu cijenili njihovo rješenje. Ali tada su počeli da razgovaraju sa poljoprivrednicima i uočili su da postoji velika tražnja za automatizovanim načinom ubijanja korova bez hemikalija. Usavršavanje novog načina

upotrebe tehnologije postao je novi cilj i fokus je stavljen na razvoj novog proizvoda i u roku od 10 nedelja Blu River je izgradio i testirao prototip proizvoda. Devet mjeseci kasnije, startap je dobio više od tri miliona US$ preduzetničkog finansiranja (rizičnog kapitala). Tim je očekivao da će komercijalni proizvod biti spreman samo devet mjeseci nakon toga.



Vidi i zalij" (See & Spray, engl.) mašina Blu Rivera (na slici) opremljena je rezolucijom od 2 inča na terenu kako bi izvršila svoju vrlo preciznu primjenu

Izvor: (Osterman, 2019)

Šta se dešava kada primijenite mašinsko učenje i robotiku u poljoprivredi? Blu River Tehnolodži (Blue River Technology), sa sjedištem u Sanivejlu, Kalifornija (Sunnyvale, California), je uzbudljiva nova podružnica Džon Diri (John Deere) američke korporacije koja pretežno proizvodi poljoprivredne i građevinske mašine. Od akvizicije 2017. godine od strane Džon Dirija, Blu River je više nego eksponencijalno porastao - oni su stekli pristup iskustvu svjetske klase u proizvodnji opreme. Čuvajući svoj startap mentalitet, Blu River se upustio u misiju da izgradi tehnologiju koja će pomoći da nahrani svijet i učini to održivije. Blu River se fokusira na primjenu mašinskog učenja, robotike i tehnologije računarskog vida na poljoprivrednoj opremi što će zauzvrat pomoći poljoprivrednicima u donošenju boljih odluka. Njihov primarni proizvod „Vidi i zalij" (See & Spray, engl.) koristi računarski vid, mašinsko učenje i naprednu robotsku tehnologiju da bi razlikovao usjeve i korov - a zatim prskanje samo korova.

Blu River tehnologiju je kupio John Deere za 305 miliona US$. Akvizicija vještačke inteligencije i poljoprivredne opreme u Silicijskoj dolini koja se pokreće od strane najvećeg proizvođača poljoprivredne opreme (Deere), odlična je priča o uspjehu.

Pitanja za diskusiju

1. Kako i gdje su osnivači startapa došli na ideju da pokrenu vlastiti biznis?
2. Nakon što su osnivači startapa postavili prve pretpostavke o funkcionisanju modela, i shvatili su da su pretpostavke pogrešne, šta su učinili nakon toga?
3. Kada su testirali nove pretpostavke poslovnog modela, i kada su shvatili da model funkcioniše (Na koji način su to shvatili?), pristupili su traženju dodatnog izvora finansiranja. Da li je to bio krediti ili neki drugi alternativni izvor preduzetničkog sjemenskog kapitala?
4. Kada su postali dovoljno veliki, postali su "plijen" korporacija i kapitalizovali su svoju preduzetničku ideju prodajom starta/pa u vrijednosti od 305 miliona dolara. Pročitajte na https://medium.com/the-coleman-fung-institute/blue-river-technology-how-robotics-and-machine-learning-are-transforming-the-future-of-farming-f355398dc567 kako je od MVP-a kosilice koja uništava korov, nastala cijela lepeza proizvoda daljim istraživanjem i razvojem.

2.9. Poslovno predviđanje i megatrendovi budućnosti

Poslovno okruženje kompanija, bez obzira na veličinu i tržišta na kojima posluju u XXI vijeku možemo opisati kao turbulentno, neizvjesno i rizično za dugoročno planiranje.[22] Međutim, bez obzira na te okolnosti, preduzetni menadžeri koji žele da ostvaruju rast i razvoj preduzeća koje vode, a to se posebno odnosi na startap i etablirana preduzeća iz oblasti takozvanih visokih tehnologija, ne smije zanemariti „pogled u budućnost". Poslovno planiranje i poslovno predviđanje neophodan je preduslov smanjenja rizičnih poslovnih poteza i „bježanje" iz zone neizvjesnosti. Da bi se poslovno planiranje i predviđanje moglo provoditi, neophodno je vršiti analizu okruženja u kojem preduzeće posluje. Kako navodi Milovanović (2016) na bazi analize pojmovnog obuhvata poslovnih predviđanja, razvijen je koncept ekonomskog horizonta predviđanja. U tom smislu, „pod ekonomskim horizontom predviđanja podrazumijeva se širina prostornog i dužina vremenskog sagledavanja faktora koji će uticati na poslovanje preduzeća u budućnosti, kao i anticipiranje dometa konsekvenci planskih odluka koje se donose u sadašnjosti" (Todorović et al., 2003, str. 187, navedeno u Milovanović, 2016, str. 16). „Aktuelnost i značaj prostornog horizonta određuju brojni faktori među kojima su najznačajniji: faza životnog ciklusa preduzeća, stepen inovativnosti i preduzetničke aktivnosti, strategija rasta preduzeća, veličina preduzeća, priroda i širina veze preduzeća sa okruženjem, priroda grane, ambicije partnera i dr." (Milovanović, 2016, str. 16).

> Predviđanje je proces davanja viđenja o događajima čiji stvarni rezultati još uvijek nisu poznati....Veoma važan, ali često ignorisan aspekt predviđanja je njegova veza sa planiranjem, te se često ova dva pojma poistovjećuju. Planiranje se odnosi na isprogramirano djelovanje za postizanje određenog cilja u budućnosti, a predviđanje predastavlja izjavu o uslovima (okruženju) u kojima se plan odvija. Ukoliko se predviđa postojanje više različitih ishoda, planiranjem se programira skup aktivnosti i način djelovanja za svaku od njih. (Vukmirović & Lalić, 2016, str. 484)

Promjene balansa vojnih i ekonomskih sila na globalnom nivou, efekti globalizacije, demografske promjene, klimatski i politički tektonski poremećaji, starenje nacija, neki su od razloga što preduzeća moraju konstantno da se mijenjaju i inoviraju ne samo vlastite proizvode i usluge, već i vlastite poslovne modele. „Pored makroekonomske i geopolitičke nesigurnosti, kompanije koje rade u mnogim zemljama u razvoju suočavaju se sa povećanim rizicima kao rezultat neefikasne birokratije, nepredvidivih promjena propisa i poreza, siromašne infrastrukture i drugih lokalnih prepreka" (Oxford Economics, 2011, str. 6). Prema tome, kako navode Odrič i Turik (Audretsch & Thurik, 2004), spremnost na promjene i prilagođavanje poslovanja, jedna je od osnovnih karakteristika preduzetničkog koncepta

22 U izradi ovog podnaslova veliki doprinos kao koautor dala je mr Jelica Rastoka.

Promjene mogu imati pozitivan, negativan ili nikakav uticaj na procese i rezultate (Todosijević & Lazović, 2017, str. 139). Većina globalnih promjena mogu biti poslovne prilike ako se znaju pravilno protumačiti. U činjenju, procesima rada, svaka odluka može dovesti do čitavog spektra rezultata, s obzirom na činjenicu da imamo efikasne metode i modele, ali rezultat se konstatuje tek *ex post,* to jest naknadno (Todosijević & Lazović, 2017, str. 139). Apsolutno najbolji načini ne postoje (Weicker, 2002).

Postoje dvije bazične vrste promjena, prvenstveno iz ugla stepena promjena (inkrementalne i radikalne), načina nastajanja (planirane i iznuđene) i obuhvata (cijelo preduzeće ili dio preduzeća), a to su *kontinuelne i diskontinuelne* (Janićijević, 2012, str. 30). Širina, dubina, priroda i dizajn promjena zavisi od potrebe za promjenama i stava preduzetnika i menadžera o modalitetima kreiranja promjena (Milovanović, 2016, str. 172). Dok se većina kompanija bori da isprati rapidni rast promjena, preduzetnici orijentisani ka budućnosti kreiraju poslovno okruženje koje pogoduje miješanju tehnologije i ljudskog iskustva, što im pruža komparativne prednosti na dinamičnom tržištu (Reimers-Hild & Schlake, 2014).

Preduzetnici i preduzetni menadžeri su deficitaran i veoma tražen resurs u preduzećima, a posebno u MSP jer, za razliku od velike većine „običnih" menadžera i zaposlenih, preduzetnici i preduzetni menadžeri uočavaju određene trendove i pojave i znakove iz poslovnog okruženja tumače na drugačiji način. Internet kao jedan od najvećih globalnih fenomena omogućio je pristup neograničeno velikom broju podataka i informacija koje kroz takozvani poslovni intelidžens (business intelligence, engl.) permanentno sortiraju, analiziraju i koriste informacije za marketinško (strateško) poslovno odlučivanje. Preduzetnički orijentisane organizacije sklone preuzimanju kalkulisanog rizika, koje su proaktivne i inovativne, uspostavljaju i koriste marketinške informacione sisteme za permanentno istraživanje marketinga.

„Turbulentnost i dinamičnost savremenih promjena zahtijeva od preduzeća brzo i intenzivno reagovanje na promjene u cilju rasta preduzeća" (Milovanović, 2016, str. 12). U posljednjoj dekadi, bili smo svjedoci promjena koje su uticale na brojne sfere naših života, a koje su okarakterisane kao „mega trendovi". Frost i Salivan (Frost & Sullivan, 2017) definišu megatrendove kao globalne, održive i makroekonomske snage razvoja koji utiču na biznis, ekonomiju, kulturu, karijere i živote ljudi, i tako definišu naš budući svijet i njegovu ubrzanu promjenu. Efikasno planiranje mega trendova podržava dugoročno održivi rast i pokreće kulturu inovacija.

> Kredit Svis (Credit Suisse) definiše megatrend kao duboku i dugotrajnu društvenu i/ili ekonomsku promjenu koja je podstaknuta faktorima kao što su tehnološki prodori, pomjeranja u ravnoteži geopolitičke moći, promjena

> demografskih obrazaca i promjena u okolini. Megatrendovi su tipično dugoročni u svom učinku i trajanju i uključuju strmu promjenu stope ekonomskog rasta u regionu ili u stopi rasta prihoda u određenoj industriji. (Credit Suisse, 2013, str. 2)

Kako navodi Sing (Singh, 2012), „posljednju dekadu okarakterisali su sljedeći mega trendovi: Kina kao izranjajuće (eng. *emerging*) tržište i super sila; internet trgovina; društvene mreže i zeleni i održiv rast" (str. 4-5). Da bi se moglo govoriti o tome na koji način mega trendovi utiču na naše živote, te da bi se uvidjele prilike koje isti stvaraju, ključno je najprije definisati njihovo značenje (Singh, 2012).

Globalne promjene koje utiču na društvo, ekonomiju i prirodno okruženje, smatraju se mega trendovima (Reimers-Hild & Schlake, 2014). Neki od mega trendova koje Sing (Singh, 2012) ističe kao posebno aktuelne su:

- pametni (eng. *smart*) uređaji i domovi;
- elektronizacija i mobilnost;
- inovacije;
- urbanizacija;
- zdravlje, dobrobit i blagostanje;
- poslovni modeli vezani za inovacije u (ne)plaćanju;
- povezanost i konvergencija;
- od avio do željezničkog prevoza – era brzih vozova;
- svemirski prostor i sajber (eng. *cyber*) rat;
- od makro ka mikro. (str. 4)

Posljednji navedeni mega trend (od makro ka mikro), upućuje na aktuelnost malih biznisa u iskorištavanju tržišnih prilika. Naime, rastući značaj tehnologija s jedne strane, u kombinaciji sa sve više diverzifikovanim potrebama stanovništva, sa druge strane, stvara ogromne prilike za mala preduzeća da se osnivaju i razvijaju u posebnim oblastima, odnosno u okvirima specifičnih tržišnih niša.

Poznavanje i prepoznavanje mega trendova, budućnost preduzetničke organizacije koja praktikuje eksterno preduzetništvo (u slučaju malih i srednjih preduzeća) ili interno (korporativno) preduzetništvo (u slučaju velikih organizacionih sistema), čini izvjesnijom. Predviđanje je jedan od ključnih faktora poboljšanja performansi različitih upravljačkih operacija, što je važno za kompanije jer na taj način mogu osigurati efikasno korištenje resursa (Klassen & Flores, 2001, str. 167). Brojne su konsultantske kuće, univerziteti i institucije koje se bave fenomenom praćenja i predviđanja mega trendova. Između ostalih, to su US National Intelligence Council, the European Economic Association, Arthur D. Little, Frost & Sullivan, Oxford Economics, World Economic Forum, KPMG, Credit Suisse, itd.

Prognoziranje megatrendova u posljednjih nekoliko godina postao je ozbiljan posao. Sve je veći broj kompanija koje se bave poslovnim intelidžensom, odnosno prikupljanjem, analizom, sortiranjem i ponudom informacija zainteresovanim investitorima, rizičnim kapitalistima i korporacijama na tržištu.

> Kako brzina otkucavanja sata tehnoloških, društvenih i geopolitičkih promjena raste, postoji rastuća tražnja kompanija i investitora koji trebaju brzo ažurirane informacije radi boljeg razumijevanja budućih prilika, prijetnji i potencijalnih poremećaja na globalnom i lokalnom nivou. Istovremeno, ponuđači informacija razvijaju sve sofisticiranije metode za sticanje, analizu i prijavljivanje trendova dok se „revolucija velikih podataka" nastavlja. (Eagar et al., 2014, str. 12)

Isti autori (Eagar et al., 2014) uradili su analizu izvještaja 20 značajnih provajdera informacija i posmatrača trendova, i na osnovu te analize identifikovali su 12 obično citiranih trendova grupisanih u četiri dimenzije, i to tehnologija, energija i okruženje, ekonomija i politika i društvo i zdravlje, kao posljednja, četvrta dimenzija.

Tabela 6
12 najčešćih megatrendova

Tehnologija	Energija i životna sredina	Ekonomija i politika	Društvo i zdravlje
1 Distruptivne tehnologije	2 Promjena energetskog miksa	5 Znanje i informaciono društvo	10 Demografski pomaci
	3 Manjak resursa	6 Ekonomski pomaci	11 Urbanizacija i mobilnost
	4 Klimatske promjene	7 Globalizacija	12 Zdravlje i dobrobit
		8 „Nova normalnost"	
		9 Multipolarnost	

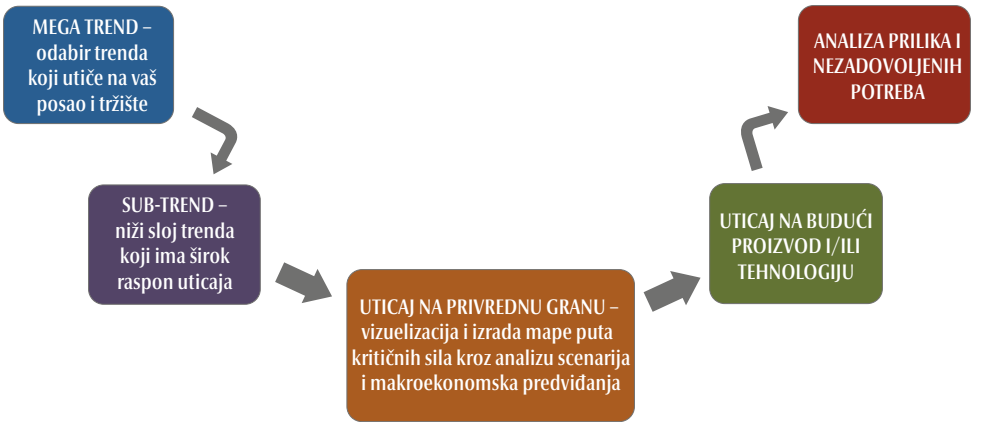
Bilješke. Prevedeno i adaptirano iz Eagar et al., 2014, str. 14.

Cilj predviđanja mega trendova je, osim predikcije budućnosti u svojstvu smanjenja neizvjesnosti, ujedno i pravovremeno identifikovanje poslovnih prilika i njihovo valjano iskorištavanje. Promjene trendova za preduzetnički orijentisane organizacije koje ih prate, uočavaju i pravilno tumače, predstavljaju preduzetničku priliku koja može da doprinese dugoročnom razvoju i posljedič-

nom rastu, ako se radi o profitnim organizacijama. Sing (Singh, 2012) opisuje metodologiju uočavanja mega trenda i njegovog iskorištavanja na primjeru mega trenda „od makro ka mikro", koji cijeni kao posebno značajan za razvoj preduzetništva, jer se on realizuje u kombinaciji sa drugim trendovima.

Slika 39

Metolodologija primjene mega trenda od makro ka mikro

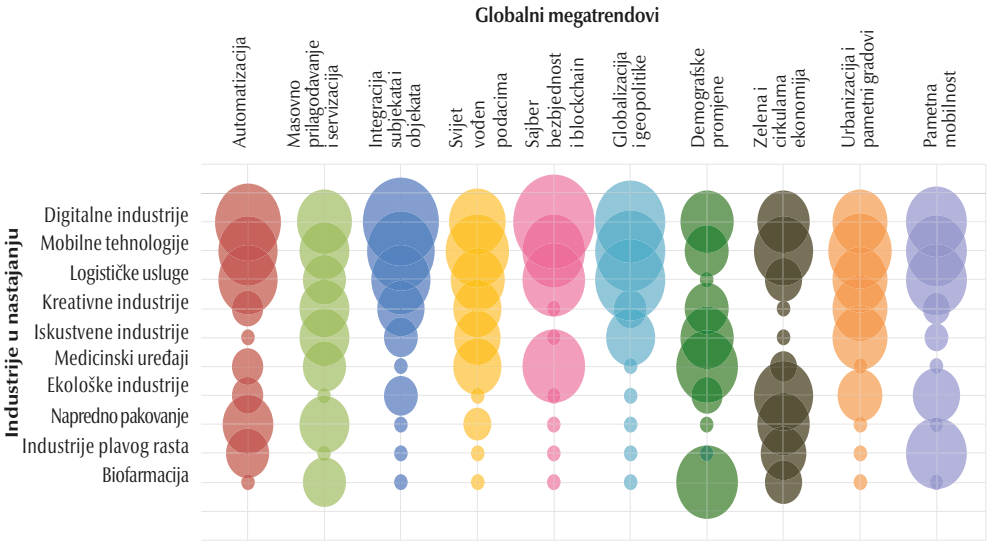


Bilješke. Slika predstavlja faze od uočavanja mega trenda na makro nivou i korišćenje istog kao poslovnu priliku na mikro niovu. Prevedeno i adaptirano iz Singh, 2012, str. 228, citirano u Frost & Sullivan, 2017).

Pomenuta metodologija uključuje pet koraka (Singh, 2012):

1. ***Mega trend*** – izbor trenda koji utiče na određeni posao i tržište (npr. urbanizacija);
2. ***Sub-trend (pod-trend)*** – određivanje nižeg nivoa trenda (sužavanje prethodno odabranog mega trenda, npr. u slučaju urbanizacije, izdvajanje koncepata mega gradova, mega regiona i mega koridora);
3. ***Uticaj na određenu privrednu granu*** – vizualizacija mape puta promjena koje prate identifikovane promjene kroz scenario analizu i makroekonomska predviđanja (npr. ljudi će u budućnosti trebati „ličnu mobilnost" i neće im nužno trebati automobili da bi odlazili na posao, što će dovesti do potrebe za integrisanom mobilnošću u smislu kombinovanja svih vrsta prevoza, uključujući automobile i vjerovatno zajednički prevoz);
4. ***Uticaj na buduće proizvode i/ili tehnologiju*** – odrediti na koji način će odabrani mega trend uticati na proizvod koji će se proizvoditi u budućnosti i tehnologiju koja će se koristiti u poslovnim procesima (npr. novi automobili za mega-gradove i rješenja za mikro mobilnost mogu predstavljati potencijalne buduće proizvode);
5. ***Analiza prilika i nezadovoljenih potreba*** – izvršiti analizu tržišnih prilika i identifikovati postojeće potrebe kupaca koje nisu ili se ne mogu zadovoljiti sa trenutnom ponudom proizvoda i usluga (npr. električna auta za mega gradove sa malim radijusom pri skretanju, mogućnošću samostalnog parkiranja i slično). (str. 228)

Grafikon 5
Deset megatrendova budućnosti



Bilješke. Grafikon predstavlja globalne megatrendove i industrije u nastajenju krajem druge i početkom treće dekade XXI vijeka. Preuzeto i adaptirano iz European Commision, 2019, str. 1.

Deset megatrendova, izabranih na osnovu sveobuhvatnog pregleda najnovije literature, detaljno je istraženo i predstavljeno na grafikonu 5.

Neki se odnose na difuziju novih remetilačkih tehnologija (automatizacija, masovno prilagođavanje i servisizacija, integracija predmeta i objekata, svijet na osnovu podataka, sajber-sigurnost i blokčejn - blokchain); drugi su bliže povezani sa demografskim, društveno-političkim, ekološkim i ekonomskim promjenama (globalizacija i geopolitika, demografske promjene, zelena i cirkularna ekonomija, urbanizacija i pametan grad, pametna mobilnost). Megatrendovi predstavljaju i značajne izazove i mogućnosti za nove industrije utičući na poslovne modele, stvarajući podsticaje ili odvraćanje za razvoj novih tržišta, mijenjajući zaposlenost i produktivnost, uzrokujući promjene u zahtjevima za vještinama i narušavajući postojeće lance vrijednosti. Analiza predviđanja i procjena uticaja ističu da su na identifikovane globalne megatrende najviše uticali digitalna industrija, tehnologije mobilnosti i logističke usluge. Suprotno tome, na neke industrije su odlučnije uticali određeni megatrendovi. Na primjer, starenje stanovništva stvara mogućnosti za razvoj novih proizvoda i usluga i primjene u biofarmaceutskoj industriji. Industrije plavog rasta, a posebno sektori povezani sa pomorskom plovidbom, pogođeni su promjenljivom paradigmom mobilnosti, pokretanom automatizacijom, zelenom i cirkularnom ekonomijom i trendovima pametne mobilnosti. Očekuje se da će sajber bezbjednost i blokčejn posebno uticati na sektore povezane sa zdravljem (medicinski

uređaji), osiguranjem i mobilnosti (digitalne industrije, tehnologije mobilnosti i logističke usluge). (European Commision, 2019, str. 1-2)

2.9.1. Digitalni megatrendovi

Posebnu pažnju u analizi megatrendova posvetićemo digitalnim megatrendovima. Startap kompanije i mala i srednja preduzeća zahvaljujući digitalnim tehnologijama mogu da posluju na svim tržištima i da se gotovo ravnopravno bore sa mnogo većom i jačom konkurencijom. „Digitalizacija je pokretač megatrenda i inovacija XXI vijeka. Interes imaju sve društvene i ekonomske sfere života. Digitalna transformacija mijenja poslovne modele, ali i procese keiranja vrijednosti u svim sektorima i utiče na komunikaciju, mobilnost i istraživanje" (Todosijević & Lazović, 2017, str. 140).

Digitalna vremena su dostignuća, procesi i postupci koji su stigli na red kroz evolutivna vremena (Todosijević & Lazović, 2017, str. 138). Današnji proces globalizacije, sa svim dobrim i lošim efektima, ima korijene u tehnološkom napreku, i tehnološki ga napredak ubrzava (Jurčić, 2017, str. 71). Digitalne tehnologije sada predstavljaju operativnu osnovu za praktično svako tržište, a od ključnog su značaja za stvaranje fleksibilnosti i brzine potrebne za uspjeh u ovom novom okruženju. One su već transformisale tražište rada, obrazovanje, menadžment i zabavu kreirajući nove tržišne prilike predodređene da naprave velik ekonomski uticaj na veliki broj različitih privrednih sektora (Tsyganov & Apalkova, 2016, str. 296). Četiri digitalna megatrenda koji će preoblikovati biznise u budućnosti su:

1. Mobilna tehnologija,
2. Poslovni inteligidžens (Business Intelligence, engl.),
3. Računarstvo u „oblaku" (Cloud computing, engl.), i
4. Društveni mediji. (Oxford Economics, 2011)

Šest tehnoloških mega trendova, prema izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum, 2015), koji će oblikovati budućnost društava su:

1. *Ljudi i internet* – ljudska asocijacija i interakcija sa mrežom (www) kao mentalno, socijalno i fizičko produženje samih sebe.
2. *Računarstvo, komunikacije i skladištenje svuda* - mogućnost pristupa sa digitalnom tehnologijom i podacima i mreži bilo gdje, bilo kada i na bilo kom uređaju.
3. *„Internet stvari" (Internet of things)* - digitalno povezivanje neživih predmeta ili takozvana, „instrumentacija fizičkog svijeta".
4. *Vještačka inteligencija i veliki podaci (AI - Artificial inteligene i Big data)* - mogućnost pristupa i analiziranja ogromnih i različitih podataka, zajedno sa mogućnošću računara da donose odluke na osnovu tih podataka.

5. *Ekonomija dijeljenja i distribuisano povjerenje* - digitalno omogućeni transparentnost i mehanizmi povjerenja koji omogućavaju direktnu razmjenu dobara, usluga ili novca između stranaka izvan tradicionalnih ustanova kao što su trgovine i banke.
6. *Digitalizacija materije* - 3D štampanje i stvaranje fizičkih materijala na licu mjesta (personalizovano ili u malom obimu) na osnovu digitalno prenesenih parametara.

Digitalna transformacija donosi mnoge prednosti kompanijama koje su spremne da prihvate promjene, dematerijalizuju rastojanje, eliminišu ulazne barijere na nekim tržištima i otvore nove mogućnosti za preduzeća (Todosijević & Lazović, 2017, str. 146). Slični trendovi među sektorima uključuju da Internet stvari i podaci postaju ključni inputi za inovacije, ciklusi inovacija se ubrzavaju, inovacije usluga dobijaju na značaju, a inovacije kao rezultat saradnje znače više (Paunov & Planes-Satorra, 2019).

Udio radikalnih u odnosu na inkrementalne inovacije značajno se razlikuje i snažno odgovara strateškoj orijentaciji kompanije (tehnološki lider mora u svoje proizvode integrisati najnovije tehnologije, koje su često radikalne inovacije, dok se brzi sljedbenik prilično fokusira na ekonomičnu inkrementalnu inovaciju) i industriju (npr. više postepenih inovacija je u industriji široke potrošnje zbog niskih troškova razvoja proizvoda i bržih životnih ciklusa proizvoda, dok IT kompanije moraju da budu u toku sa najnovijim tehnologijama i brzomijenjajućim kupcima, što će se rješavati radikalnim inovacijama.) (Enkel et al., 2017, citirano u Enkel at al., 2020).

> U oblasti poslovnih odnosa između firmi („business-to-business") realizacija pametne proizvodnje (Industrija 4.0) neće biti uspješna bez širokog umrežavanja drugih kompanija iz iste i drugih industrija. Takođe, u oblasti poslovanja sa potrošačima („business-to-costumer"), inovacije poput autonomne vožnje ili pametne kuće biće moguće samo u uskoj saradnji ekosistema partnera iz različitih sektora. (Enkel at al., 2020, str. 164)

Digitalne tehnologije mogu se koristiti i implementirati za upravljanje otvorenim inovacijskim procesima kroz lakši pristup i dijeljenje stvorenih i prenesenih znanja (Moellers et al., 2020). Paunova i Planes-Satora (Paunov & Planes-Satorra, 2019) identifikovale su pet trendova za inovacije u digitalnom dobu u svim sektorima ekonomije:

- Inovacije se sve više zasnivaju na podacima, što je omogućeno i primjenom Internet stvari (IoT);
- usluge su u centru inovacija;
- inovacijski ciklusi se ubrzavaju;
- inovacijski procesi su više saradnički; i
- kompanije ulažu u nove organizacione mogućnosti da bi bolje prihvatile digitalne inovacije.

Slika 40

Koncept Smart home - Pametna kuća



Bilješke. Slika predstavlja povezanost uređaja u takozvanoj smart (pametnoj) kući – kući budućnosti. Preuzeto 09.08.2020. godine sa https://www.akta.ba/Promo/koncept-modernog-zivljenja-sa-smart-home-majnani/3725)

Promjene trendova za preduzetnički orijentisane organizacije koje ih prate, uočavaju i pravilno tumače, predstavljaju preduzetničku priliku koja može da doprinese dugoročnom razvoju i posljedičnom rastu, ako se radi o profitnim organizacijama. Startap kompanije i mala i srednja preduzeća zahvaljujući digitalnim tehnologijama mogu da posluju u hibridnom modu, onlajn i oflajn i da se relativno ravnopravno bore na globalnom tržitu.

IZDVOJENO

Krajem 2020. godine, ključni digitalni i tehnološki trendovi, prema Forbsu su (Newman, 2019):

1. ***5G za tebe i mene.*** *2020. godina će biti godina 5G mreže. Budući da se neka od najvećih telekomunikacionih imena, poput Qualcomm-a, AT&T-a, Verizon-a, Nokia-e, Ericsson-a i Huawei-a pobrinula da globalna primjena 5G bude u toku, a najbolji svjetski proizvođači Android telefona koji već prodaju 5G telefone, 5G će udariti u zemlju 2020. godine. Pored toga što će nam svima donijeti brže širokopojasne brzine i pouzdanije mobilne mreže, širenje 5G će ubrzati i napredak u pametnom gradu, pametnom vozilu, pametnoj proizvodnji i velikom broju IoT (Internet of things – Internet stvari) - intenzivnih tehnologija gladnih 5G tehnologije. Drugim riječima, prava vrijednost 5G neće biti ograničena na telefone. Gotovo svaka industrija koja se dotakne našeg svakodnevnog života transformisaće se - nabolje - evolucijom tehnologije koja će definisati 2020. godinu.*
2. ***Brži WiFi za brži svijet.*** *Iako su WiFi 6 i 5G potpuno različite tehnologije, obje će nam donijeti mnogo bržu obradu i brzine bežične veze u 2020. godini. 5G i WiFi 6 koji rade zajedno, stvoriće savršenu kombinaciju od kraja do kraja ultra brze povezanosti za dom i kancelariju. Očekujte brzine preuzimanja do 3 puta brže nego što je to bilo moguće postići sa WiFi 5, ali to nije najbolje mjerilo vrijednosti novog standarda. Prava vrijednost WiFi 6 biće njegova sposobnost da proširi veće brzine*

prenosa podataka na mnogo više uređaja nego što je WiFi 5 uspio da upravlja. Ovo je važno iz dva glavna razloga: prvi je taj što se očekuje da će broj povezanih uređaja na prosječnoj WiFi mreži porasti sa približno 10 sada na 50 tokom sljedećih nekoliko godina, a to povećanje će zahtijevati brže, efikasnije i pametnije WiFi mogućnosti. Drugi razlog je što se povećava i kvalitet i obim podataka koji se troše putem ViFi mreža, a WiFi 5 ne može toliko dobro da podnese opterećenje. WiFi 6 će eliminisati ove tačke bola počev od 2020. godine.

3. ***Analitika je konkurentska prednost.*** *Kompanije koje još uvijek ne ulažu velika sredstva u analitiku podataka do 2020. godine vjerovatno neće poslovati 2021. godine. Jednostavno je previše dragocjenih podataka o kupcima koji se mogu prikupiti, obraditi i pretvoriti u uvide za bilo koju kompaniju da ostane konkurentna bez da u potpunosti koristi savremene analitičke alate. Letenje na slijepo i praćenje svoga stomaka više nisu održive opcije kada svako drugo preduzeće koristi sofisticirane analitičke alate za identifikovanje problema, mogućnosti i rješenja. Zbog toga vidimo konsolidaciju analitičkih mogućnosti širom tehnološkog svijeta, od Salesforce-a koji je preuzeo Tableau, do Microsofta koji kreira sopstvenu Power Platform-u. Svaka velika tehnološka kompanija već je shvatila da je budućnost u podacima - tačnije, u obradi u stvarnom vremenu - i tako će, bez obzira u kojoj ste industriji, analitika ponovo biti jedna od najdominantnijih fokusnih tačaka digitalne transformacije u 2020. godini.*
4. ***AI (Artificial Intelligence – vještačka inteligencija) i mašinsko učenje postaju multiplikatori snage za analitiku podataka.*** *Ako ćete ulagati u analitiku, takođe treba da uložite u vještačku inteligenciju i mašinsko učenje da biste mogli da se krećete po nepreglednom moru informacija i podataka koje namjeravate da dobro iskoristite. Vrijednost AI i mašinskog učenja za analitiku podataka može se izdvojiti u tri odvojena prijedloga vrijednosti: brzina, obim i pogodnost. Brzina i obim govore o prednosti automatizacije analize masivnih skupova podataka za razliku od dodjeljivanja analitičara ljudskih podataka za konkretan zadatak. Zahvaljujući AI i mašinskom učenju, složeni skupovi podataka sada se mogu analizirati u djeliću vremena koje je trebalo prije samo dvije godine. To nije zato što su računari postali brži ili bolji, već zato što su AI i algoritmi mašinskog učenja postali izuzetno dobri u analizi podataka i zato što se ta analiza lako može skalirati u klaudu (cloud - oblak). Što se tiče pogodnosti, za razliku od nekadašnjih alata za analizu podataka, dodavanje AI i mašinskog učenja alatima za analitiku učinilo ih je intuitivnim, jednostavnim za upotrebu i mnogo pouzdanijim.*
5. ***Blokčejn (Blockchain) se kreće dalje od Cripto-a.*** *Blokčejn je bio previše u fokusu i nije slavno prošao u 2019. godini. Ali, ulazeći u 2020. godinu, vjerujem da ćemo konačno početi da vidimo razmjere za neke značajne primjere upotrebe blokčejna izvan kripto valute. Znamo da Amazon Veb Servisi demokratizuju blokčejn tehnologiju sa njihovom platformom „blockchain-as-a-service" zasnovanom na pretplati. I nisu sami u ovom naporu. Mnogi drugi svjetski lideri takođe igraju na ovom prostoru, uključujući Samsung, Microsoft, IBM i kinesku Alibabu. Štaviše, počinjemo da vidimo slučajeve stvarne upotrebe tehnologije izvan plaćanja i kripto valuta. Pogledajte kako će se blokčejn koristiti na primjer u bezbjednosti hrane, intelektualnom vlasništvu i autorskim honorarima i upravljanju nekretninama/imovinom. 2020. godina mogla bi biti početak istinskog uspona Blokčejna.*

6. ***RPA hvata drugi vjetar.*** *RPA (Robotska automatizacija procesa) nije nova i smatra se da je najniže viseća voćka na AI stablu (stablu vještačke inteligencije), ali je ipak vrlo vruća tema na svakoj tehnološkoj i proizvodnoj konferenciji. Pohađani RPA prednjači, ali kako interes i investicije nastavljaju da rastu, a RPA se pokaže pouzdanim, vjerujem da će 2020. godina biti veoma velika godina za RPA investicije, baš kao i 2019. godina kada se novac ulivao u kompanije poput Automation Anywhere, UiPath i Blue Prism. Takođe, preduzeća kao Cisco već koriste RPA kako bi stvorila prostor za pomjeranje i povećala vrijednost svoje postojeće radne snage, a taj model će sigurno prerasti u pobjedničku formulu. (Pametne kompanije: uzmite na znanje.)*
7. ***Razgovorni AI postaje legitiman interfejs.*** *Znam da je Siri (glasovna opcija u Apple-ovim uređajima, prim.aut.) još uvijek smarajuća (uglavnom), i još uvijek je skoro nemoguće koristiti glasovni tekst za stvaranje pristojne poruke ćaskanja. Međutim, vjerujem da ćemo vidjeti da će barem neki oblik konverzacione AI (vještačke inteligencije) postati korisna 2020. godine. Na softverskoj strani, projekti poput Microsoft Conversational AI rade nevjerovatno naporno na stvaranju platformi koje ne mogu samo pravilno čuti, već prate složene razgovore i razumiju nijanse emocija, sve dok se s vremenom nastavljaju poboljšavati. Sa silicijumske strane, čipsetovi i SOC-ovi razvijeni posebno za pametne uređaje postaju izuzetno dobri u izolovanju ljudskih glasova iz bučne pozadine i tačnoj obradi prirodnog jezika u realnom vremenu. Da li ćemo 2020. godine vidjeti radikalna poboljšanja u svakodnevnoj potrošačkoj tehnologiji? Vjerovatno ne - ali mislim da će se temelji za sljedeću generaciju pouzdane konverzacijske inteligencije učvrstiti u narednoj godini.*
8. ***ACPC-ovi (Always-On, Always-Connected PCs) zauvijek transformišu tržište laptopa.*** *Uvijek smo povezani, tako da su nam potrebni i računari koji su uvijek povezani. Ove godine ćemo vidjeti proširenje ACPC-a sa ugrađenom 5G i LTE vezom, i naravno, vidjećemo da neka pametna poslovna partnerstva slijede. Bonus uvid: ACPC imaju tendenciju da uživaju skoro cjelodnevni radni vijek baterije, a možda će čak i donijeti višednevni radni vijek laptop računara sljedeće godine, čineći računare konačno istinski prenosivim.*
9. ***Povezana vozila, autonomni dronovi i pametni gradovi postaju naša nova realnost.*** *Znam da razgovaramo o njima godinama, i još uvijek nismo skroz načisto, ali mislim da će nas kombinacija edge Compute i 5G-a značajno približiti istinski autonomnim automobilima, dronovima i pametnim gradovima 2020. godine. Tesla je očigledno prvo ime u smislu predstavljanja ovog proizvoda na tržištu, ali to nije nešto sa čime se pokušava pozabaviti samo Ilon Mask. To se događa uskim strateškim usklađivanjem između proizvođača automobila i proizvođača tehnologije. Kompanije poput Intel/Nvidia/Kualcomm i BMW/Volvo/Ford se udružuju dok Uber gradi njihovu autonomnu flotu, a Amazon nastoji da vam svaku potrebu pošalje na vrata putem autonomnog drona.*
10. ***XaaS, UX/CX (XaaS – Everything as-a-Service/Sve kao usluga; UX/CX – User Experience & Costumer Experience/Korisničko i potrošačko iskustvo i privatnost: Kako će susjedna tehnlologija trendova digitalne transformacije biti u središtu pozornice 2020. godine.*** *Mnogo sam se fokusirao na tehnologije, ali suočimo se sa tim: digitalna transformacija više je od zbroja tehnoloških dijelova. Sama promjena je osnovni pokretač digitalne transformacije i promjena gotovo uvijek nadilazi alate koji je omogućavaju.*

Digitalni megatrendovi postali su realnost. Digitalna transformacija u oba smijera, kao ishod procesa inoviranja poslovnih modela, omogućuje kompanijama da u XXI vijeku posluju u stvarnom ili u virtuelnom svijetu, ili što je najzastupljeniji model, u hibridnom modu, i u jednom i u drugom svijetu simultano. Nerazumijevanje digitalnih megatrendova, kao i ostalih megatrendova kao posljedicu može imati gubitak tržišne pozicije i neučestvovanje na tržišnoj utakmici.

2.10. Uloga poslovnog planiranja u razvoju i rastu startapa

Poslovno modeliranje, nove paradigme kao što su kanvas (canvas, engl. platno) poslovni modeli ili Lin (Lean) startap procesi nisu doveli do zanemarivanja poslovnog planiranja. Izrada poslovnih planova nije gubitak vremena. Naprotiv, kada preduzetni menadžeri donesu promjenu u postojeću kompaniju ili u startap koji raste, klasični, tradicionalni menadžeri stupaju na scenu. S druge strane, preduzetnički menadžeri prenose kanvas poslovni model ili Lin startap (Lean) u poslovni (biznis) plan. Draker (Drucker, 1985) je naglašavao da nije bitno samo efikasno proizvoditi. Bitno je raditi efektivno (raditi prave stvari) i efikasno (na pravi način) timskim radom preduzetnih i tradicionalnih menadžera i svih zaposlenih. S toga, poslovno planiranje predstavlja operacionalizaciju dostupnih i potrebnih inputa i resursa s namjerom postizanja zacrtanih poslovnih ciljeva i implementacije namjeravane strategije.

> Poslovni (biznis) plan je dokument dizajniran da detaljno objasni glavne karakteristike preduzeća - proizvod ili uslugu, industriju, tržište, način poslovanja (proizvodnja, marketing, menadžment) i finansijske rezultate sa naglaskom na sadašnjost i budućnost. Postoje dvije okolnosti pod kojima je izrada poslovnog plana apsolutno neophodna. *Jedna je kada ga autsajderi očekuju. To se naziva spoljni legitimitet.* Izrada poslovnog plana je najbolji priznati način za izgradnju spoljnog legitimiteta za vašu firmu. Kada tražite spoljašnju podršku - bilo finansijsku ili stručnu - radite poslovni plan kojim potvrđujete svoju profesionalnost i koliko ozbiljno poslujete. Investitori, bilo da su rizični kapitalisti, neformalni investitori (zvani anđeli), vladine birokrate, bankari ili vaše dvije pra-tetke, očekivaće da vide poslovni plan i prije nego što razmisle da li će investirati u vaš posao. Ako želite ući u partnerstvo ili zajedničko ulaganje sa većom firmom, plan je jedini način na koji ćete privući pažnju autsajdera. (Katz & Green, 2017, str. 223)

Ključni aspekt poslovnog planiranja je definisanje jasnih i mjerljivih poslovnih ciljeva prema kojima će biti definisana poslovna strategija. „Strategija obuhvata izradu plana za stvaranje i poslovanje novog i /ili rastućeg preduzeća profitabilno kroz sticanje i razvoj vanjskih i unutrašnjih resursa koji će biti u stanju da se usklade sa okruženjem" (Hisrcih & Ramadani, 2017, str. 19). U procesu

poslovnog planiranja koji podrazumijeva mapiranje strategije ostvarivanja vizije preduzetnika, izvršenja misije poslovne organizacije na putu ostvarenja preduzetnikove vizije i dostizanju poslovnih ciljeva, moglo bi biti korisno započeti proces planiranja traženjem odgovora na sljedeća pitanja:

- Gdje želimo biti?
- Gdje smo sada?
- Kako ćemo doći do željene destinacije?
- Šta smo do sada naučili?
- Na šta sljedeće treba da se fokusiramo?
- Kako ćemo iskomunicirati ključne vrijednosti poslovnog modela?

Poslovni ciljevi treba da budu specifični (S), mjerljivi (M), dostižni (A – achievable, engl.), relevanti (R) i vremenski ograničeni (T – time bound, engl.), to jest treba da budu takozvani SMART ciljevi. Kod postavljanja ciljeva treba voditi računa o objektivno verifikovanim indikatorima ciljeva, koje nije moguće koristiti ako se koriste fraze tipa „bićemo najbolji u sektoru" ili „želimo da naš proizvod ima dobar kvalitet". Iako takve izjave nisu loše, teško su mjerljive. Primjer loše koncipiranog cilja je: „Povećaćemo naš maloprodajni prostor u Banjoj Luci ove godine". Problem sa ovim ciljem je što nije specifičan, ne govori koliko će tačno maloprodajnog prostora biti povećano, da li će prostor biti povećan izgradnjom vlastitog prostora ili iznajmljivanjem raspoloživog prostora? Vremenski period u kojem će to biti urađeno, osim „ove godine" nejasan je i cilj se ne može jasno mjeriti, tako da ne možemo znati da li i kada će cilj biti ispunjen.

Slijedi primjer dobro napisanog cilja:

„Nakon dobijanja dozvole za gradnju, povećaćemo maloprodajni prostor za 25%, završavanjem šestomjesečnog projekta sa lokalnom građevinskom kompanijom, da bi proširili prodavnicu u Novoj Varoši, Banja Luka do kraja avgusta ove godine". Ovako koncipiran cilj je specifičan i govori koliko tačno će dodatnog maloprodajnog prostora biti izgrađeno. Mjerljiv je. Ili će biti ili neće biti kreirano dodatnih 25% maloprodajnog prostora.

Kakva vrsta kapitala se unosi u posao, koliko je potrebno novčanih sredstava da se započne sa realizacijom očekivanog projekta, koliki je planirani obim prodaje i na čemu je plan prodaje zasnovan, od koga i pod kojim uslovima ćete nabavljati sirovine i repromaterijale, i sva druga pitanja na koja treba odgovoriti u vezi sa finansijskim aspektom posla.

Sadržaj funkcije planiranja u osnovi se svodi na aktivnosti menadžmenta. Funkciju planiranja uglavnom imaju srednja i velika preduzeća. Kada obim posla postane toliko veliki da vlasnik koji je i menadžer malog biznisa ne može da drži sve konce poslovnog odlučivanja u svojim rukama, neophodno

je razmišljati o uvođenju funkcionalne organizacione strukture, pa samim tim i uspostavljanje planske službe. Funkcija menadžmenta u procesu planiranja poslovanja kao fazi upravljanja obuhvata sljedeće aktivnosti:

- utvrđivanje ciljeva firme;
- izbor strategije tekućeg poslovanja i razvoja;
- formulisanje mjera poslovne politike;
- definisanje zadataka nosilaca funkcije izvršenja;
- praćenje realizacije planiranih ciljeva, a radi rebalansa planova u slučaju promjene uslova poslovanja.

Za realizaciju ciljeva preduzetničkog poduhvata nisu zainteresovani samo preduzetnici, osnivači i pokretači startapa. Vrste koristi koje različite zainteresovane grupe traže u poslovnom planu predstavljene su u narednoj tabeli.

Slika 41
Zabrinutosti različitih korisnika poslovnog plana

Korisnici	*Zabrinutosti*
Porodica i prijatelji	Iznosi i raspored povrata uloženih sredstava Stabilnost firme Korišćenje sredstava Vaše ulaganje
Tihi partneri/anđeli investitori	Stopa rasta Tržište Poslovni tim Iznosi i raspored povrata uloženih sredstava
Partneri iz zajedničkog preduzeća (Joint venture partners)	Podudaranja između firmi (Joint venture partners) Konkurentska prednost Koristi Zaštita intelektualne svojine R&D - Istraživanje & razvoj
Bankari	Novčani tok i gotovinski ciklus Osnovica imovine/kolaterala Dugoročna perspektiva
Vladine agencije i institucije	Poštovanje propisa i zakona Praćenje usaglašenosti
Potencijalni kupci	*Kvalitet proizvoda/usluge* Koristi Konkurentska prednost Odgovornost prema kupcima
Ključni zaposleni	Stabilnost firme Rast (što se odnosi na povećane mogućnosti u firmi) Dugoročna perspektiva

Bilješke. Prevedeno i prilagođeno iz Katz & Green, 2017, str. 225.

Za uspješno vođenje biznisa, *biznis plan* predstavlja glavnu polugu svakog preduzetnika. Kreiranje i izgradnja uspješnog preduzeća zahtijeva efikasno i efektivno predviđanje i poslovno planiranje. Danas postoje različiti modeli i forme poslovnih planova koji zajedno teže da daju odgovor na sljedeća pitanja:

- Na koji način identifikovati potrebe na tržištu i efikasno ih preobličiti u isplativu proizvodnju proizvoda ili proces pružanja usluga?
- Kako predvidjeti rizike poslovanja i odgovoriti na prilike i izazove koji se nalaze pred preduzetnicima?
- Kako obezbijediti dugogodišnji profit kao osnovu za rast i razvoj preduzeća?

Biznis plan, pored preduzeća koja počinju od nule, treba da izrađuju sva preduzeća, bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave, za svaki poslovni poduhvat koji planiraju da implementiraju. To mogu biti sljedeće aktivnosti koje će zahtijevati pažljivo izrađene biznis planove:

- Uvođenje novih proizvoda ili usluga na postojeće tržište.
- Uvođenje postojećih proizvoda na nova tržišta.
- Ulazak na novo tržište sa novim proizvodima ili uslugama.
- Ulazak u strateška partnerstva i poslovne alijanse.
- Kreiranje novih startapa u okviru korporacije.
- Uvođenje novih tehnologija u preduzeće i tome slično.

Mnogo bitnije od dokumenta koji će preduzetnici napraviti je sam proces planiranja i vrijeme koje preduzetnici potroše na razvijanje poslovnog plana i dobijanje odgovora na kritična pitanja. Planovi kao instrumenti procesa planiranja donose se za kraći ili duži period, u zavisnosti od ciljeva koji se u njemu predviđaju. Tako se razlikuju:

1. strateški planovi;
2. osnovni planovi;
3. operativni planovi.

(1) ***Strateškim planovima*** razrađuju se srednjoročni i dugoročni ciljevi razvoja firme. Srednjoročni planovi donose se za period od pet godina, dok se dugoročnim planovima obuhvata period od deset i više godina. Ovi planovi se donose na osnovu saznanja do kojih se dolazi naučnoistraživačkim aktivnostima. To je uslovljeno ciljevima firme, za čije postavljanje treba sagledati niz faktora koji utiču na poslovanje firme u dužim periodima.

(2) ***Osnovni planovi*** sadrže razradu tekućeg poslovanja i donose se za godinu dana. Osnovna karakteristika ovih planova je detaljna razrada svih relevantnih činilaca za poslovanje firme. Ovi planovi predstavljaju osnovne planove za godinu dana, zato što se u ovoj vremenskoj jedinici u poslovanju firme mogu

sagledati sva potrebna ulaganja i svi rezultati. Stoga je praksa da se u svim firmama godišnje rade završni računi kojima se utvrđuje realizacija ciljeva iz osnovnih planova.

(3) ***Operativni planovi*** predstavljaju određenu razradu osnovnog plana za pojedine kraće periode i za pojedine operacije. Oni se obično donose za mjesec ili kvartal, i u njima se precizira:

- koje operacije, dijelove i proizvode treba uraditi, u kom periodu i za koje vrijeme,
- na kojim radnim mjestima treba operacije obaviti, kojim redoslijedom, te koliko treba da bude njihovo trajanje.

Ovim planovima treba obezbijediti da sva radna mjesta budu na odgovarajući način opterećena, da svi radnici budu optimalno zaposleni i da proces rada između pojedinih mjesta bude usklađen. Proces poslovanja se odvija kroz odgovarajuću, planski usmjerenu, kombinaciju elemenata proizvodnje proizvoda ili ponude usluga, i to:

1. ljudskih resursa,
2. materijala, i
3. sredstava za rad.

(1) ***Plan menadžmenta ljudskih resursa*** je plan upravljanja ljudskim potencijalom, koji obuhvata utvrđivanje potrebnih ljudskih resursa po određenim kvalifikacionim profilima, kao i upravljanje razvojem zaposlenih. Broj i kvalifikaciona struktura ljudskog potencijala utvrđuje se u planu radne snage u skladu sa trošenjem elemenata proizvodnje. Stalni razvoj tehnike i tehnologije nameće potrebu stalnog usklađivanja broja i kvalifikacionog profila sa zahtjevima zadatka. Stoga se i donošenje plana ljudskog potencijala zasniva na politici upravljanja ljudskim resursima firme, koja predstavlja jedan od bitnih elemenata aktivnosti menadžmenta. S obzirom na specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalom u malim rastućim biznisima, najčešće plan ljudskih resursa sadrži, pored definisanog obima i neophodne kvalifikacione strukture zaposlenih, elemente plana edukacija, treninga, prekvalifikacija, plan regrutovanja i plan fluktuacije ljudskih potencijala.

(2) ***Plan materijala*** sadrži razradu utrošaka ovog elementa proizvodnje i cijena po kojima se pojedine vrste materijala nabavljaju. U ovom planu utvrđuju se troškovi materijala prema načinu na koji učestvuju u procesu poslovanja. Tako se posebno sastavljaju:

a) plan osnovnog materijala;
b) plan pomoćnog materijala, i
c) plan režijskog materijala.

(3) ***Plan nabavke i održavanja sredstava za rad*** sačinjava se u skladu sa utvrđivanjem kapaciteta firme. Kako sredstva za rad zadržavaju svoje upotrebne karakteristike kroz više ciklusa reprodukcije, uz fizičko habanje, nakon čega ona postaju neupotrebljiva, njihovo trošenje se planira u vidu troškova sredstava za rad - amortizacije.

Posebnu pažnju u procesu planiranja neophodno je posvetiti menadžmentu rizika. Za planiranje i upravljanje rizicima menadžerima su na raspolaganju brojni kvantitativni i kvalitativni metodi planiranja. Plan firme kao cjeline razrađuje se i po pojedinim poslovnim funkcijama. Tako se razlikuju planovi:

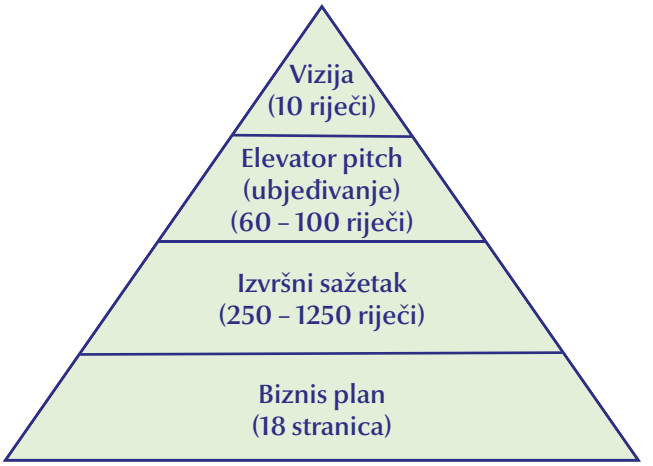
1. marketinga;
2. proizvodnje;
3. finansiranja, i
4. istraživanja i razvoja.

Pored planova poslovnih funkcija, razvijaju i usvajaju se i planovi pojedinih organizacionih jedinica.

> Kako je Lin startap metoda poslovne prakse postala sve raširenija, od sljedbenika tog pristupa čućete da je „poslovni plan mrtav". Oni tvrde da sve što investitori žele da vide je paluba terena za pičing (pitching), možda primjer kanvas poslovnog modela, a možda i set informacija o finansijama ... Za sve ostale industrije, poslovni plan je bio presudan za razmatranje. Za ostatak zemlje, ostatak sredstava za finansiranje (uključujući bankarske kredite, većinu anđeoskih investitora i većinu rizičnih kapitalista), a za gotovo sve industrije, uz moguće izuzetke kompanija koje se bave aplikacijama i Internetom, potreban je poslovni plan ... Čak i za sljedbenike Lin poslovne prakse i svima ostalima, postoji *druga okolnost pod kojom je potreban poslovni plan: a to je za unutrašnje razumijevanje*. To je slučaj kada želite da svi aspekti poslovanja postanu jasni u vašim mislima i umovima drugih u poslu, poput vaših partnera ili vaših ključnih zaposlenih. (Katz & Green, 2017, str. 226)

Planiranje obuhvata poslove utvrđivanja ciljeva i očekivanih rezultata, zatim utvrđivanje i definisanje budućih zadataka. Poslovno planiranje „kreće" od poslovne vizije osnivača preduzetničkog poduhvata. „Izjava o viziji firme možda je najvažnija pojedinačna ideja vlasnika i zaposlenih. *Izjava o viziji* je vrlo jednostavna rečenica od 5 do 10 riječi ili, još bolje, slogan koji izražava osnovnu ideju ili cilj firme"... Kada su Bil Gejts (Bill Gates) i Pol Alen (Paul Allen) pokrenuli Microsoft kao tinejdžeri, njihova vizija je bila „računar na svakom stolu - sa Microsoft softverom" (Katz & Green, 2017, str. 227). Kac i Grinov (Katz & Green, 2017) model puta ka izradi poslovnog plana predstavićemo na sljedećoj slici.

Slika 42
Put do poslovnog plana



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Katz & Green, 2017, str. 227.

Planiranju prethodi definisanje jasne vizije, ali i misije organizacije, odnosno firme. Zatim slijedi Elevejtor pič (Elevator pitch – ubjeđivanje u liftu, engl.)

Elevejtor pič - Elevator Pitch

> Elevejtor pič (ubjeđivanje u liftu) je opis vašeg poslovanja orijentisan na akciju, koji je nešto duži od izjave o viziji ili slogana. Dizajniran je da otvori vrata dubljeg dijaloga. Čak i kada u tom trenutku ne dovodi do prodaje, informacija o vašem bizisu trebala bi biti toliko nezaboravna da slušalac može drugima da priča o vašem poslu. Ideja elevejtor piča je da ste sami sa potencijalnim kupcem ili investitorom u dužini vožnje liftom, recimo, oko 30 sekundi. To iznosi 100 riječi ili manje. Ovaj opis se koristi u „lice-u-lice" poslovnim okolnostima i kada neko zatraži više detalja nakon što čuje vaš koncept...I dobra fraza može stvoriti proizvod...Sažetak se piše na kraju procesa izrade poslovnog plana. To je pregled poslovanja napisan na jednoj do dvije stranice (250–500 riječi), i sadrži kratak pregled poslovnog modela, tržišta, očekivanja i neposrednih ciljeva. Obično se stavlja na početak poslovnog plana i najpopularniji je oblika rezimea poslovnog plana. (Katz & Green, 2017, str. 228-229)

Strukturu poslovnog plana sa uputstvima za izradu poslovnog plana možete preuzeti sa veb sajta Centra za projektni menadžment i preduzetništvo (CPME) Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci http://www.cpme.ef.unibl.org/usluge-centra/publikacije/.

2.11. Finansiranje preduzetničkih startap poduhvata

Obezbjeđenje početnog kapitala za pokretanje preduzetničkih poduhvata, takozvanih startapa kompleksan je posao. U današnjoj globalnoj ekonomiji MSP i preduzetnici su u srcu potrage za inkluzivnim rastom u zemljama širom svijeta. Osiguravanje malim preduzećima pristup finansijama u odgovarajućim oblicima i obimima je preduslov za njihov razvoj i rast (OSCE, 2020). Svake godine milioni ambicioznih preduzetnika širom svijeta donesu odluku o pokretanju sopstvenih poduhvata. Većina ovih novih poduhvata su poslovi životnog stila ili poslovi vođeni potrebom, čak 90% po nekim procjenama (Gregson, 2014).

Prva sredstva dolaze od samog preduzetnika ili preduzetnice u vidu uštedevine, otpremnine ili nasljedstva. Porodica ili prijatelji često su neki od prvih neformalnih investitora. Primarna motivacija je djelovanje, a zatim i interes za projekat, a ne isključivo finansijski razlozi. Prikupljeni iznosi su obično nekoliko desetina hiljada EUR-a (Heller et al., 2019, str. 8). Preduzetnicima početnicima, ali i iskusnim preduzetnicima, na raspolaganju su interni i eksterni izvori finasiranja, u zavisnosti od faze razvoja preduzetničkog poduhvata, vrste djelatnosti, poslovnog modela, preduzetnikove vizije i razvijenih poslovnih strategija i planova. Međutim, dostupnost eksternih izvora finansiranja nije jednaka za sve zemlje, što prvenstveno zavisi od nivoa razvijenosti zemlje i preduzetničke infrastrukture, kao i dostupnosti eksternih izvora finansiranja.

Slika 43
Izvori finansiranja preduzetničkih startapa



Bilješke. Slika navodi različite mogućnosti finansiranja preduzetničkih poduhvata u svom životnom vijeku.

Poseban izazov za pokretače biznisa od nula je činjenica da komercijalni bankarski sektor nema previše sluha za podršku rizičnih preduzetničkih poduhvata. S toga, u ranim fazama, prije zvaničnog registrovanja i lansiranja biznisa, preduzetnicima početnicima su na raspolaganju prvenstveno neformalni vlastiti i eksterni izvori *finansiranja iz kapitala, odnosno vlasničke glavnice* (vlastita

uštеđevina, porodica, prijatelji, anđeli investitori, rizični kapitalisti i pojedine forme kraudfandinga - crowdfunding). Nakon ulaganja vlastitih sredstava, *pozajmice od članova šire porodice ili najbližih prijatelja* čest su izvor sufinansiranja lansiranja startapa.

> Kada iscrpe vlastite izvore finansiranja, preduzetnici se okreću svojim neformalnim investitorima, porodici i prijateljima (poznati kao *3F*, engl. *family, friends and fools*). Za razliku od ostalih investitora, članovi porodice i prijatelji često su strpljiviji i ne miješaju se u samo poslovanje preduzetnika. Isto tako, najčešće se ne sklapaju formalni ugovori, a preduzetnik za posuđena sredstava ne plaća nikakve kamate (ako i postoje, one su beznačajne). (Kolaković & Mihić, 2020, str. 118)

Manji udio novih rizičnih poduhvata biće orijentisan na rast, biće inovativniji i vođeni vizionarskim i ambicioznim preduzetnicima. Ovi startapi su tržišni katalizatori koji će vremenom nesrazmjerno doprinijeti ekonomskom razvoju i budućem prosperitetu globalne ekonomije. Takve firme postale su poznate kao „gazele". Njihovi rani zahtjevi za finansiranjem obično će ih odvesti van granica 3F izvora i tražiće spoljne izvore ulaganja (Gregson, 2014).

Tek u narednim fazama razvoja i rasta, nakon što biznisi „preleže dječije bolesti" (obično godinu do dvije od osnivanja) startapi stiču preduslove za *finansiranje zaduživanjem* (bankarski krediti, trgovački krediti, lizing, faktoring, finasiranje preko berze – obveznice, pojedine forme crowdfundinga) ili finansiranje preko berze inicijalnom emisijom akcija. U zavisnosti od zemlje do zemlje, i države mogu da budu finansijeri preko razvojnih banaka (što je slučaj u Republici Srpskoj i Federaciji BiH) ili kroz subvencije i poreske olakšice, kao i razni državni i nadnacionalni fondovi (na primjer fondovi Evropske unije) i privatne fondacije kroz projektno sufinansiranje ili grantove. Traženje kapitala za preduzetnike je dugotrajan proces koji može imati ozbiljne efekte na opstanak preduzeća i njegov rast.

2.11.1. Izvori finansijske podrške preduzetničkim poduhvatima u preduzetničkim startapima

Postoji nekoliko načina pokretanja biznisa u formi novoformiranog preduzeća. Preduzetnički startapi ili novoformirana preduzeća koja kreću od nule, kupljena preduzeća u procesu privatizacije državnog kapitala, pri čemu je moguće spin of (spin off, engl. izdvajanje, odvajanje, prev. aut.) privatizacijom kupiti samo dio privrednog sistema ili cijelo preduzeće, akvizicije i merdžeri, franšizni poslovi gdje se kupuje razrađeni biznis po principu „ključ u bravu". Bez obzira na to o kojem načinu pokretanja poslovne aktivnosti je riječ, ukoliko se radi o mikro i malim preduzećima, biće neophodno za investiciona ulaganja i početna obrtna sredstva kombinovati *vlastita i pozajmljena* finansijska sredstva. U tom slučaju jak bankarski sektor, ali i postojanje šema investitora

rizičnog kapitala i bankarskih garancija moraju da obezbijede pristup početnom kapitalu startapu.

U posljednjih nekoliko godina, razvojem digitalnih platformi, javlja se mogućnost finansiranja startapa od strane velikog broja individualnih ulagača kroz takozvane kraudfanding (crowdfunding[23]) platforme. U nastavku ćemo se fokusirati na finansiranje rasta u preduzetničkim startapima. „Iako bi preduzetnici radije investirali samo tuđi kapital, kako bi smanjili svoj rizik, banke i ostali investitori zahtijevaju ulaganje kapitala od strane preduzetnika kao znak vjere u preduzetnički poduhvat" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 118).

Butstraping - Bootstrapping

Zakarakis i saradnici (Zacharakis et al., 2020) navode da većina preduzetnika započinje vlastiti posao sa vlastitim sredstvima (bootstrapping, engl.). Butstraping (Bootstrapping) je pokretanje poslovanja sa vlastitim raspoloživim resursima bez traženja vanjskog kapitala. Osnivači se u osnovi samofinansiraju i smanjuju troškove radeći od kuće, koristeći postojeću opremu i računare i ne isplaćujući platu sebi ili suosnivačima.

> Jednom kada preduzetnici steknu određenu snagu, kao što je razvijanje osnovnog prototipa, oni imaju dokaze da je posao možda moguć i da mogu tražiti spoljno finansiranje. Stiv Džobs (Steve Jobs) i Stiv Vozniak (Steve Wozniak) razvili su svoj prvi računar, Apple I, u garaži roditelja i finansirali ga sa 1.300 US$ prikupljenih prodajom Džobsovog Folksvagena i Vozniakovog kalkulatora. Tada su pronašli anđela investitora Armasa Markulu mlađeg (Armas Markkula, Jr.), koji se nedavno povukao iz Intela, inače imućnog čovjeka. Markula je lično uložio 91.000 US$ i obezbijedio kreditnu liniju od Bank of America. Sergej Brin (Sergey Brin) i Leri Pejdž (Larry Page) maksimalno su iskoristili svoje kreditne kartice da bi kupili terabajt prostora za skladištenje koji im je bio potreban da pokrenu Google u Larijevoj sobi u studentskom domu. Tada su skupili 100.000 US$ od Endija Bektolšajna (Andy Bechtolsheim), jednog od osnivača Sun Microsistems-a, plus oko 900.000 US$ od porodice, prijatelja i poznanika. I Apple i Google su kasnije prikupili rizični kapital, a zatim postali otvorena akcionarska društva. (Zacharakis et al., 2020, str. 303)

Obezbjeđenje neophodnog početnog kapitala za pokretanje vlastitog biznisa nije nimalo jednostavan zadatak. Ako potencijalni preduzetnici smatraju da imaju izvodljivu poslovnu ideju sa potencijalima tržišne eksploatacije i pristojne finansijske isplativosti, a nemaju sopstveni kapital za pokretanje biznisa od

23 Crowdfunding – finansiranje od strane velikog broja individua. S obzirom da u literaturi na srpskom jeziku još uvijek nema adekvatnog prevoda, ovaj termin ćemo koristiti u izvornom nazivu na engleskom jeziku (prim. aut.)

nule, moraće da ubijede investitore da ulože svoj novac u njihov poslovni poduhvat.

Put za finansijsku podršku, kada se kreće od nule, počinje od manjih iznosa sopstvenog novca, uštedevine ili pomoći prijatelja i porodice i taj vlasnički kapital se zove početni ili sjemenski kapital (seed capital, engl.). Obično, taj iznos kapitala je premali da bude uspješno započet poslovni poduhvat, tako da je uobičajena praksa da inicijalni kapital uključuje određena dugovanja. Tradicionalno, vlasnik treba da ima najmanje dvije trećine od traženog iznosa (Corman & Lussier, 1996).

Prije obraćanja spoljnim kapitalnim investitorima za početni kapital, trebalo bi pogledati sve mogućnosti dobijanja finansiranja iz drugih spoljnih izvora, u kombinaciji sa vlastitim sredstvima osnivača. Ovi izvori mogu da uključuju sljedeće:

- Usluge po sniženim stopama (neke računovodstvene i advokatske kancelarije nude niže naknade startapima kao način dobijanja novih klijenata)
- Finansiranje od strane dobavljača (dobijanje povoljnih uslova plaćanja od dobavljača)
- Finansiranje od strane kupaca (dobijanje avansa unaprijed za isporuku robe ili usluga)
- Smanjena kirija od stanodavca
- Inkubator koji nudi najam i usluge niže od tržišnih cena
- Zakup (lizing) umjesto kupljene opreme
- Vladini programi kao što su SBA (Small Business Agency) nagrade za istraživanje za tehnološke kompanije.(Zacharakis et al., 2020, str. 303)

Glavni princip za investitora koji ulaže u tuđe poslovne poduhvate je obećavajuća poslovna ideja formalno predstavljena u formi biznis plana, brz povrat uloženog kapitala i sigurnost povrata novca, uz zaradu koja premašuje sigurne marže dobiti koje je moguće ostvariti čuvajući novac u bankama. Istim principima treba da se rukovode potencijalni preduzetnici koji žele da ulože vlastita sredstva za pokretanje biznisa. Moraju da ubijede sebe, ali i investitore da će njihove poslovne aktivnosti ostvarivati profit koji će u budućnosti obezbijediti opstanak i napredak biznisa (Tracey & Tracey, 2007).

U narednim redovima predstavićemo glavne forme i izvore finansijskih sredstava za podršku pokretanja poslovnih aktivnosti u razvijenim zemljama svijeta. Prethodne studije dokumentuju da su startap preduzeća u tradicionalnim industrijama uglavnom finansirana iz kapitala, investiranog od samih preduzetnika, sa ili bez pomoći rođaka ili prijatelja, sa bankarskim kreditima i trgovačkim kapitalom (Ooghe et al., 1991; Berger & Udell, 1998). Za ovu vrstu firmi riznični kapital nije tipično na raspolaganju u startap fazi kao što je to slučaj sa

preduzećima iz takozvane visoke tehnologije. Za preduzeća koja tek treba da budu formirana, potencijalni izvori finansiranja su:

a) porodica i prijatelji,
b) mikrokreditne organizacije,
c) javni fondovi ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova,
d) „anđeli" investitori
e) fondovi rizičnog kapitala,
f) kraudfanding (crowdfunding).

Startap kapital za početak poslovanja od nule može se nabaviti i od javnih fondova ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova. Takvih primjera ima veliki broj u razvijenim zemljama svijeta. Poslovna ideja se evaluira od strane evaluacionih komiteta koji prema unaprijed definisanim prioritetnim kriterijumima nude mogućnost finansiranja početnog kapitala za formalno otpočinjanje biznisa. Istovremeno, kreditno-garantni fondovi garantuju komercijalnim bankama u ime preduzetnika vraćanje dijela ili cijelog iznosa kredita. Kada preduzeće počne sa poslovanjem, prolazi nekoliko faza u svom životnom ciklusu i stiče mogućnost da dođe do dodatnog kapitala generalno sa dvije strane:

a) sa strane akcijskog kapitala, i
b) sa dugovne strane.

Dvije su dominantne teorije korišćenja dostupnih izvora finansiranja preduzetničkih poduhvata. To su:

1. *Teorija hijerarhije (Pecking order teorija)* koja tvrdi da se najjeftiniji izvor finansiranja koristi prvi. U ovoj teoriji strukture kapitala preduzeća i finansijskih odluka, preduzeća za prioritet imaju svoje izvore finansiranja (od unutrašnjih finansijskih izvora do kapitala) u skladu sa principom najmanjeg napora ili najmanjeg otpora. Prvo se koriste unutrašnja sredstva, a kada se istroše, preduzeće se zaduži, pa tek na kraju koristi kapital, to jest fiksnu imovinu za dalja eksterna zaduživanja.
2. *Statična trejd-of (trade-off) teorija* (teorija kompromisa, prev.aut.) naglašava da marginalni troškovi finansiranja usmjeravaju odluke finansijske prirode, i kao rezultat takve analize dodatni izvori finansiranja se koriste iz različitih izvora paralelno (iz duga i iz vlasničkog kapitala, to jest imovine preduzeća).

S ciljem upravljanja rastom i razvojem, preduzetnički startapi moraju obezbijediti neophodna finansijska sredstva za podršku razvojnih projekata, pri čemu ciklus finansijskog rasta i potreba se mijenja u zavisnosti od faze rasta, pri čemu treba računati na korišćenje vlastite imovine preduzeća i zaduženja (Balling et

al., 2009). Međutim, prije nego elaboriramo potencijalne izvore finansiranja startapa, osvrnućemo se sa izazovima rasta startapa, koje je „gladno" za novcem u svojim razvojnim ciklusima. Kako navodi Mikerević (2016):

> Odluke o ciljevima rasta su primarne, budući da se njima opredjeljuju efekti koji se žele ostvariti zahvaljujući veličini i širini djelatnosti preduzeća...Ubrzani rast preduzeća nosi sa sobom brojne probleme strategijskog i operativnog karaktera koji zahtijevaju znatne promjene u njegovom upravljanju...Sa stanovišta finansijske perspektive, rast nije uvijek i najbolja odluka. Brzi rast može izazvati znatno naprezanje resursa kompanije, i ukoliko menadžment nije svjestan ovih efekata i ne preuzima aktivne korake da ih kontroliše, brzi rast može dovesti do njenog bankrota. (str. 330)

Dakle, rast je imperativ koji mora da prati i razvoj kroz uvođenje inovacija, profesionalnog menadžmenta, ali bez gubitka fokusa preduzetničkih menadžera na razvoj startapa. Kako mikro i malo preduzeće raste, dobija pristup posrednicima, to jest organizacijama i institucijama koje se bave finansiranjem, pozajmljivanjem novca i investiranjem kapitala. Otvaraju se mogućnosti pristupu takozvanim fondovima rizičnog kapitala (Venture Funds, engl.) sa aspekta ulaska tuđeg kapitala u biznis kroz mijenjanje vlasničke strukture, kao i sa dugovne strane, otvaraju se mogućnosti zaduživanja kod komercijalnih ili specijalizovanih banaka. Rizični kapital, kao i trgovački kredit (business to business, engl.) kao način finansiranja mikro i malih preduzeća u ranoj fazi postojanja, tipično se javljaju nakon što su proizvod ili usluga uspješno testirani na tržištu i ako imaju potencijal za dalju proizvodnu i marketinšku eksploataciju. Tek nakon te faze, ako prežive, preduzeća dalje dobijaju lakši pristup tržištu kapitala i kredita, sa sticanjem imovine i gotovine. Ako žele dalje da pomjeraju granice rasta i razvoja, mogućnost dokapitalizacije se javlja ulaskom na berze preko kojih se emisijom akcija, obveznica i drugih hartija od vrijednosti, uz ili bez gubitka dijela vlasničkog udjela stiže do neophodnih novčanih sredstava za dalji rast i razvoj.

Startapi, u zavisnosti od definisanih prioriteta u razvojnim strategijama zemalja i nivoa razvijenosti institucija i instrumenata preduzetničke infrastrukture, do dodatnog kapitala mogu doći i iz vladinih fondova i specijalizovanih razvojnih agencija kroz grantove, sufinansiranje projekata, subvencije i razne direktne podsticaje, ekstra povoljne kredite sa minimalnim kamatnim stopama, dugim grejs periodom i rokovima otplate, ali i kroz poreske olakšice i druge instrumente monetarne i fiskalne politike. Zemlje Evropske unije, zemlje kandidati i potencijalni kandidati, imaju dodatne mogućnosti pristupa raznovrsnim i bogatim zajedničkim evropskim fondovima i različitim izvorima eksternog finansiranja.

2.11.2. Finansiranje u ranim fazama razvoja startapa: anđeosko finansiranje

Za već formirano mikro ili malo preduzeće, na početku ciklusa rasta, finansiranje zavisi prvenstveno od inicijalne imovine preduzeća (equity, engl.) i spoljnih investitora kroz, na primjer takozvano anđeosko finansiranje. Anđeli ulažu u sjemenskom (seed-stage) i vrlo ranom stadijumu u kompanije koje još nisu dovoljno zrele za formalni rizični kapital ili u kompanije kojima je potrebno finansiranje u suviše malim iznosima da bi opravdale troškove rizičnih kapitalista, uključujući procjenu, sa pažnjom dobrog privrednika i pravne takse (Zacharakis et al., 2020, str. 306). Dok rizični kapital teži da privuče glavninu pažnje kreatora politika, primarni spoljni izvor sjemenskog kapitala i finansiranja u početnim fazama startapa u mnogim zemljama je anđeosko finansiranje, a ne rizični kapital (OECD, 2011).

Unutrašnje finansiranje ili imovina se definiše kao fondovi koje obezbijedi osnivač ili osnivači biznisa (partneri, ortaci, prijatelji, rođaci) isključivo za pokretanje biznisa, dok je anđeosko finansiranje neformalno, bez posrednika direktno finansiranje gdje „anđeli", koji su po pravilu bogati pojedinci, direktno investiraju u mala preduzeća kroz ugovor o osnivanju i uzimanje dijela vlasništva preduzeća, ali bez upravljačke uloge (Sahlman, 1990). „Generalno govoreći, ovi investitori su strpljiviji od rizičnih kapitalista, koji često žele deset puta veći povrat investicije u manje od pet godina" (Awe, 2006, str. 90). Vrlo često „anđeli" rade kao male investicione grupe unutar kojih ukrupnjavaju svoj kapital i koordinišu investicione odluke, te uz pomoć advokata i računovođa sklapaju ugovore i investiraju u mala preduzeća (Prowse, 1998).

Na tržištu kapitala, poslovni anđeli popunjavaju prazninu između osnivača, porodice i prijatelja s jedne strane i institucionalnih fondova rizičnog kapitala s druge strane, te stoga igraju ključnu ulogu u finansiranju malih i srednjih preduzeća, i to posebno inovativnih preduzeća i preduzeća s visokim potencijalom rasta (Kolaković & Mihić, 2020, str. 121). U Sjedinjenim Američkim Državama postoji veliki broj ovakvih klubova investitora. Te grupe se sastaju na mjesečnoj osnovi, nekada i sedmičnoj, kako bi dale priliku vlasnicima nastajućih preduzeća da predstave svoje poslovne ideje i namjere.

Danas postoje „formalne" anđeoske grupe, to su anđeli koji su se udružili da traže i ulažu u mlade kompanije. Većina njih su bogati preduzetnici, neki i dalje vode svoj posao, dok su drugi u penziji (Zacharakis et al., 2020, str. 306). Postoji nekoliko različitih vrsta „anđela" investitora (Burk & Lehmann, 2006):

- *Penzionisani investitori*. Ova vrsta investitora dolazi iz reda senior menadžmenta velikih kompanija i mogu da budu zainteresovani da doprinesu novim preduzećima na istom nivou. Koriste svoje otpremnine ranijeg penzionisanja ili penzione fondove da investiraju.

- *Investitori dodatne vrijednosti*. To su investitori početnog kapitala koji generalno ostaju u pozadini, ali su veoma aktivni ako nastanu problemi. Nastoje da investiraju do 250 000 US$.
- *Profesionalni anđeli*. Ovi ulagači dolaze iz tradicionalnih profesija - advokati, doktori i računovođe. Normalno, vrlo pažljivo istražuju druge partnere prije investiranja i namjera im je da investiraju u kompanije čiji su proizvodi ili usluge iz njihovih profesija. Generalno nisu zainteresovani da budu uključeni u biznis.
- *Menadžeri ulagači*. Ovi ulagači mogu biti na raspolaganju zbog korporativnih rezanja organizacionih struktura (daunsajzing-downsizing, engl.). Zainteresovani su da doprinesu aktivnom menadžmentu svojim vještinama. U krajnjem efektu, njihovo investiranje se može posmatrati kao kupovina njihovog posljednjeg posla na kojem su radili. Ako su preduzeća „kratka" sa menadžerima, ovakvi investitori su veoma vrijedni.
- *Investitori preduzetnici*. Ovo je kategorija klasičnih anđela investitora koji su uspješni preduzetnici i koji žele da reinvestiraju svoj profit u raznovrsne kompanije. Oni pretenduju da budu najveća i najaktivnija grupa „anđela".
- *Socijalno odgovorni investitori*. Socijalno svjesni investitori namjeravaju da budu investitori koji njeguju vrijednosti i čije vrijednosti su u skladu sa kompanijom u koju ulažu. Ova vrsta investitora je pažljiva prilikom evaluiranja vlastitih ulaganja. Na primjer, ova vrsta investitora može da koristi osiguranje za proizvode i usluge koji su prijateljski prema okruženju.
- *Porodični investitori*. Ova vrsta investitora prezentuje skup porodica koje vrše selektivna investiranja. Obično, postoji jedna osoba koja predstavlja porodice u čije ime pregovara o investiranju.
- *Investitor posrednik*. Mnoga startap preduzeća imaju potrebu za opremom i uslugama koje moraju da kupe na tržištu iz kapitala koji zarade. Preduzeća mogu biti u mogućnosti da posredno nabave neophodnu opremu kroz razmjenu imovine za dobra i usluge. (str. 125–126)

> Anđeli investitori podržavaju mnogo širi spektar inovacija od firmi rizičnog kapitala, jer tradicionalno ulažu lokalno i u širi spektar sektora od rizičnih kapitalista. To znači da je pokrivenost investicija šira u pogledu industrijskih sektora i geografije (anđeli žive svuda, ne samo u oblastima u kojima rizični kapitalisti imaju kancelarije, koje su uglavnom koncentrisane u nekoliko tehnoloških ili naučnih centara). Međutim, to takođe znači da anđeoski investitori takođe mogu biti uključeni u kompanije koje nisu nužno tehnološki intenzivne ili sa visokim rastom, kao i kompanije u kasnijim fazama razvoja. Poput fondova rizičnog kapitala, anđeoski investitori imaju tendenciju da ulažu u portfolio kompanija, a ne samo u jednu ili dvije. (OECD, 2011, str. 10)

Anđeli investitori u Bosni i Hercegovini ne djeluju organizovano niti se javljaju u navedenim oblicima. Inovacioni centar Banja Luka (www.icbl.ba) je početkom 2012. godine organizovao prvo investiciono veče i formirao mrežu po-

slovnih anđela. Mreža poslovnih anđela Inovacionog centra Banja Luka postala je prvi punopravni bosanskohercegovački član Evropske mreže poslovnih anđela (EBAN), krovne organizacije koja okuplja 350 organizovanih mreža i grupa, 20.000 anđela i primi do 40.000 poslovnih planova godišnje[24].

2.11.3. Finansiranje u ranim fazama razvoja startapa: fondovi rizičnog kapitala

Poslovni poduhvati mogu proizaći iz brilijantnih ideja ili mukotrpnog istraživačkog rada u improvizovanim uslovima, od strane pojedinaca koji imaju znanje, viziju i spremnost za rizik. Mnoge multinacionalne korporacije su započele na takav način, i to uglavnom iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija. Za takve ili slične poslovne ideje iz oblasti naprednih i obećavajućih i neistraženih tehnologija, koje mogu da ostvare potencijalno brzi rast, mogući izvor početnog kapitala su fondovi rizičnog kapitala (Venture Capital Funds, engl.). Rizični kapital opisan je kao motor američke domišljatosti i igrao je dominantnu ulogu u uspjehu Silicijumske doline i u finansiranju mnogih globalno priznatih kompanija, kao što su Witter, Skype, Facebook i Google (Gregson, 2014).

> Iako je rizični kapital u velikoj meri bio neorganizovan i donekle neformalan u ovoj fazi, profesionalna struktura nazvana Američko istraživanje i razvoj (ARD) kreirana je 1946. godine od suosnivača i profesora Poslovne škole Harvard (Harvard Business School) Džordža Doriota (George F. Doriot - koga smatraju „ocem rizičnog kapitala"). Danas je ARD uglavnom prepoznat po izuzetno uspješnoj investiciji u kompaniju za digitalnu opremu (DEC) 1957. godine, kada je početna investicija od 70.000 US$ procijenjena na više od 355 miliona US$ kada je DEC izašao na berzu 1968. godine. (Neck et al., 2020, str. 899)

Rizični kapital (venture capital, engl.) se odnosi na fondove investirane u nova ili visokorizična preduzeća, obično u zamjenu za vlasnički udio" (Corman & Lussier, 1996, str. 293). „Firme rizičnog kapitala skupljaju novac privatnih investitora i očekuju visoki godišnji povrat (20 - 40%) na svoju investiciju i obično investiraju u kompanije na period od tri do sedam godina" (Awe, 2006, str. 90).

Poput anđela investitora, rizični kapitalisti su često bivši ili sadašnji preduzetnici, ali za razliku od anđela, oni su uglavnom profesionalni menadžeri novca. Poput anđela investitora, i rizični kapitalisti tragaju za prilikama koje će vjerovatno za 10 godina vratiti 10 puta veću investiciju (Neck et al., 2020, str. 896). U fazi rasta, neposredno nakon lansiranja startapa, kada banke još uvijek nisu

24 BIZOO Angel Network je organizacija vodećih BiH preduzetnika koji kontinuirano rade na otkrivanju i investiranjuu nove i inovativne startup kompanije sa područja Bosne i Hercegovine. Nažalost, nema dostupnih podataka o radu ove mreže.

zainteresovane da finansiraju novoformirane startape zbog visokog rizika, jedan od glavnih problema sa kojima se suočavaju mali biznisi u zemljama u tranziciji je pristup povoljnim spoljnim izvorima finansiranja (IFC, 2010; Balling et al., 2009).

Sve kompanije suočavaju se sa ovim problemom, bez obzira na to da li su to kompanije koje već imaju razvijene poslove ili se radi o startapima. Posebno, ovaj problem se odnosi na mala i srednja preduzeća u ranim fazama razvoja (startap kompanije) koja nemaju dovoljno sredstava za aktivnosti istraživanja, razvoja i komercijalizacije inovacija (Hisrich et al., 2016). Fondovi rizičnog kapitala veoma rijetko ulažu u ranim, takozvanim sjemenskim fazama u preduzetničke startape. Većina fondova rizičnog kapitala ulažu u preduzeća koja su dokazala da postoji značajno tržište za njihove proizvode i usluge. Izuzetno je rijetko za fondove rizičnog kapitala da investiraju u početnu fazu poslovanja.

> Čak i ako fondovi rizičnog kapitala investiraju u mlade kompanije, njihova ulaganja često imaju visoku cijenu, jer imaju tendenciju da preuzmu više imovine, odnosno vlansičkog udjela, veću kontrolu i čak mogu da preuzmu vođenje kompanije. Međutim, iako je rijetko da preduzetnici u početnoj fazi dobiju rizični kapital, to nije nemoguće. Na primjer, usluga mrežne razmjene fotografija djeljenja video zapisa, društvena mreža Instagram dobila je 250.000 US$ sjemenske investicije koje su fondu rizičnog kapitala vratile 78 miliona US$. Smatra se jednim od najuspešnijih sjemenskih ulaganja u istoriji. (Neck et al., 2020, str. 897-898)

Procenjuje se da od približno 600.000 preduzeća koje svake godine započnu u Sjedinjenim Državama, približno 1.000 dobije svoja prva sredstva iz fondova rizičnog kapitala svake godine. To predstavlja 1/6 od 1% novih preduzeća svake godine u Sjedinjenim Državama koja uspješno obezbeđuju finansiranje iz iz fondova rizičnog kapitala (Gregson, 2014, str. 30). Međutim, rizični kapital nije pogodan za većinu novih preduzetničkih poduhvata. Atraktivan je za određenu vrstu novog poduhvata - onog koji ima potencijal visokog rasta i obično se odlikuje visokim stepenom rizika. Zemlje koje očekuju visok ekonomski rast obećavaju mnogo više mogućnosti za rizični kapital. Ovi fondovi ulažu mnogo više u kompanije koje se bave informacionim tehnologijama, mašinskim inženjeringom i biotehnologijom nego u druge industrije (Schertler & Tykvova, 2011).

Rizični kapital je formalizovaniji i uređeniji oblik ulaganja u imovinu osnivača od anđela investitora. Rizilčni kapital je opisan kao posao „vođen hitovima", jer se investir obično u poduhvate sa visokim rizikom, ali i visokim prinosom, gdje nekoliko značajnih prinosa može nadoknaditi gubitke od većine ostalih ulaganja fondova rizičnog kapitala (Gregson, 2014, str. 30). Formalni rizični kapital predstavlja kapital mobilisan od penzionih fondova, osiguravajućih društava, korporacija, finansijskih institucija, akademskih institucija, pojedinaca

i drugih firmi rizičnog kapitala, koji upravlja tim kapitalom i investiraju u MSP koja ne kotiraju na berzi u ograničenom periodu, kako bi ostvarili profit za sebe, investitore i preduzetnike. Postoji nekoliko vrsta formalnog rizičnog kapitala. Ramadani (2014) navodi da u zavisnosti na koji način obezbjeđuju kapital, možemo razlikovati:

- državni rizični kapital (vladu, obično je jedini investitor),
- finansijski rizični kapital (investitori su banke i druge finansijske institucije),
- korporativni rizični kapital (nefinansijske korporacije su investitori), i
- partnerski rizični (partnerstvo između tzv. institucionalnih investitora i preduzeća rizičnog kapitala).

Rizični kapital (venture capital, engl.) predstavlja finansijska sredstva, obično u obliku kapitala i menadžmenta znanja, koje ulažu pojedinci i institucije u mala i srednja preduzeća, koja ne kotiraju na berzi i imaju veliki potencijal za rast. Oni posebnu pažnju obraćaju na ulaganja u mala i srednja preduzeća koja su na početku svog razvoja i koja nisu opterećena velikim brojem zaposlenih. Domaći zakon ne pravi razliku između Private Equity fondova i Venture Capital fondova[25] (Narić, 2014). Međutim, treba naglasiti da je Private Equity fond širi pojam od fonda rizičnog kapitala. Fond rizičnog kapitala se, u pravilu, odnosi na finansiranje preduzeća u ranoj fazi razvoja, dok Private Equity fond obuhvata rizični kapital i dodatno preuzimanje.

Fondovi rizičnog kapitala su Zakonom o investicionim fondovima Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, 2019) definisani kao otvoreni investicioni fondovi rizičnog kapitala sa privatnom ponudom. Prema istom Zakonu (Službeni glasnik Republike Srpske, 2019), „Kvalifikovani investitori u fondove rizičnog kapitala" – su investitori koji na osnovu važeće dozvole posluju kao investicioni ili penzijski fond, kao društvo za upravljanje investicionim ili penzijskim fondom, kao banka, ili kao osiguravajuće društvo ili kao brokersko društvo, te sva druga pravna ili fizička lica s tim da neto vrijednost imovine tih društava i fizičkih lica prelazi 3.000.000 KM i koji za potrebe ulaganja u određeni investicioni fond raspolažu gotovim novcem u iznosu od najmanje 1.000.000 KM.

Fondovi rizičnog kapitala definišu se kao fondovi koji ulažu u preduzeća *u zamjenu za udio u vlasništvu*. To su firme koje investiraju novac prikupljen od privatnih investitora uz očekivanje da će ostvariti visoke godišnje povrate na svoju investiciju. Prema tome, fondovi rizičnog kapitala ulažu u inovativna

25 U finansijama, privatni kapital (Private Equity) je vrsta kapitala i jedna od klasa imovine koja se sastoji od vlasničkih hartija od vrednosti i duga u preduzećima koja nisu kotirana na berzi. Privatna investicija kapitala će generalno poticati od fonda privatnog kapitala, fonda rizičnog kapitala ili anđela investitora (prim.aut.).

preduzeća koja obećavaju uspješno poslovanje. U svome istraživanju, Geronikolau i Papakristou (Geronikolaou & Papachristou, 2008) dokazali su postoji uzročnost između fondova rizičnog kapitala i inovacija, gdje je utvrđeno da inovacija treba da stvori potražnju za fondovima rizičnog kapitala, a ne fondovi rizičnog kapitala potražnju za inovacijama. Fondovi rizičnog kapitala obično investiraju na srednji ili dugoročan period, s tim da fond ima kontrolu nad određivanjem trenutka izlaska iz preduzeća (Ćudić, 2012).

> Fondovi rizičnog kapitala imaju vrlo specifične kriterijume za ulaganje u preduzetnički poduhvat, a ti faktori će veoma mnogo uticati na iznos investicija. Za razliku od banaka koje traže povrat kapitala putem isplate kamata, fondovi rizičnog kapitala traže poduhvate koji će zaraditi za njih pet do deset puta više od njihove prvobitne investicije. Oni visoko vrednuju kvalitet menadžerskih timova sa izuzetnim poslovnim vještinama koji mogu ispuniti svoje obaveze. Jedan od najvažnijih kriterijuma za procjenu ste vi, preduzetnik i vaš menadžerski tim. (Neck et al., 2020, str. 905)

Nakon ostvarivanja svojih ciljeva, fond će tražiti najbolji mogući način da izađe iz preduzeća, odnosno da svoj dio u preduzeću proda i na taj način ostvari povrat uloženih sredstava. Iz investicije se obično izlazi bilo putem inicijalne javne ponude (IPO), koja podrazumjeva javno nuđenje akcija kompanije berzi gdje će se njenim akcijama slobodno trgovati, ili putem prodaje, u kojoj fond rizičnog kapitala, a obično i svi drugi akcionari u kompaniji, prodaju svoje udjele drugoj kompaniji (Deakins & Freel, 2012, str. 108).

Jedan od najčešće navođenih razloga slabog prisustva fondova rizičnog kapitala u Bosni i Hercegovini je ograničena mogućnost ostvarivanja prodaje vlasničkog udjela preduzeća koji fond posjeduje i povrata uloženih sredstava (Ćudić, 2012, str. 21). „Nažalost, u Bosni i Hercegovini zvanično ne postoje fondovi rizičnog kapitala. Da bi fondovi rizičnog kapitala funkcionisali, neophodno je usvojiti propise koji regulišu ovu oblast, stvoriti povoljan poreski sistem i uvesti gotovinski metod za obračun PDV-a za mala i srednja preduzeća" (Hisrich et al., 2016, str. 311). Prema Evropskoj asocijaciji fondova rizičnog kapitala (European Venture Capital Association, 2012) postoje sljedeće vrste finansiranja iz fondova rizičnog kapitala:

- Seed ili sjemensko ulaganje,
- Startap ili početno ulaganje, i
- Later stage venture ili ulaganje u razvoj preduzeća u kasnijim fazama.

Seed (sjemensko) finansiranje - Ova vrsta finansiranja pomaže preduzetnicima u fazi zasnivanja projekta. Sredstva se obično daju za male projekte, u ranoj fazi njihovog razvoja, prije nego što je napravljena konačna forma ili bilo kakav plan za buduće proširenje projekta. Ideja je da se pomogne početak jednog projekta, koji bi se u budućnosti mogao uspješno realizovati.

Startap (početno) finansiranje - Ovo finansiranje je namijenjeno za razvoj proizvoda i početne marketing aktivnosti. Preduzeće može da bude u procesu uspostavljanja ili može da postoji kraći period, ali još nije počelo da komercijalno prodaje svoje proizvode. To je zato što su za takva preduzeća karakteristični manji iznosi početnog ulaganja, veći rizici i veći potencijalni povrat od investiranja.

Later stage venture (razvojno) finansiranje - Ovo finansiranje je namijenjeno proširenju poslovanja, odnosno za razvoj preduzeća. Ovim vidom finansiranja su obično podržana preduzeća koja su se već u ranijim fazama finansirala preko fondova rizičnog kapitala. Pošto fondovi rizičnog kapitala ulažu u početna preduzeća, u kasnijim fazama razvoja sredstva iz ovih fondova mogu dobiti samo preduzeća koja su se već finansirala iz ovog izvora.

> U pogledu ulaganja od početnih faza poduhvata pa do kasnih faza, ulaganja fondova rizičnog kapitala obično započinju sa milion US$, ali je 2018. godine bilo nekoliko „megadilova" većih od 100 miliona US$. Za razliku od anđela investitora fondovi rizičnog kapitala nisu zainteresovani za malo, sjemensko finansiranje (seed stage), jer je potrebno mnogo truda da se nadgleda mala investicija, gotovo identično kao i velika investicija. (Neck et al., 2020, str. 896)

Oko 80% od organizovanog tržišta rizičnog kapitala kontrolišu nezavisne firme rizičnog kapitala. Firme rizičnog kapitala su male organizacije, u prosjeku sa oko 10 profesionalaca, koje služe kao generalni partneri za fondove rizičnog kapitala. Fond rizičnog kapitala je ograničeno partnerstvo sa ograničenim vijekom trajanja, obično 10 godina plus mogućnost opcionog proširenja nekoliko godina (Metrick & Yasusa, 2011, str. 21).

U SAD novi preduzetnički poduhvati se suočavaju sa sve raznovrsnijim skupom izvora finansiranja. Iako su se tradicionalno oslanjali na nezavisni rizični kapital (Independent VC) kao glavni izvor finansiranja, sve veći broj njih prihvata korporativni rizični kapital (Corporate VC) u posljednjih nekoliko godina (Park & Steensma, 2012). Tako, fondovi rizičnog kapitala ulažu u inovativne kompanije koje obećavaju uspješan biznis. U studiji koju je sproveo Geronikolaou & Papachristou (2008) korelacija između prisustva rizičnog kapitala i inovacija je dokazana, gdje je ustanovljeno da inovacije treba da kreiraju tražnju za fondovima rizičnog kapitala, ali ne i obrnuto. *Fondovi rizičnog kapitala obično investiraju u srednjoročnom i dugoročnom periodu, pod uslovom da fond ima kontrolu nad odlučivanjem trenutka napuštanja kompanije.* Nakon postizanja svojih ciljeva, fond će tražiti najbolji mogući izlaz iz kompanije, odnosno da proda svoj udio u kompaniji i na taj način ostvari povrat investicije.

Očekivanje pozitivnog uticaja rizičnog kapitala na rezultate firmi potiče iz ideje da su potencijalni investitori aktivni investitori koji pružaju ne samo finan-

sijska sredstva, već i dodatne usluge od značaja preduzetnicima koji „su često tehnološki kompetentni, ali komercijalno neiskusni" (Keuschnigg, 2004, str. 285). Firme rizičnog kapitala često imaju aktivnu ulogu u pomaganju novim poduhvatima da uspješno posluju pružanjem menadžerskih savjeta i davanjem preporuka potencijalnim kupcima, alijansama partnera, upravljanjem talentima i drugim investitorima (Hellmann & Puri, 2002; Hsu, 2006; Hochberg et al., 2007). Fondovi su dobro upoznati sa mrežom dobavljača, kupaca i drugih poslova u oblasti u kojoj ulažu svoj kapital. Generalno, rizični kapitalisti su specijalizovani u vještinama provjeravanja, ugovaranja i savetovanja (Kaplan & Stromberg, 2001). Dakle, oni su postali važni ne samo zbog kapitala koji posjeduju, nego i zbog pružanja stručne podrške kompanijama u koje ulažu, što ih čini da se veoma razlikuju od tradicionalnih bankarskih kredita.

Rizični kapital važan je izvor finansiranja za mlade kompanije zasnovane na tehnologiji i igrao je ključnu ulogu u industrijama kao što su IKT i biotehnologija, a od nedavno i u industriji čistih tehnologija. Međutim, rizični kapital je prikladan samo za mali broj novoosnovanih preduzeća (preduzeća sa visokim rastom, koja su obično tehnološka ili naučno zasnovana preduzeća sa skalabilnim poslovnim modelima sa visokim rastom), i stoga ga ne treba smatrati univerzalnim rješenjem za finansiranje novih preduzetničkih poduhvata (OECD, 2011, str. 22).

2.11.4. Finansiranje rasta startapa: finansiranje iz duga

Kao alternativa finansiranju iz vlasničkog kapitala je finansiranje iz bankarskih pozajmica. Preduzetnici uglavnom nisu u mogućnosti da obezbijede bankarske kredite kao izvor finansiranja, s obzirom na nedostatak kolaterala koji se banci može ponuditi za obezbjeđenje zajma (tj. u slučaju da novo poslovanje propadne, postoji malo materijalne imovine koju banka može likvidirati da bi nadoknadila svoj gubitak po zajmu). Stoga bankarsko finansiranje duga nije uključeno kao izvor finansiranja u ranoj fazi, iako je kritični izvor finansiranja za etablirane poduhvate (Gregson, 2014, str. 19). Banke će interesovati sigurnost povrata novca, vrijeme za koje će preduzeće vratiti pozajmicu i kamatna stopa, to jest zarada koju će banka ostvariti.

Zbog toga preduzetnici moraju da ubijede bankare prezentovanim poslovnim modelom i dobrim formalnim biznis planom i finansijskom projekcijom da će ulaganje u njihov biznis biti sigurno i profitabilno, što u slučaju startapa, pogotovo u ranijim životnim fazama nije nimalo jednostavno. Iako se tvrdi u većini radova da banke uglavnom ne podržavaju startap preduzeća kreditima ili to rade vrlo oprezno, neke banke spremne su da pozajmljuju i startap biznisima sa obećavajućim izgledima za rast (Huyghebaert & Van de Gucht, 2007). Ovo nije slučaj u bankama u Bosni i Hercegovini. Komercijalne banke nemaju u

svojoj ponudi kreditne linije za startape, dok entitetske razojne banke nude sjemenski kapital uz garancije garantnog fonda.[26]

U najrazvijenijoj ekonomiji na svijetu, Sjedinjenim Američkim Državama, gdje se preduzetništvu poklanja izuzetna pažnja, kreditno tržište za većinu malih i srdnjih preduzeća je postalo još konkurentnije tokom posljednje decenije, što se ogleda nastankom velikog nacionalnog tržišta kreditnih linija i kreditnih kartica i ulaskom velikih regionalnih banaka na lokalna tržišta (Ou, 2006).

Poslovni krediti za startape veoma su rizični za banke, pa nisu kao takvi uobičajeni koliko se možda misli. Banke očekuju da preduzetnici posjeduju sljedeće (Neck et al., 2020):

- *Kapital:* sredstva koja se mogu koristiti za stvaranje proizvoda koji mogu zatim da se prodaju i pretvaraju u gotovinu za vraćanje zajma.
- *Obezbjeđenje (kolateral):* lična imovina (poput kuće) za pozajmljivanje, pa ako preduzetnik ne može da vrati zajam, banka može uzeti dom i prodati ga kako bi nadoknadila zajam.
- *Kapacitet:* dosadašnji poslovni pokazatelji koji dokazuju da preduzetnik ima sposobnost da generiše prihode kako bi splatio kredit.
- *Kreditni rejting*: zbog lošeg kreditnog rejtinga, banka će vas odbiti odmah, ali čak ni dobar kreditni rejting nije garancija da ćete dobiti kredit. (str. 911-912)

Malo koji startap u ranim fazama razvoja može zadovoljiti striktne uslove za kreditiranje od strane komercijalnih banaka. Generalno posmatrajući, komercijalne banke uglavnom mogu da ponude kratkoročne pozajmice malim biznisima radije nego dugoročne kredite, i banke nude limitirane izvore kada je riječ o inicijalnom kapitalu (Corman & Lussier, 1996). U nekim regionima i zemljama dostupni su javni fondovi koji pružaju bespovratna sredstva ili beskamatne zajmove za podršku aktivnostima osnivanja preduzeća. (Gregson, 2014, str. 24) Finansijske institucije generalno nude dvije vrste kredita malim i srednjim preduzećima (Balling et al., 2009):

1. kreditne kartice i kreditne linije,
2. hipotekarni krediti, krediti za opremu, motorna vozila i drugi tipovi kredita. (str. 63-64)

Kreditne linije predstavljaju namjeru banke da u budućnosti klijentu, ako to zatreba, omoguće kreditiranje poslovnih aktivnosti, uključujući kratkoročne kredite sa mogućnosti prekoračenja limita i dugoročne kredite. Hipotekarni krediti sa založnim pravom na imovinu preduzeća ili imovinu vlasnika ili suvlasnika preduzeća su način dolaska do kredita koji je vrlo čest u bankarskom

26 Više informacija na https://www.irbrs.org/azuro3/a3/?id=51; https://rbfbih.ba/dugorocni-krediti/podsticaj-zaposljavanja-i-samozaposljavanja/, pristupljeno 08.11.2020. godine.

sektoru. Čak i u slučaju društava sa ograničenom odgovornošću banke često traže i osiguranje pozajmice ličnom nepokretnom i pokretnom imovinom ili vrijednim hartijama od vrijednosti (akcijama, obveznicama, municipalnim obveznicama). „Generalno, kreditna sposobnost preduzeća ili preduzetnika lako se procjenjuje korišćenjem „kredit-jezgrovanje" tehnike, gdje se analiziraju dostupni podaci o kreditnoj istoriji, vrijednost založne imovine i lični podaci" (Balling et al., 2009, str. 65).

Međutim, što više vrijeme odmiče i mali startap počne da raste i da se razvija, finansiranje iz duga postaje dominantno u strukturi izvora finansiranja tekućeg poslovanja i investicionih ulaganja.

> Dužničko finansiranje je najčešći izvor finansiranja malih, mladih preduzeća, uključujući i ona inovativna, iako inovativna preduzeća sa visokim rastom više traže mogućnosti finansiranja iz kapitala nego druge vrste malih preduzeća. Finansiranje kroz zajmove uključuje sticanje resursa uz obavezu otplate, odnosno investitor ne dobija udio u kapitalu. Obuhvata širok spektar finansijskih šema: kredite od fizičkih lica, banaka ili drugih finansijskih institucije; prodaja obveznica, zapisa ili drugih dužničkih instrumenata, i drugi oblici kredita kao što su lizing ili kreditne kartice. (OECD, 2011)

Posebna vrsta finansijskih institucija koje rade sa preduzetnicima i malim i srednjim preduzećima su ***mikrokreditne organizacije***. U Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, posebno u poslijeratnom razvoju zemlje, mikrokreditne organizacije su odigrale značajnu ulogu u finansiranju startap preduzeća, najviše preduzetničkih samostalnih djelatnosti. Iako su u suštini njihove pozajmice relativno skupe zbog visokih kamatnih stopa i kratkih rokova otplate, zbog jednostavnosti apliciranja i kratkog roka dobijanja kredita, veoma su popularni među preduzetnicima. U SAD preduzetnici mogu dobiti mikrokredite do 35.000 US$ preko Agencije za male biznise (SBA-Small Business Agency, engl., www.sba.gov,) za obrtna sredstva, inventar, namještaj, itd. (Burk & Lehmann, 2006). SBA obezbjeđuje i bankarske garancije, koje obezbjeđuju i do maksimalnih dva miliona US$ isključivo za MSP kod komercijalnih banaka, ali i dugoročne kredite, sa fiksnom kamatnom stopom za velike investicije, kao što su kupovina zemlje, zgrada i opreme. U Republici Srpskoj mikrokreditne organizacije mogu plasirati maksimalno 50.000 KM mikrokredita po komitentu.

Trgovački krediti su krediti koje dobavljač daje svom klijentu u takozvanim biznis-tu-biznis (business-to-business, engl. posao za posao, prev.aut.) odnosima. Umjesto da promptno plaćaju prodavcima kupljene proizvode ili usluge, preduzeća dobijaju mogućnost odgode plaćanja u kraćem roku, na primjer do 90 dana što je ekvivalentno dobijanju kratkoročnog kredita. Upotreba ovih kredita zavisi od finansijskog stanja kod dobavljača, dužine otplatnog perioda i pristupa bankarskim zajmovima (Balling et al., 2009).

Okvirni krediti (overdrafts loan) su vrlo čest izvor finansiranja za MSP. Generalno posmatrano, okvirni krediti omogućavaju kratkoročno zaduživanje koje može biti korišćeno u vrlo kratkom roku sa ili bez najave da će se koristiti odobreni kreditni iznos do limita dogovorenog između banke i komitenta. Iako su znatno skuplji od bankarskih kredita, vrlo često su preferirani od strane preduzeća, jer su poprilično fleksibilni (Balling et al., 2009). Banke obično naplaćuju 8-20% kamatnu stopu za okvirni kredit kada postoji eksplicitni dogovor, a taj procenat može da bude i znatno veći ako se prekorači dogovoreni limit.

Obveznice

Do kapitala sa dugovne strane moguće je doći i emisijom obveznica. Obveznice kao hartije od vrijednosti često se identifikuju kao instrumenti duga. Međutim, instrument duga nije samo obveznica, već su to i note, bondovi, debenture, promisorne note, zapisi, certifikati (Vunjak & Kovačević, 2009). Obveznice su samo jedan od instrumenata duga, ali istovremeno i najznačajnija dužnička hartija od vrijednosti. „Obveznica je povjerilačka hartija od vrijednosti kojom se potvrđuje da je povjerilac (investitor) platio dužničku (emitentnu) protivvrijednost obveznice i da će emitent isplatiti povjeriocu kamatu po ugovorenoj kamatnoj stopi u ugovorenim rokovima i platiti glavnicu o roku dospijeća" (Mikerević, 2009, str. 231).

Obveznice emituju država i preduzeća. Emisijom obveznica počela su da se bave i preduzeća, jer je ovaj oblik prikupljanja finansijskih sredstava jeftiniji od emisije akcija i radi se o dužničko-povjerilačkom odnosu bez gubitka vlasničkog udjela. Emitovanje dugoročnih obveznica od strane firmi, u većem obimu, povećalo je i njihov stepen rizika, dok je vlasnicima obveznica smanjio rizik, ali i niži nivo prinosa. Prema načinu isplate glavnice i kamate obveznice mogu biti jednokratno i višekratno isplative.

Jednokratno isplative obveznice su one bez kupona i u praksi se veoma rijetko emituju, dok su višekratne obveznice kuponske i obavezuju emitenta da u ugovorenim rokovima (najčešće polugodišnje) na dan dospijeća isplate investitorima kamate u iznosima koji su jednaki rezultatu množenja kamatne stope i nominalnog iznosa obveznice (vrijednost na dan dospijeća). Kada obveznica dospije na plaćanje, vlasnik prima i glavnicu, odnosno i nominalni iznos.

Svaka kupoprodaja *višekratno isplativih obveznica* pokreće određene novčane tokove kod emitenata i investitora, sa čime su povezani i rizici naplate investitora od emitenta. Rizik naplate obveznice emitovane od strane države jednak je nuli, dok može biti veoma visok kod preduzeća koja su u finansijskim problemima. Zbog toga je i uloga berze u predstavljanju finansijskog zdravlja i snage preduzeća veoma bitna i može da utiče na kreditni bonitet pojedinačnih preduzeća. „Najznačajniji finansijski instrumenti tržišta novca su upravo kratkoročne hartije od vrijednosti duga" (Erić, 2003, str. 268). Emitenti krat-

koročnih hartija od vrijednosti su različiti (država, banke i druge finansijske institucije, jedinice lokalne vlasti, država, preduzeća) a motivi za emisiju su (Erić, 2003):

- obezbjeđenje sredstava za rješavanje problema likvidnosti i
- prikupljanje sredstava za kratkoročno finansiranje, čime se savladavaju određeni gapovi na koje emitenti nailaze u svakodnevnom poslovanju. (str. 268)

2.11.5. Finansiranje rasta startapa: Lizing

Za razliku od bankarskih kredita, lizing (leasing, engl.) je jednostavan način dolaska do imovine bez gotovinskih uplata, podizanja kredita ili drugih formi finansiranja. „Lizing uključuje takozvani lease ugovor, na primjer ugovor između vlasnika nekretnine, the „lessora - davaoca lizinga" i korisnika nekretnine, the „lesseeja - zakupca", koji od vlasnika nekretnine prenosi pravo da koristi nekretninu ugovoreni period za ugovoreni iznos" (Balling et al., 2009, str. 64). „Lizing predstavlja oblik finansiranja koji se zasniva na ideji da je objekt lizinga bolje koristiti nego kupiti. On omogućuje korisniku korišćenje neke opreme ili nekretnine za vrijeme koliko mu je potrebna, umjesto kupovine iste" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 127).

Za veliki broj malih i srednjih preduzeća lizing je atraktivan iz prostog razloga što omogućava korisniku lizinga da ne veže raspoloživu gotovinu u fiksnu imovinu, već da ima i operativni kapital i željenu opremu. I što je jako bitno, lizing kompanije ne traže kolateral, to jest hipoteku kao sredstvo obezbjeđenja naplate potraživanja i u situacijama kada je pristup klasičnim tradicionalnim bankarskim proizvodima ograničen i limitiran, lizing kompanije postaju dobar komplement ili alternativa finansiranja. Postoje dva osnovna oblika lizinga, a to su:

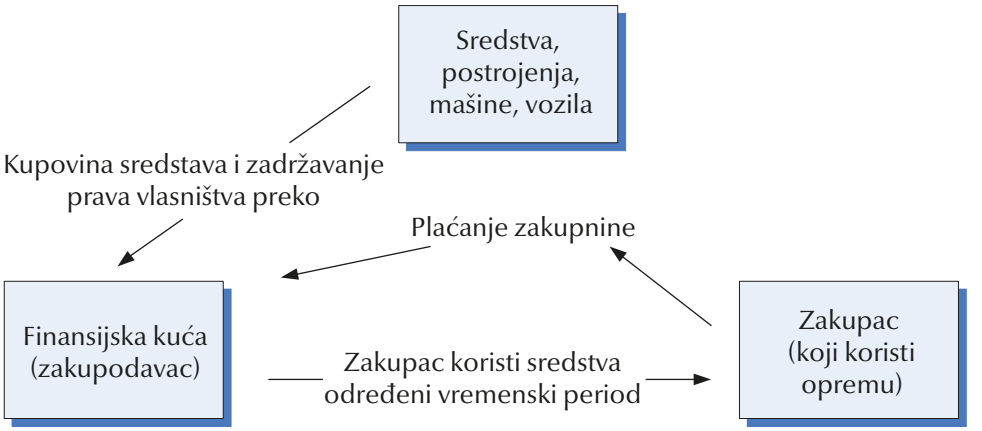
- finansijski lizing i
- poslovni (operativni) lizing.

Glavne razlike između ove dvije vrste lizinga opisane su Međunarodnim računovodstvenim standardom 17 (MRS 17).

Finansijski lizing je oblik finansiranja koji podrazumijeva znatno prebacivanje svih vrsta rizika i koristi koji su povezani s vlasništvom nad zakupljenim sredstvom od zakupodavca na zakupca. Potpisivanjem ugovora i isporukom zakupljenog sredstva, zakupodavac prenosi ekonomsko vlasništvo nad zakupljenim sredstvom, dok se pravno vlasništvo prenosi tek nakon isteka ugovora o lizingu, nakon uplate posljednje rate. U finansijskom lizingu zakupac koristi zakupljeno sredstvo veći dio vijeka trajanja sredstva, kao i u slučaju sa zajmovima.

Poslovni (operativni) lizing je vrsta lizinga u kojem svi rizici i koristi koji se odnose na vlasništvo nad zakupljenim sredstvom ostaju kod zakupodavca. U ovom slučaju zakupodavac zadržava ekonomsko i pravno vlasništvo nad zakupljenim sredstvom, dok zakupac ima samo pravo korišćenja. Nakon isteka ugovora, zakupljeno sredstvo se vraća zakupodavcu. Kod poslovnog lizinga zakupac koristi zakupljeno sredstvo kraće nego što je vijek trajanja sredstva. Kada se radi o investicionim ulaganjima, to jest o kupovini opreme, u slučaju lizinga oprema koja se nabavi ne prelazi u vlasništvo korisnika lizinga. „Zakup je sličan kupovini na kredit po tome što vlasnik opreme (zakupodavac) prenosi pravo korišćenja opreme na korisnika (zakupca) koji mu zauzvrat plaća redovnu zakupninu u ugovorenom period" (Mikerević, 2009, str. 207). Kada istekne rok zakupa, zakupac dobija prvenstvo kupovine opreme po povlašćenim uslovima ako je tako regulisano ugovorom, ili se sklapa novi ugovor o lizingu sa novim uslovima korišćenja opreme.

Slika 44
Lizing transakcija



Bilješke. Preuzeto iz Mikerević, 2009, str. 208.

Lizing kao način finansiranja nabavke opreme je veoma koristan ne samo finansijski instrument za MSP, već i sveobuhvatni poslovno-savjetodavni instrument, jer cijena zakupa, odnosno naknada za zakup obuhvata (Mikerević, 2009):

> Amortizaciju opreme, kamatu na sredstva data u zakup, troškove servisiranja, održavanja i zamjene dotrajalih dijelova opreme, troškove osiguranja opreme kod korisnika lizinga ako korisnik opreme ne vrši sam osiguranje i time plaća troškove osiguranja, troškove prouzrokovane pripremanjem i zaključivanjem ugovora o lizingu, troškove obuke kadrova korisnika lizinga za rukovanje opremom, a ako se korisniku lizinga prenose znanja i iskustva (know how) iz oblasti tehnike i tehnologije, uz prenos tehničke dokumentacije, naknada za te usluge se ugovora posebno, takođe ugovorom o lizingu,

> ali ta naknada nije sastavni dio cijene zakupa, već je odvojena od te cijene i plaća se, po pravilu, odjednom. (str. 208)

U Bosni i Hercegovini trenutno posluje pet lizing društava - pet u Federaciji BiH i niti jedno u Republici Srpskoj.[27]

2.11.6. Finansiranje rasta startapa: Faktoring

U velikom broju razvijenih zemalja svijeta i zemalja u razvoju, faktoring postaje rastući izvor finansiranja velikih korporacija i malih i srednjih preduzeća (Balling et al., 2009). Faktoring, takođe poznat kao finansiranje potraživanja, je popularna forma dolaska do kapitala (Burk & Lehmann, 2006).

> Faktorisanje je prodaja (cesija) kratkoročnih potraživanja od kupaca faktoru ili faktoring firmi...U najelementarnijem smislu suština faktoringa svodi se na to da preduzeće proda svoja kratkoročna potraživanja odmah nakon fakturisanja u cijelosti ili djelimično faktoring firmi i nakon toga može odmah ili naknadno dobiti potrebnu gotovinu. (Mikerević, 2009, str. 198-199)

„Faktoring redovno predstavlja posao kratkoročnog finansiranja klijenata s velikim krugom stalnih kupaca i velikim godišnjim prometom, isplatom od 80 do 95%, izuzetno i 100% vrijednosti potraživanja čiji rok dospijeća nije duži od 12 mjeseci. Korišćenjem faktoringa preduzetnik može povećati svoju likvidnost te smanjiti gubitke zbog nenaplativosti potraživanja" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 128). Ova vrsta finansiranja nije podesna za sva preduzeća, već za ona MSP koja imaju veliki obim potraživanja. Faktoring je tip finansiranja u kojem preduzeća prodaju svoja visokovrijedna potraživanja sa popustom prije isteka roka naplate potraživanja i za to dobijaju automatski gotovinu. Faktoring nije kredit i ne zahtijeva dodatna zaduženja na strani bilansa stanja preduzeća, mada obezbjeđuje radni kapital finansiranjem (Klapper, 2005).

Faktoring posebno može da bude koristan izvor finansiranja u zemljama sa slabim sudskim izvršenjima i nesavršenom evidencijom potraživanja, kao što je slučaj sa Bosnom i Hercegovinom, jer se prodaju potraživanja, a ne kolateral, i faktorisana potraživanja nisu dio stečajne mase MSP. „Faktoring firma uz naknadu (proviziju od 1% do 3%) otkupljuje potraživanja prije isteka roka plaćanja, preuzima poslove naplate, opominjanja, knjigovodstvene poslove i poslove rizika naplate potraživanja" (Mikerević, 2009, str. 199). Međutim, empirijska istraživanja pokazuju da je faktoring rasprostranjeniji u zemljama sa većim ekonomskim rastom i razvojem, i razvijenim kreditnim biroima (Klapper, 2005).

Velika prednost faktoringa je što se proizvodi prodaju direktno kupcu, gdje preduzeće prodavac daje trgovački kredit, a istovremeno se naplaćuje takvo

27 Na zvaničnom sajtu Agencije za bankarstvo Republike Srpske https://abrs.ba/ na datum 15.11.2020. godine nema zvanično niti jednog lizing društva sa sjedištem u Republici Srpskoj.

potraživanje od faktoring firme i stiže do neophodne gotovine koja je bila vezana u potraživanjima. Prema Mikereviću (2009), usluge faktoring firmi naročito koriste mala i srednja preduzeća, ali i neka velika preduzeća, pri čemu ugovorom o faktoringu, faktoring firma se može obavezati da prihvata:

- cesiju potraživanja svoga komitenta na faktoring firmu, pri čemu faktoring firma isplaćuje cedirana potraživanja komitentu uz diskont;
- naplatu potraživanja komitenta u svoje ime i za njegov račun uz odobrenja kredita komitentu;
- ispitivanje kreditnog boniteta kupaca komitenta;
- marketing istraživanja za račun komitenta;
- vođenje knjigovodstva komitenta.

Faktoring se često koristi u srednje razvijenim zemljama, ali manje nego u razvijenim zemljama.

> Na primjer, prosječan racio faktoringa u odnosu na BDP (bruto domaći proizvod) je 1,1% u srednje razvijenim zemljama, dok je prosječan racio kredita privatnom sektoru u odnosu na BDP 55,67%. S druge strane, u visokorazvijenim zemljama prosječan racio faktoringa u odnosu na BDP je 2,56%, dok je prosječan racio kredita privatnom sektoru u odnosu na BDP 104,05%. (Klapper, 2005, str. 8)

Generalno posmatrajući, krediti i lizing se najviše koriste kao izvori eksternog finansiranja, dok faktoring još traži svoje mjesto kao alternativni izvor finansiranja.

2.11.7. Finansiranje emisijom akcija

Preduzeća u tržišnoj ekonomiji prodajom proizvoda i usluga i naplatom potraživanja, ukoliko ti iznosi pokriju ukupne troškove, ostvaruju dobit, iz koje je moguće finansirati dalji rast i razvoj preduzeća. U slučaju ne samo malih i srednjih preduzeća, već i velikih privrednih sistema, isključivo finansiranje iz poslovne neto dobiti razvojnih projekata jednostavno nije moguće. Stoga, privredna realnost nalaže menadžerima i vlasnicima preduzeća da kombinuju sopstvena novčana sredstva sa tuđim kapitalom, iz raznih izvora. Nisu sva preduzeća u jednakoj mogućnosti da pristupaju različitim izvorima kapitala iz raspoloživih finansijskih sredstava.

Faktori koji utiču na mogućnost zaduživanja preduzeća su veličina preduzeća, kreditna istorija, odnos između kapitala i duga, atraktivnost proizvodno-uslužnog asortimana, inovativnost i efikasnost poslovnog modela, jasno definisana vizija preduzeća, organizaciono-pravna forma preduzeća. Najčešći način registrovanja novonastalih mikro i malih preduzeća je u formi društava sa ograničenom odgovornošću. Ovaj način registracije pogodan je iz razloga

što je brži, jednostavniji i jeftiniji od registrovanja akcionarskog društva. Članovi društva ograničene odgovornosti odgovaraju ograničeno, do iznosa uloga, za obaveze društva. Međutim, kao takvo, preduzeće nema pristup svježem novčanom kapitalu, koji bi mogao u određenim vremenskim razmacima sticati preko berze hartija od vrijednosti, i to sa aspekta dužničkog zaduživanja i promjene vlasničkog udjela, to jest zaduživanjem preko vlastitog kapitala (Mikerević & Petković, 2010).

Prvi preduslov da se do kapitala dođe preko berze je promjena pravnog statusa preduzeća, iz društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) u akcionarsko društvo (a.d.). Drugi preduslov je da preduzeće zadovolji precizne i zahtjevne kriterijume za kotizaciju na berzi hartija od vrijednosti, to jest da bude član berze, što povlači za sobom prava i obaveze. Zakon o tržištu hartija od vrijednosti (Službeni glasnik Republike Srpske, 2009) član 155, stav 1 reguliše pravila na Banjalučkoj berzi (http://www.blberza.com). Komisija za hartije od vrijednosti (KHoV) je regulatorno tijelo koje propisuje uslove za kotiranje na berzi (http://www.secrs.gov.ba/).

Kada se govori o dugoročnim izvorima finansiranja preduzeća, u obzir se uzimaju dva izvora, *akcijski kapital*, koji odražava sopstvena sredstva i *dug*, koji odražava pozajmljena sredstva (Erić, 2003). Prodajom akcija, preduzeće (akcionarsko društvo - a.d.) stiče sopstveni kapital kao trajni izvor finansiranja inicijalnom javnom ponudom (IPO - Initial Public Offer, engl.). „Primarna emisija akcija (IPO), u pravnom smislu, predstavlja pretvaranje određene kompanije u otvoreno (javno) akcionarsko društvo. Vlasnici putem mehanizma finansijskog tržišta pribavljaju neophodna finansijska sredstva, a između emitenta i investitora dolazi do razmjene vlasništva kompanije za određeni novac koji se pretvara u njen kapital" (Mikerević & Petković, 2010, str. 21). Cilj emisije (i prodaje) akcija je pribavljanje gotovine potrebne za finansiranje rasta. Emitovati se mogu prioritetne i obične akcije (Mikerević, 2016). Akcionarski kapital predstavlja sastavni dio akcionarskog društva i on se uplaćuje od strane vlasnika kapitala (akcionara).

Suštinu akcionarstva treba da posmatramo sa dva stanovišta: sa jednog aspekta akcije odražavaju vlasničke odnose, a sa drugog predstavljaju finansijski instrument kojim se prikuplja kapital za finansiranje poslovnih aktivnosti emitenta. Međutim, finansiranje preko berze za startape nije uopše jednostavno, čak i u najrazvijenijim zemljama svijeta sa razvijenim tržištem kapitala. „Samo mali broj kompanija prikuplja novac uz čvrstu posvećenost IPO-u. Tokom perioda 2013–2017. godine, 338 kompanija podržanih rizičnim kapitalom postalo je javno, što u prosjeku iznosi samo 68 IPO-a godišnje" (Zacharakis et al., 2020, str. 323).

Akcionarski kapital je podijeljen na određeni broj akcija (sa nominalnim iznosom) koje su uplatili akcionari kapitala, s tim da je karakteristično za emitente akcija da samo u svom početnom razvoju prodaju akcije po nominalnoj vrijednosti (Vunjak & Kovačević, 2009). „Najpoznatiji tip akcija su svakako obične akcije, čijim izdavanjem emitent dolazi do sredstava za finansiranje poslovanja, dok kupci postaju novi suvlasnici firme" (Erić, 2003, str. 330). Pošto investitori prihvataju rizik poslovanja emitenta, dobijaju pravo da učestvuju u diobi dobiti, što se isplaćuje u obliku dividende, s tim da isplata dividende ne predstavlja prioritetnu obavezu za preduzeće kao isplata kamate na emitovane instrumente duga. Razvijena tržišna privreda i razvijeno tržište kapitala u nacionalnim ekonomijama uticali su na pojavu različitih oblika akcija.

Tržište hartija od vrijednosti kojima kompanije i države prikupljaju kapital naziva se primarno ili emisiono tržište *(Primary Capital Market, engl.)* i ono se značajno razlikuje od sekundarnog tržišta iako su oba međusobno čvrsto integrisana. Putem primarnog tržišta plasiraju se dugoročne hartije do vrijednosti subjekata sa velikim vrijednostima transakcija i značajnim rizikom, dok se na sekundarnom tržištu tim emitovanim hartijama od vrijednosti stalno trguje (Mikerević & Petković, 2010).

Nakon prve emisije akcija, akcije će imati svoju tržišnu vrijednost koja po pravilu, u slučaju privrednog prosperiteta i dobrog poslovanja emitenta, akcionarima garantuje rast cijena akcije i njihove vrijednosti iznad nominalne vrijednosti. Stoga, već etablirana preduzeća na berzi daljim emisijama akcija mogu pribaviti dodatni kapital namijenjen ekspanziji preduzeća, u zamjenu za smanjenje vlasničkog udjela za procenat emitovanih akcija. Preko berze, startapi kada dostignu izvjesnu veličinu, prepoznatljivost i respekt investitora zbog očekivanog rasta kompanije zasnovane na inovacijama, mogu emisijom preferencijalnih (prioritetnih) akcija doći do dodatnih izvora kapitala. Radi se o hibridnim hartijama od vrijednosti jer imaju karakteristike povjerilačkih i vlasničkih hartija.

„Sam naziv upućuje na to da se radi o prioritetnim akcionarima, a koji imaju preče pravo na dividendu i učešće u likvidacionoj masi ukoliko dođe do likvidacije preduzeća" (Mikerević, 2009, str. 233). Prioritetne akcije imaju određene sličnosti i sa obveznicama (instrumentom dugoročnog duga), ali obaveza isplate dividende nije zakonska, pa se iz tog razloga preduzeće ne može odvesti u stečaj kao u slučaju neplaćanja kamate na obveznicu. „Međutim, prioritetni akcionari su ipak zaštićeni kroz emisiju kumulativnih akcija, što podrazumijeva da se zaostale dividende moraju isplatiti prije bilo koje isplate dividendi običnim akcionarima" (Mikerević, 2009, str. 233-234). S obzirom na to da su sličnog rizika kao i obveznice, većina preduzeća radije izdaje obveznice nego preferencijalne akcije.

Za rastuća mala i srednja preduzeća treba da budu ključne te naredne emisije hartija od vrijednosti kojima treba da budu obezbijeđena jeftina finansijska sredstva za finansiranje budućih projekata. Sama inicijalna ponuda akcija (IPO) treba da im predstavlja svojevrsnu ulaznicu u sferu većih mogućnosti eksternog finansiranja kojima će smanjiti zavisnost od konzervativnog bankarstva i pojeftiniti pozajmljeni kapital, a istovremeno omogućiti i pozajmljivanje na međunarodnim finansijskim tržištima kroz emisiju hartija od vrijednosti na inostranim tržištima.

> Pribavljanje dodatnog kapitala putem prodaje akcija mladica se komplikuje ako se te akcije prodaju ispod nominalne vrijednosti, jer se tada ostvaruje negativna emisiona premija (kapitalni gubitak). U tom slučaju, ona (negativna emisiona premija) se mora pokriti na teret zadržanog (neraspoređenog) dobitka, što dovodi do manjeg rasta ukupnog kapitala od nominalne vrijednosti prodatih akcija mladica. Ovo je naročito teško za male kompanije, osim ako nemaju čaroban proizvod, ali i tada teško uspijevaju da privuku kapital ili da obezbijede usluge investicionih bankara koji bi im pomogli da prodaju akcije potencijalnim investitorima. Praktično, bez takve pomoći, ove kompanije se mogu naći u istoj poziciji kao i one u zemljama bez razvijenog tržišta kapitala, tako da se nerijetko zadovoljavaju investitorima iz kruga porodice i prijatelja. (Mikerević, 2016, str. 352)

Prema Zakarakisu i saradnicima (Zacharakis et al., 2020, str. 323 – 324) postoje argumenti za i protiv finansiranja rasta startapa preko berze.

Slijede pozitivne strane izlaska kompanije u javnost.

Finansiranje. Osnovni razlog javne ponude je prikupljanje značajnog iznosa novca koji ne mora biti vraćen. Na primjer, prosječna suma novca koju je prikupilo 338 kompanija podržanih rizičnim kapitalom koje su pokrenule IPO u periodu 2013–2017. godine iznosila je 111 miliona US$. U 2017. godini 1.624 kompanije postale su otvorena akcionarska društva širom svijeta, što je 49% više u odnosu na 2016. godinu. Ukupni prikupljeni novac iznosio je skoro 249 milijardi US$ na globalnom nivou, što je u prosjeku rezultiralo sa 200 miliona US$ za svaku kompaniju. Godina 2014. bila je netipična, jer je uključivala Alibabinu hit ponudu od gotovo 25 milijardi US$.

Dodatno finansiranje (Follow-On financing). Otvoreno privredno društvo može prikupiti više kapitala izdavanjem dodatnih zaliha u sekundarnoj ponudi.

Ostvarivanje prethodnih investicija. Jednom kada je kompanija javna, odnosno otvoreno akcionarsko društvo, akcionari prije IPO-a znaju vrijednost svoje investicije. Štaviše, njihove akcije su likvidne i mogu se prodati na berzi po isteku perioda zaključavanja. Period zaključavanja je vremenski period nakon

datuma IPO-a (obično 180 dana) kada prethodnim akcionarima nije dozvoljeno da prodaju bilo koju svoju akciju.

Prestiž i vidljivost. Otvoreno akcionarsko društvo vidljivije je i ima veći prestiž. To ponekad pomaže kompaniji u marketingu i prodaji svojih proizvoda, angažovanju spoljnih saradnika, zapošljavanju zaposlenih i zaduživanju kod banaka.

Naknade zaposlenima. Akcijske opcije koje trenutno drže zaposleni ili se odobravaju u budućnosti imaju poznatu vrijednost.

Preuzimanje drugih kompanija. Javno preduzeće može koristiti svoje akcije za preuzimanje drugih preduzeća.

I tu su nedostaci izlaska u javnost.

Visoki troškovi. Troškovi povezani sa izlaskom na berzu su znatni. Uključuju pravne i računovodstvene takse, troškove štampanja i naknade za registraciju. U prosjeku, kompanije troše negdje od 7,3 miliona dolara za IPO manji od 100 miliona US$ do 27 miliona US$ za javne ponude od 250 do 500 miliona US$. Ti troškovi se ne mogu nadoknaditi ako kompanija zapravo ne izađe na berzu, što se dešava sa oko polovinom kompanija koje se pripremaju za IPO proces i ne uspiju da ga završe (krajem 2020. godine na globalnom nivou to se događa sa Alibabom, prim.aut.). Ako kompanija postane javna, uzima se provizija za izdavatelja između 4% i 7% prikupljenog novca.

Javna transparentnost (Public Fishbowl). Kada kompanija postane javna, propisi KHoV zahtijevaju da otkrije mnoštvo informacija o sebi koje su do tada bile privatne i poznate samo insajderima. Te informacije uključuju kompenzaciju službenika i direktora, planove akcija za zaposlene, značajne ugovore poput ugovora o zakupu i konsultacijama, detalje o operacijama, uključujući poslovne strategije, prodaju, troškove prodaje, bruto dobit, neto prihod, dug i buduće planove. IPO prospekt i drugi dokumenti koji se moraju podnijeti KHoV-u su u javnom domenu; oni su rudnik zlata za konkurente i druge koji žele da čeprkaju po poslovima kompanije. Kada je Alibaba izašla u javnost, morala je otkriti njihov broj i trenutnu poziciju na kineskom i međunarodnom tržištu. Sa porastom konkurencije, jasno je da će kompanija pokušati da se preseli na nova tržišta. To signalizira konkurentima poput Amazona da ojačaju i podignu barijere za Alibabu da uđe na tržišta na kojima Amazon trenutno dominira, poput Sjedinjenih Država.

Kratkoročni vremenski horizont. Nakon IPO-a, akcionari i finansijski istraživači očekuju neprestano povećanje performansi preduzeća kvartal po kvartal. Ovo očekivanje primorava menadžment da se usredsredi na maksimiziranje kratkoročnih performansi, a ne na postizanje dugoročnih ciljeva.

Troškovi usklađenosti nakon IPO-a. Da bi ispunilo propise KHoV-a, otvoreno akcionarsko društvo snosi računovodstvene troškove koje nikada ranije nije imalo kada je bilo privatno. Oni mogu iznositi 100.000 US$ ili više godišnje.

Vrijeme menadžmenta. Nakon IPO-a, izvršni direktor i finansijski direktor moraju trošiti vrijeme na odnose sa javnošću sa istraživačkim analitičarima, finansijskim novinarima, institucionalnim investitorima, drugim akcionarima i market mejkerima - nazvanim tako jer stvaraju tržište za kompanijine akcije. Ovo im odvlači pažnju od glavnog posla, koji vodi kompaniju ka optimalnim performansama. Neka otvorena akcionarska društva imaju rukovodioce čiji je glavni posao odnosi sa investitorima.

Meta preuzimanja. Preduzeće koje kotira na berzi ponekad postane meta nepoželjnog preuzimanja od strane drugog preduzeća.

Razočaranje zaposlenih. Rastuća cijena akcija podiže moral zaposlenih sa akcijama ili akcijskim opcijama, ali kada tone, to može biti demorališuće - posebno kada opcije zaposlenog odu „pod vodu" (kada cijena akcije pada ispod cijene opcije). „Podvodne" opcije mogu otežati motivisanje i zadržavanje ključnih zaposlenih.

Globalna epidemija Covid – 19, tenzije na Bliskom istoku, trgovinski rat između SAD i Kine, politička nestabilnost i jačanje populističkih desničarskih pokreta, ukratko, globalizacija takođe utiču na uspjeh inicijalne ponude akcija, a ne samo inovativan poslovni model sa velikim potencijalom brzog rasta, što uglavnom i privlači investitore na tržištima kapitala. Kako će proći Airbnb, inovativni startap čiji poslovni model prema nekim procjenama vrijedi oko 30 milijardi US$, krajem 2020. godine, koji uprkos Covid – 19 izlazi na berzu, vidjećemo! A i naredna studija slučaja upravo je posvećena izlasku na berzu Airbnb-a.

Studija slučaja 10

AIRBNB – Priča o rastu i padu koju vjerovatno niste znali

Studiju slučaja izradili su Saša Petković i Jelica Rastoka

Izvori:

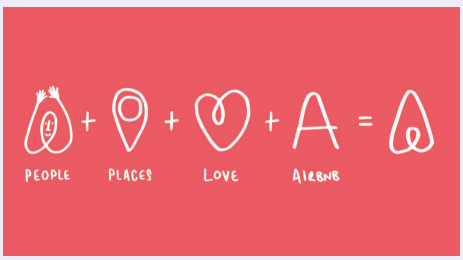
https://www.theverge.com/2018/1/28/16942308/airbnb-expanding-investing-experiences-200-cities-2018

https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb

http://www.travelweekly.com/Richard-Turen/Airbnb-case-study-for-our-times

Griffith, E. (2020, 19. avgust). "Airbnb, a 'Sharing Economy' Pioneer, Files to Go Public". New York Times. Preuzeto 03.11.2020. godine sa https://www.nytimes.com/2020/08/19/technology/airbnb-ipo.html.

Mackay, K. (2020, 27. avgust). Airbnb IPO – Is a $40 billion valuation possible in 2020? Preuzeto 03.11.2020. godine sa https://www.valuethemarkets.com/2020/08/27/airbnb-ipo-is-a-40-billion-valuation-possible-in-2020/.



2007. godine dizajneri Brajan Češki (Brian Chesky) i Džo Gebia (Joe Gebbia) nisu sebi mogli priuštiti stanarinu u stanu

u San Francisku. Da bi tome stali u kraj, odlučili su da svoj stan pretvore u prostor za smještaj, ali, kako Gebia objašnjava: "Preduzetnički instinkt nam je govorio da to ne učinimo oglašavanjem na nekom od postojećih sajtova, već da napravimo svoj vlastiti."

Šta je Airbnb?

Airbnb (www.airbnb.com) je vodeća kompanija, koja posluje na principu zajedništva (eng. *community-driven*) u kojoj ljudi mogu da objave, otkriju i rezervišu jedinstvene smještaje širom svijeta. Nevezano za to da li putnici žele stan za noć, dvorac nedjeljom ili vilu na mesec dana, Airbnb povezuje ljude sa jedinstvenim iskustvima u putovanju, u više od 34.000 gradova u čak 190 zemalja. Sa svojim primamljivim sajtom i servisom za klijente na svjetskom nivou, Airbnb je najlakši način za ljude da iskoriste "višak" svog prostora, tako što će ga prezentovati milionskoj publici. Krajem januara 2018. godine, zabilježen je rast rezervacija od 2.000% u odnosu na isti period prošle godine. Trenutno, Airbnb nudi preko 4.000 različitih "iskustava" širom svijeta.

Kako je sve počelo?

Bila je to 2008. godina i u gradu je organizovana konferencija o dizajnu, a hotelski prostor je bio ograničen. Brajan i Džo su tako postavili veb stranicu sa slikama o svom prostoru koji je u suštini predstavljao preuređeno potkrovlje sa tri dušeka na podu i obećanjem "domaćeg" doručka ujutru. Ova lokacija im je donijela prva tri gosta, od kojih je svaki plaćao po 80 dolara, a nakon prvog vikenda počeli su primati e-poštu od ljudi širom svijeta pitajući se kada će ova veb stranica biti dostupna za destinacije poput Buenos Airesa, Londona i Japana. Već sljedećeg proljeća, angažovali su bivšeg cimera i inženjera Natana (Nathan Blecharczik) kako bi im pomogao da lansiraju "Airbed & Breakfast" (u doslovnom prevodu zračni dušek i doručak). Lansiranje stranice su planirali oko Demokratske nacionalne konvencije kako bi iskoristili nedostatak hotelskog prostora. Nakon sedam godina, "Airbed & Breakfast" je postao "Airbnb", ime domaćinstva koje je prevazišlo legendarni hotel Hilton Hotels po broju rezervisanih noći. Od proljeća 2014. godine, platforma je imala 10 miliona gostiju i 550.000 objekata na listi širom svijeta, zajedno sa vrijednošću od 10 milijardi US$. Kompanija je dobila 776,4 miliona US$ od investitora kao što su *Y Combinator, Sequoia Capital, Keith Rabois, Andreessen Horowitz, Ashton Kutcher, Founders Fund i TPG Growt*h u 7 rundi prikupljanja finansija, od kojih su u svakoj pojedinačno prikupili po 500 miliona US$.



Međutim, sav taj "silni novac" nije došao sam od sebe. Kako su započeli u ljeto 2008. godine, osnivačima je bio potreban novac i puno prije nego što je njihov brend kao takav zaživio. Njihova prvobitna ideja za prikupljanje novca je bila ta da su kupili tonu žitarica i dizajnirali specijalna izdanja izbornih kutija žitarica, objavljenih u jesen, pod nazivom Obama O's and Cap'n McCain's , koji su prodavali na konvencionalnim zabavama za 40 US$ za kutiju. Prodali su 500 kutija i na taj način prikupili oko 30.000 US$ za Airbed & Breakfast. Ipak sajt još uvijek nije imao dovoljnu posjećenost, a osnivači su se odlučili da "pre-

življavaju" od ostatka žitarica. Po njihovom mišljenju to je bio trenutak kada su "dotakli dno", ali srećom to nije dugo trajalo. Nedugo nakon toga imali su večeru sa Pol Grahamom (Paul Graham) koji je prepoznao potencijal njihovog startapa, koji je priznao da je prvobitno sumnjao u poslovni model misleći da ljudi nikada ne bi pristali na takvo nešto. Airbed & Breakfast se ubrzo pridružio Y Combinator-u, te na taj način dobio dodatnih 20.000 US$. Preimenovali su u poslovni model Airbnb, a uskoro su dobili još 600.000 US$ od investitora Sequoia Capital i Y Ventures.

Zašto su uspješni?



Kao i svi veliki preduzetnici, osnivači Airbnb-a su *uočili problem i zgrabili priliku da ga riješe*. Najveći izazov je definitivno bilo otkrivanje ko bi tačno mogao biti njihov kupac (profil ciljnog kupca), te da uz sve to vode računa o mogućim stereotipima. Iako su prvobitno očekivali da će njihovi glavni kupci biti mladi, moderni ljudi, pomalo buntovni i avanturistični, bez posebnog obrazovanja, ispostavilo se sasvim suprotno. Naime, njihov koncpet je na kraju obuhvatio i starije korisnike i to one sa višim obrazovanjem. Zapravo, Airbnb je danas ima ogromnu privlačnost među starijim osobama sa fiksnim prihodima.

Naravno, najveći dio uspjeha definitivno je posljedica jednistvenog poslovnog modela, koji uključuje sljedeće:

- Boravak u ugodnoj kućnoj atmosferi koja ima mnogo prednosti u odnosu na sterilne hotelske sobe;
- Značajno pristupačniji i povoljniji smještaj u odnosu na klasični smještaj u hotelima;
- Nešto novo i drugačije;
- Aspekt socijalizacije, naročito sa vlasnicima smještaja;
- Izbjegavanje troška u novcu i vremenu koji se inače javlja kod korištenja usluga putničkih agenata;
- Veću privatnost i bolji ugođaj;
- Neograničen izbor lokacija i tipova smještaja;
- Beskonačni tržišni potencijal imajući u vidu da bi ovaj koncept teoretski mogao uključiti sve ljude na svijetu koji bi mogli na ovaj način zaraditi dodatni novac.

Planirani IPO, Covid – 19 i budućnost kompanije

(Mackay, 2020)

19. avgusta 2020. godine Airbnb je objavio da je podnio zahtjev za inicijalnu javnu ponudu (IPO) na njujorškoj berzi. Kompanija je privatno procijenjena na 31 milijardu US$ (Griffith, 2020). Globalna pandemija Covid – 19 koja traje gotovo cijelu 2020. godinu, ozbiljno je uzdrmala preduzetničke globalne poduhvate kao što su Airbnb, Booking, Trivago, i značajno je oborila ukupne prihode, kao i vrijednost tržišne kapitalizacije.

Airbnb fenomen dijeljenja stanova i kuća, pripremao se da kompaniju napravi javnim akcionarskim društvom još u martu 2020. godine, ali onda je

pandemija zavladala, putovanja su stala i njegova početna javna ponuda (IPO) je odložena. Sada je ponovo na stolu i očekuje se da će listanje na berzi biti objavljeno do kraja 2020. godine. Tajming je tajnovit, a glasine o procjeni vrijednosti od 40 milijardi US$ djeluju pretjerano, ali da li bi u godini neočekivanog to sasvim moglo imati smisla? Mnogi analitičari pretpostavljali su da će biti na čekanju dok se ne razvije vakcina, kako bi se osigurao oporavak u turističkoj industriji. Kompanija nije potvrdila zašto je odlučila da ne čeka, ali s ambicioznim planovima u pripremi, to bi jednostavno mogao biti slučaj „nema vremena kao sada".

IPO ŠPEKULACIJE VREDNOVANJA

Veliko je pitanje, na osnovu čega će se procijeniti Airbnb kada IPO započne? Grupa je posljednji put procijenjena na 31 milijardu US$ 2017. godine. Ali, prema Financial Times-u, privatni investitori su trgovali indirektnim udjelom u novembru 2019. godine, procjenjujući kompaniju na oko 42 milijarde US$. Međutim, u aprilu ove godine (2020. godine), kada je prikupila 2 milijarde US$, udio u kapitalu procijenjen je na 17 milijardi US$ u pred-IPO procjeni. To daje širok opseg IPO-u da se kreće između 18 i 40 milijardi US$.

Poređenje sa konkurentima:

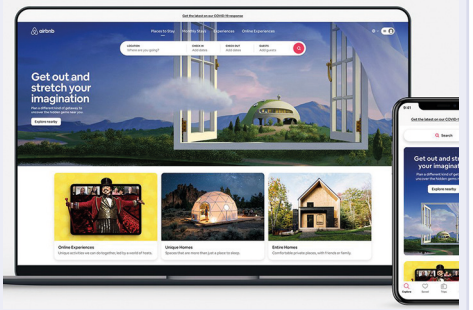
- Expedia je procijenjena na 12 milijardi US$.
- Tripadvisor je procijenjen na 3 milijarde US$.
- Booking.com je procijenjen na 70 milijardi US$.

Sve tri poznate kompanije za putovanja zabilježile su pad prihoda u 2020. godini, a isto se očekuje i od Airbnb-a (izgubio je 1,5 milijardi US$ u rezervacijama do sredine marta 2020. godine).

U maju 2020. godine, suosnivač i izvršni direktor, Brajan Češki (Brian Chesky) napisao je otvoreno pismo zaposlenima u Airbnb-u objašnjavajući otpuštanja u kompaniji i njihov odgovor na krizu Covid -19, između ostalog: *„Poslovanje Airbnb-a teško je pogođeno, a predviđa se da će prihod ove godine biti za manje od polovine od onoga što smo zaradili 2019. godine"*.

Međutim, neočekivanim preokretom, Airbnb dobio je više rezervacija između marta i juna 2020. godine nego za isti period 2019. godine. Češki je tada rekao: *„Nismo u potpunosti oporavljeni, ali oporavljamo se brže nego što je iko od nas mogao da zamisli ... Iznad smo nivoa gdje smo bili prošle godine, a mogli smo i više nego što smo prognozirali prije Covid-a. "*

U aprilu 2020. godine Airbnb bio je primoran na režim panike, nemilosrdno se povlačeći sa tržišta koja im nisu ključna, usmjeravajući svoje poslovanje smanjenjem broja zaposlenih za 20-25% i sprovodeći veliki program smanjenja troškova. Ovo bi vrlo dobro moglo koristiti poslu dugoročno i pružiti zakašnjelo prodrmavanje, oslobađajući se od manje posvećenih domaćina i stvaranje prostora za napredovanje posvećenih domaćina i boljih nekretnina.



Dakle, poboljšanje ukupne profitabilnosti i performansi.

WIN-WIN POSLOVNI MODEL

Od svog osnivanja, poslovni model Airbnb je dobro prihvaćen jer pruža fleksibilnost i vlasnicima kuća i osobama koje odmaraju. Takođe je jedinstven po tome što svaki navedeni domaćin ima lični interes za njegov budući uspjehPrihod ostvaruje putem naknada za usluge i provizija. Od domaćina naplaćuje proviziju od 3%, a od gostiju 6-12% naknade za uslugu. Kada gost rezerviše nekretninu, mora unaprijed da plati cjelokupan iznos, uključujući i najam i transakcione naknade. Airbnb zatim plaća domaćina (minus provizija) nakon što gost stigne. Prošle godine su njegovi kvartalni prihodi dva puta dostigli milijardu dolara. Takođe upravlja internim programima lojalnosti, kao što je program Superhost, koji nagrađuje najbolje ocijenjene i najiskusnije domaćine. To im pomaže da privuku više gostiju i zarade više novca.

EKONOMSKI RUDNIK ZLATA

Dok vlasnicima kuća i stanova pruža priliku za dodatni prihod, prihod od turizma donosi u najduljenije dijelove svijeta. Ovo je rezultiralo ekonomskim uticajem, ništa manje senzacionalnim. U 2018. godini turisti i domaćini Airbnb-a u 30 top posjećenih zemalja ostvarili su 86 milijardi evra (preko 100 milijardi US$) (sigurni ste da li će to biti profit?) U Irskoj vrijednost ostvarenih prihoda je oko 700 miliona US$ godišnje, u SAD 33,8 milijardi US$ doprinosa ekonomiji godišnje, dok su Francuska i Španija na drugom i trećem mjestu po prihodu poslije SAD.

Doprinos lokalnom turizmu je fenomenalan i ponovnim pokretanjem pokreće neke od najteže pogođenih sektora pandemije, uključujući restorane, turistička naselja i turizam uopšte.

BUDUĆI IZGLEDI

Profitabilnost i tempo budućeg rasta dvije su glavne tačke oko kojih se investitori moraju brinuti i dok pandemija ne bude pod kontrolom, nije ih lako predvidjeti.

Međutim, postoji nekoliko razloga zbog kojih bi potražnja za Airbnb svojstvima trebalo da raste. Iako se radi o globalnom biznisu, ne oslanja se samo na međunarodna putovanja. Stoga, čak i ako se ograničenja produže, navedena svojstva i dalje mogu da se koriste za boravke.



Brzo širenje virusa, rizik od zaključavanja u stranim zemljama i različiti nivoi zdravstvene zaštite, čine ljude opreznim da putuju daleko. Gosti izbjegavaju javna mjesta i traže udobnost kućnog odmora.

Naravno, nakon što se vakcina odobri i uklone ograničenja putovanja, moglo bi doći do naglog povećanja odmora, što bi Airbnb-u trebalo da donese korist u širem obimu.

Rizik za njegov prihod ostaje ako postoji šansa za dalja zaključavanja (koja su u novembru 2020. godine u velikom broju zemalja uvedena kao mjera obuzdavanja širenja epidemije Covid – 19, prim.aut.). Da bi poslovni model efikasno funkcionisao i nastavio da generiše prihode i raste, potrebno je da obje

strane rade sinhronizovano: da domaćini iznajmljuju svoja imanja i gosti ih rezervišu. Kako će recesija "pokazati zube", biće sve više potrebe za dodatnim tokovima prihoda, ali da li će biti dovoljno potražnje za nekretninama?

Prije zaključavanja, pojačavao je uspjeh u svom korporativnom putničkom biznisu i zahtijevao je veliki dio ovog tržišta. Airbnb već oglašava boravke na prvom mjestu za odgovorne prema Covid-19 i reklamira *Airbnb for Work* sa mjestima za boravak na radnim putovanjima, iskustvima u izgradnji tima ili preseljenjima. Sa preduzećima koja uspješno prelaze na rad od kuća, još uvijek nije jasno da li će to pomoći ili odmoći, ali to može povećati Airbnb rezervacije ako ljudi žele promjenu sredine tokom obavljanja redovnih radnih zadataka onlajn.

Kao odgovor na pandemiju, usvojio je stroža pravila održavanja čistoće u nekretninama koje se iznajmljuju i zabranu strankama da se okupljaju u iznajmljenim nekretninama i prave žurke, pridržavajući se propisa o ograničenju okupljanja zbog Covid-19. Ovo bi trebalo da pomogne da se potencijalni kupci uvjere i privole da ponovo koriste usluge Airbnb-a, ali to može odbiti domaćine ako pravila postanu prestroga da bi se poštovala.

Za razliku od ostalih novoosnovanih preduzeća, Airbnb u svom bilansu ima više od 3 milijarde US$ gotovine, a u aprilu 2020. Godine dodao je dodatne 2 milijarde US$ prikupljene kroz dvije odvojene emisije obveznica (dužnička hartija od vrijednosti, prim.aut.). Zbog toga se neće vršiti uvrštavanje na tržištu kapitala po povoljnoj osnovnoj cijeni.

IPO na čekanju će voditi Morgan Stanley i Goldman Sachs Group Inc. Širokorasprostranjene kladionice IG špekulantima daje priliku da predvide IPO cijenu prije nego što se inicijalna ponuda akcija lansira i trenutno navodi vrijednost sa sivog tržišta od oko 43 milijarde US$. Činjenica da Airbnb već generiše gotovinu je pozitivna i nedavni priliv rezervacija takođe joj ide u prilog. Tržišta su ispunjena optimizmom u depresivnom svijetu i ovo bi se moglo pokazati kao IPO godine.

Pitanja za diskusiju

1. Rezanje troškova kroz otpuštanje 20-25% zaposlenih u aprilu 2020. godine uslovljeno globalnom pandemijom, a nešto kasnije i prvim znacima recesije, provjerena je strategija velikih korporacija, koja ne pokazuje baš humanu stranu kapitalizma. Nakon pronalaska vakcine, lijeka protiv virusa ili i jednog i drugog, što može da se desi već sljedeće godine ili početkom 2022. godine, svijet će se vraćati postepeno u normalnost na kakvu smo navikli, što će značiti i povećanje interesovanja za putovanja i iznajmljivanje nekretnina. Ako se zaposleni u kriznim periodima tretiraju kao jedan od elemenata proizvodnje ili pružanja usluga, odnosno jedan od inputa, kako menadžeri i vlasnici velikih biznisa u postkriznom i prosperitetnom periodu mogu da ubijede preostale zaposlene da su resurs, a ne običan input?
2. Šta je osnovna vrijednost Airbnb poslovnog modela dijeljenja?
3. Opišite na koji način funkcioniše Airbnb poslovni model?
4. Da li Airbnb donosi korist isključivo kompaniji i vlasnicima nektretnina koji preko aplikacije izdaju svoje stanove i kuće ili je doprinos nacionalnoj ekonomiji znatno veći?

5. Kako na Airbnb gledaju hoteli i pojedini gradovi?
6. Airbnb se prilagođava novoj realnosti i vjeruje da će ljudi koji rade od svojih kuća željeti da otputuju negdje, da nastave da rade i da imaju i dalje prijatno radno okruženje slično njihovom kućnom okruženju tokom boravka. Već reklamira program *Airbnb for Work*. Koji tržišni segmenti bi mogli takođe biti interesantni Airbnb-u tokom globalne pandemije i u periodu nakon smirivanja pandemije?
7. Rast kompanije zahtijeva velika finansijska ulaganja. Kao i u prethodnim slučajevima, perspektivni preduzetnički startapi koji ostvaruju ekpsonencijalni rast, često su predmet preuzimanja, akvizicija i merdžera od strane velikih igrača. S druge strane, do dodatnog kapitala dolaze i izlaskom na berzu i emitovanjem akcija (IPO – Initial Public Offer) gdje prikupljaju dodatna finansijska sredstva uz gubitak određenog procenta vlasničkog udjela. Iz gore navedenog teksta o pripremi Airbnb-a za inicijalnu emisiju akcija, možete li doći do zaključka kako će investitori vrednovati Airbnb uz trenutni smanjeni obim poslovanja izazvan Covid – 19 pandemijom?

2.11.8. Kraudfanding (Crowdfunding) – inovativni eksterni izvor finansiranja startapa

Kraudfanding (crowdfunding, engl.)[28] relativno je nov način prikupljanja neophodnih sredstava za pokretanje preduzetničkih poduhvata i formiranje startap preduzeća baziranih na inovaciji. Započet u Velikoj Britaniji, ovaj metod traganja za kapitalom brzo se proširio u Sjedinjenim Američkim Državama i u svijetu (Hisrich & Ramadani, 2017). Pojava kraudfandinga - procesa prikupljanja novca za novi preduzetnički poduhvat od brojnih individua (crowd, engl. „gomile"), obično putem interneta - za mnoge preduzetnike bio je novi put. Ljudi koji koriste kraudfanding za prikupljanje novca poznati su kao „kraudfanderi" (crowdfunders), a ljudi koji doprinose finansijskoj podršci za kraudfanding poduhvate poznati su kao „bakeri" (backers - podržavači ili sponzori) (Neck et al., 2020, str. 813).

Kraudfanding je participativno finansiranje ili „krauding (crowding)". „To je mehanizam koji prikuplja novčane priloge, obično male iznose, od velikog broja pojedinaca, putem internet platforme, za finansiranje projekta ili kompanije. Investitori stiču akcije u kompaniji i postaju akcionari. Tokom istorije, mnoga djela finansiralo je mnoštvo ljudi, poput Mocartove muzike (XVIII vijek) ili Kip slobode (XIX vijek)" (Heller et al., 2019, str. 10).

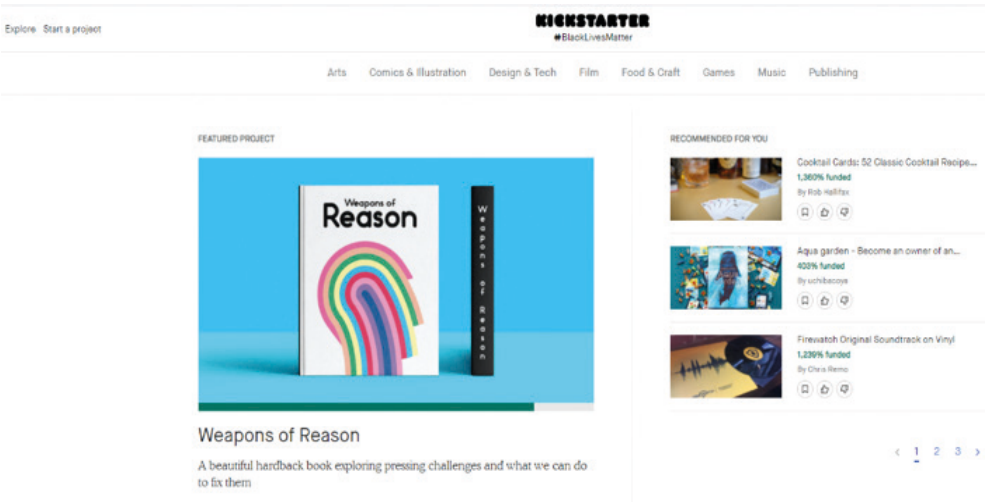
28 Termin kraudfanding (crowdfunding) ne možemo prevesti jednom riječju. Naime, radi se o načinu prikupljanja novca preko internet platformi koje povezuju individue ili timove preduzetnih ljudi sa idejama sa jedne strane i velikog broja pojedinaca sa uglavnom manjim iznosom kapitala iz cijelog svijeta, koji koristeći mogućnosti plaćanja elektronskim putem (Paypal, VISA, Maestro, American Express kreditnim karticama) svojim sitnim donacijama ili investicijama u akcije budućih preduzeća odlučuju koji projekti će biti implementirani.

> Kraudfanding služi kao alternativni izvor kapitala za podršku širokom spektru ideja i poduhvata. Entitet ili pojedinac koji prikuplja sredstva putem kraudfandinga obično traži male pojedinačne doprinose od velikog broja ljudi. Kraudfanding kampanja obično ima određeni ciljni iznos koji treba prikupiti ili ima jasan cilj i identifikovanu planiranu upotrebu tih sredstava. Pojedinci zainteresovani za kraudfanding kampanju - članovi „gomile" - mogu međusobno dijeliti informacije o projektu, uzroku, ideji ili biznisu i na osnovu tih informacija odlučiti da li će kampanju finansirati na osnovu kolektivne „mudrosti gomile." Kraudfanding se koristi za finansiranje različitih projekata, uključujući umjetničke poduhvate, tehnološke startape, pisce stripova, plesne predstave, filmsku produkciju, fotografiju i prehrambenu industriju, između ostalih. (Zacharakis, 2020, str. 311)

Kraudfanding je u okviru digitalne revolucije, u suštini demokratski, na internetu zasnovan mehanizam, koristeći elemente slobodne trgovine i mudrosti saradnje, ujedinjavanja ljudi i zajednice oko zajedničkog cilja. Davanjem novca i podržavanjem projekata na kraudfanding sajtovima ljudi oblikuju društvo odlučivanjem koju ideju vrijedi sprovesti, a koja nije vrijedna podrške, i oni rade tako što upravljaju svojim resursima i vremenom, investirajući vlastiti novac (Bruntje & Gajda, 2016).

„Kraudfanding uključuje tri učesnika: kraudfanding sponzori (backer – podržavalac, osoba koja ulažu u određen projekat), kraudfanding platformu i kreatora/e projekta" (Gabison, 2015, str. 9). Danas postoje brojne kraudfanding platforme, odnosno tržišta zasnovana na internetu koja povezuju one koji traže sredstva sa milionima pojedinaca, većina njih sa malim iznosima kapitala.

Slika 45
Kraudfanding platforma Kickstarter



Bilješke. Preuzeto 11.11.2020. godine sa zvaničnog veb sajta www.kickstarter.com.

Ove kraudfanding platforme (vebsajtovi) kao što su Indiegogo i Kickstarter drastično smanjuju troškove prikupljanja kapitala, oslanjajući se na geografski i socijalni domet interneta za povezivanje onih koji traže sredstva sa milionima potencijalnih ulagača. U zamjenu, svaka platforma naplaćuje onima koji prikupljaju sredstava malu naknadu, obično u obliku procenta od prikupljenog kapitala.

Hisrič i Ramadani (Hisrich & Ramadani, 2017), navode da „u osnovi postoji četiri tipa kraudfanding modela: *kapital, dug, nagrad*e i *milosrđe*" (str. 121).

Isti autori (Hisrich & Ramadani, 2017) navode da kraudfanding sajtovi bazirani na kapitalu kao što su AngelList i CircleUp imaju platforme koje zapravo prodaju akcije kompanije koja traži kapital. Samo je mali dio sredstava prikupljenih do sada kroz kraudfanding u zamjenu za vlasništvo u Sjedinjenim Američkim Državama. Ovo bi trebalo da se brzo povećava nakon što vlada pravno reguliše ovu oblast.

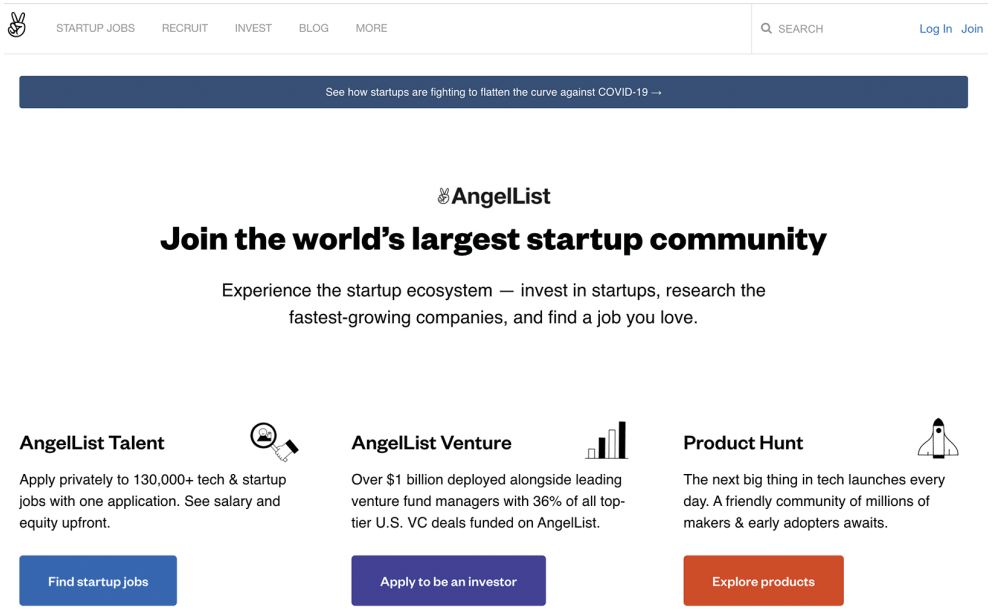
Možemo razlikovati dvije vrste platformi: *platforme koje vode investitori* i *platforme koje vode kompanije* (Schmidt, 2020).

Kada je riječ o *platformi koju vode investitori*, pregovaranje će se voditi između glavnog investitora i kompanije koja traži finansiranje, što uključuje pravne procedure i procjenu preduzeća. Prednost ovog modela je u tome što omogućava sigurnost vođstva od strane iskusnog investitora da je izabrao dobar projekat.

Na *platformama koje vode kompanije*, kompanija koja prikuplja sredstva diktiraće uslove investiranja, pokušavajući da dobije najbolju procjenu i prava za sebe. Kako neki preduzetnici nemaju iskustva u prikupljanju sredstava, pojedine platforme koje vode kompanije omogućavaju publici davanje kontraponude, čime obezbjeđuju fer igru. Pored pribavljanja kapitala, jedna od prednosti ovog modela je i funkcija marketinga kompanije koja pribavlja sredstva, čime ulazimo u novu perspektivu interesa kompanije prema investitorima, čime bi se mogli baviti u narednim istraživanjima (Schmidt, 2020). Pet najvećih startap kraudfanding platformi baziranih na kapitalu u Evropi su: Seedrs, Crowdcube, FundedByMe, Companisto, Invesdor. Pet najvećih startap Seeders platformi baziranih na kapitalu u SAD su: WeFunder, StartEngine, Fundable, Republic, SeedInvest (Schmidt, 2020, citirano u Guska-Jevtić, 2020, str. 10).

> Kraudfanding platforme zasnovane na dugu, koji se ponekad naziva vršnjačko (peer to peer) kreditiranje, jedan je od dijelova veće grupe „Fin Tech" internet softvera. Dok su banke primarni nosioci finansiranja duga kroz različite vrste kredita, finansiranje duga kroz kraudfanding obezbjeđuje ljudima da pozajmljuju novac direktno onima kojima je to potrebno. Kroz kraudfanding, davaoci sredstava primaju obećanje da će dobiti nešto zauzvrat

Slika 46
Kraudfanding platforma AngelList



Bilješke. Preuzeto sa zvaničnog veb sajta 16.01.2021. godine https://angel.co/.

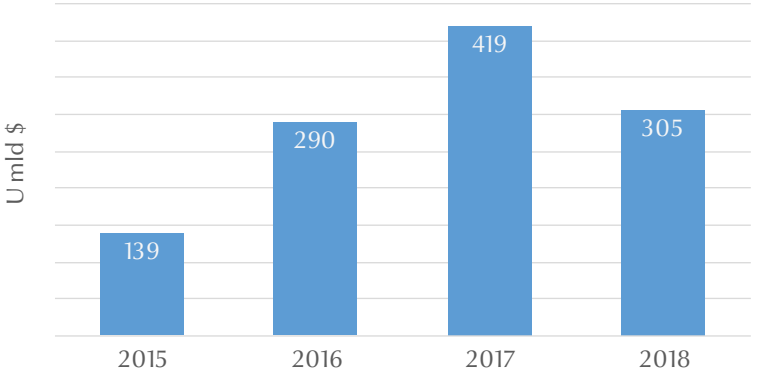
u zamjenu za pružanje sredstava, ali oni mogu ništa da ne dobiju i ostanu bez sredstava kada se tako nešto desi. Prema posljednjim podacima, ovaj model pribavljanja sredstava sve je više dominantniji u svijetu i čini 99,6% svjetskih sredstava prikupljenih ovim putem (najveći dio od 99,7% otpada na kinesko tržište, zatim 93,3% američko, 89,8% UK, 83,5% azijsko-pacifičkog i 79,1% evropskog tržišta) (Schmidt, 2019).

Vjerovatno najpoznatiji *kraudfanding sajt koji nudi nagrade* je Kickstarter (www.kickstarter.com) koji je korišćen za finansiranje razvoja i proizvodnje proizvoda, kao što su 3D štampači i pametni satovi, usluge, muzički albumi, pa čak i filmovi. Jedan MBA program želio je da prikupi novac za snimanje dokumentarnog filma, a kraud finansijeri bi za nagradu bili izlistani na kraju filma. Veličina fonta slova kojima su bila napisana imena donatora zavisila su od iznosa donacije.... *Kraudfanding sajtovi koji nudi nagrade* veoma su kreativni i pokazuju značajnu inovativnost. Pravno, ovi sajtovi su posmatrani na isti način kao dobrotvorni crowdfunding sajtovi s obzirom na to da ne nude udio u vlasništvu ili novac u zamjenu za novac koju su dali finansijeri (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 121). Od pokretanja platforme 28. aprila 2009. godine, 19 miliona ljudi podržalo je projekte, uloženo je 5,4 milijardi US$ i uspješno finansirano 190.078 projekata (Kickstarter, 2020).

Sa takozvanim *charity (dobrotvornim) kraudfanding platformama*, davaoci kapitala ne ostvaruju dobit, već dobar osjećaj čineći dobro koji sam po sebi predstavlja veliki povrat uloženog. Dvije dobrotvorne kraudfanding platforme Causes i Crowdrise uvijek pružaju informacije o tome koliko se novca (donacije) prikupilo i kako će se koristiti, kao i informacije o postignutim rezultatima. Da bi kampanja bila uspješna, potrebno je jasno definisati šta se finansira i zašto je to bitno. Drugim riječima, neophodno je tačno definisati svrhu prikupljanja sredstava i proširiti je što većem krugu ljudi. Bez stvaranja masovne svijesti o datom projektu, mi ga u stvari i nemamo niti možemo realizovati. Zavisno od izbora platforme, naknada iznosi 0-5%. Neke od najpoznatijih su: GoFundMe, CrowdRise, GlobalGiving, Raisely (Schmidt, 2020). O rastu popularnosti ovog vida finansiranja preduzetničkih startap poduhvata, svjedoči sljedeći grafikon.

Grafikon 6

Ukupan obim svjetskog finansiranja putem crowdfunding-a u periodu od 2015-2018. godine u milijardama US$



Bilješke. Preuzeto i obrađeno iz Jevtić Guska, 2020, str. 8.

„Finansiranje putem kraudfandinga procjenjivalo se na više od 34 milijarde US$, do 2015. godine" (Massolution Crowding Industry, 2015, citirano u Gafni et al., 2018, str. 3). Međutim, ukupan obim svjetskog finansiranja putem kraudfandinga u periodu od 2015-2018. godine, rastao je od vrtoglavo dostignutih 139 milijardi US$ u 2015. godini, do 305 milijardi US$ u 2018. godini, sa 171 aktivnom zemljom (Grafikon 6). Razlika od 166 milijardi US$ ukazivala je na značajan trend rasta finansiranja putem kraudfanding platformi. Tri zemlje koje i danas dominiraju svjetskim tržištem finansiranja su Kina, Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija. Tamo gdje SAD i Velika Britanija pokazuju značajne stope rasta od 42,4%, odnosno 30,7%, kineski obim finansiranja je opao za -39,9%. Međutim, Kina je i dalje tržišni lider na svijetu sa tržišnim udelom od 70,7%, slijede SAD sa 20,0% i Velika Britanija sa 3,4%. Sljedeće na listi nalaze se zemlje poput Holandije, Indonezije, Njemačke, Australije, Japana, Francuske i Kanade (Schmidt, 2020).

I na kraju, želimo da pojasnimo razliku između kraudfandinga i kraudsorsinga (crowdsourcing). Prema Neku i saradnicima (Neck et al., 2020):

> Kraudfanding se često miješa sa kraudsorsingom iako se ne radi o identičnim pojmovima. Kraudfanding se fokusira na prikupljanje novca za nove projekte i biznise, dok kraudsorsing uključuje upotrebu interneta da privuče, prikupi i upravlja tobože jeftinom ili čak besplatnom radnom snagom oduševljenih kupaca i istomišljenika. Dakle, kraudfanding je resurs za novac, a kraudsorsing je resurs za talente i rad. Kao i crowdfunding, kraudsorsing je oblik pokretanja (bootsrapping) jer je to vrijedan metod uštede novca korišćenjem stručnosti i znanja mnoštva (gomile) da vaše ideje ožive. (str. 816)

2.11.9. Upravljanje rastom preduzeća

Samostalno pokretanje poslovnih aktivnosti sa pravom se zove poduhvat. Radi se o životnom poduhvatu, jer je potrebno usuditi se ući u projekat koji nosi mnoge rizike, prvenstveno finansijske i emocionalne i veliku neizvjesnost. Motivisati i okupiti tim ljudi koji će zajedno sa preduzetikom ili preduzetnicima osnivačima „putovati u nepoznato", ali istovremeno kreirajući vlastiti posao i budućnost, dobiti finansijsku podršku iz nekog od dostupnih eksternih izvora finansiranja i podršku institucija, neki su od veoma zahtjevnih zadataka koji se nameću potencijalnim preduzetnicima. Bez obzira na razloge za pokretanje posla (nepostojanje alternative i mogućnosti ili želja da se iskoristi uočena mogućnost), bez obzira na ciljeve pokretanja samostalnog poslovanja, svaka osoba, mlada, u zrelim godinama ili starija, muškarac ili žena, koja se usudi da pokrene vlastiti bizinis, treba da bude podržana od porodice, prijatelja, države i društva u cjelini.

Preduzetnici zanatlije i preduzetnici iz hobija, često nazivani *preduzetnici životnog stila,* svakako su važni kreatorima ekonomskih politika, jer samozapošljavanje kao karijerna opc*ija* oslobađa državne fondove i doprinosi društveno-ekonomskom razvoju zemlje u kojoj preduzetnici posluju, kao i kvalitetu i diverzititetu privredne strukture. Međutim, najveću pažnju ipak privače *mladi inovativni startap*i koji imaju viziju, kreiran poslovni model i veliki potencijal rasta, koje pojedini autori nazivaju *preduzetničkim firmama*. *„Preduzetničke firme (entrepreneurial firms)* uvode nove proizvode i usluge na tržište...bit preduzetništva je u stvaranju nečega vrijednoga i njegovog dostavljanja kupcima. Ove firme uvode nove proizvode i usluge na tržište stvarajući i iskorišćavajući prilike. Google, eBay i Apple su veoma poznati, veoma uspješni primjeri preduzetničkih firmi (Barringer & Ireland, 2016).

Preduzetnički startapi koji imaju potencijale za eksponencijalni rast, u fokusu su kreatora ekonomskih politika. Mladu inovativnu kompaniju, koja se obično naziva startap, Stiv Blank (Steve Blank) definiše kao „privremenu organizaciju

u potrazi za industrijalizovanim poslovnim modelom koji omogućava eksponencijalni rast" (Le Shift 2017, citirano u Heller et al., 2019, str. 56). Erik Ris (Eric Ries), autor knjige *The Lean Start up*, definiše startap kao „ljudsku instituciju dizajniranu da stvori novi proizvod ili uslugu u uslovima krajnje neizvjesnosti" (Ries, 2011). Organizacije koje rastu istovremeno su organizacije koje uče. Preduzetnička kultura, kao sastavni dio organizacione kulture, a koja njeguje kreativnost, autonomiju i inicijativnost zaposlenih, proaktivnost i inovativnost, sklonost preuzimanja razumnih rizika, koja je tolerantna na greške i podstiče učenje iz grešaka, i koja ukratko, prihvata filozofiju preduzetništva, ključni je preduslov za rast i razvoj kompanije.

> Sposobnost preduzetnika ili preduzetničkog tima da uče ima presudan značaj za njihovo ponašanje i sposobnost da postignu uspjeh. Da bi bili uspješni, preduzetnici moraju da budu sposobni da uče na osnovu donijetih odluka, grešaka, iskustava i iz svojih mreža. To je proces koji karakterišu značajni i kritični poučni događaji. Sposobnost preduzetnika da maksimalno unaprijedi svoje znanje na osnovu tih poučnih događaja presudno utiče na to koliko će njihova firma na kraju biti uspješna. (Deakins & Freel, 2012, str. 18)

Prva razlika između startapa i tradicionalnog malog biznisa je da tradicionalni biznis već ima dobro uspostavljen menadžerski model, ili poslovni model, koji prati. S druge strane, osnov formiranja mladog rastućeg startapa je inovacija.

> Sa svoje strane, mlada inovativna kompanija traži menadžerski model koji treba slijediti. Cilj mlade tradicionalne kompanije je stoga da izvrši unaprijed definisani model, dok je mladi inovativni startap organizovan da pronađe podesan poslovni model. Po definiciji, mlada inovativna kompanija kreira inovaciju i nastoji da plasira na tržište proizvod ili uslugu koji ne postoji na tržištu. Kao rezultat, mora pronaći odgovarajući model upravljanja bez identičnog reprodukovanja postojećeg modela. Mlada inovativna kompanija stoga teži da bude inovativna. (Heller et al., 2019, str. 57)

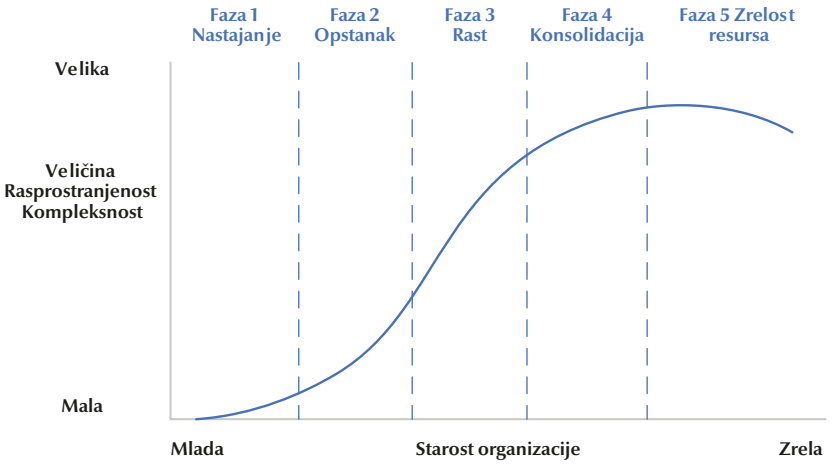
> U suštini postoje dvije vrste šumperterovskih modela inovacije: *„preduzetnička inovacija"* i *„upravljačka inovacija"*. Prvi podrazumijeva da se pojavljuju nove, bazične tehnologije zasnovane na novim naučnim otkrićima, uglavnom izvan postojećih velikih firmi. Preduzetnici, spremni da preuzmu rizik i brzo reaguju, koriste šanse koje nudi data tehnologija i radikalnim inovacijama razvijaju i šire nove privredne grane i nove grupe proizvoda. Tokom te faze u životnom ciklusu grane, male brzorastuće firme imaju ključnu ulogu u inovacijama. Početna tehnologija i tržišta vremenom sazrijevaju, povećava se prosječna veličina firmi i koncentracija firmi u grani, a inovativne aktivnosti se sve više sprovede u velikim, internim R&D labaratorijama velikih firmi (koje su možda ranije, u početnim fazama ciklusa, bile male preduzetničke firme). Vrlo je malo prostora za velike inovacije proizvoda. Potrošači su sve bolje informisani i zahtjevi tržišta se sve preciznije definišu, pa su razlike između konkurentskih proizvoda minimalne. Zato u prvi plan izbija

> cjenovna konkurencija, a razvojne aktivnosti se prevashodno usredsređuju na poboljšanje procesa u svrhu smanjenja troškova. Prema tome, male firme uvode radikalne inovacije novih proizvoda i velika poboljšanja, dok se velike firme bave procesnom inovacijom i manjim poboljšanjima proizvoda. (Deakins & Freel, 2012, str. 18)

Rast i razvoj preduzeća veoma je izazovan za preduzetnike osnivače i vrlo je nepredvidiv proces. Da se radi o predvidivom procesu, vlade bi usmjeravale racionalnije svoja ograničena sredstva a finansijeri bi bez oklijevanja ulagali vlastiti kapital i bez bojazni da uloženi kapital neće biti uvećan i vraćen. U akademskoj zajendici nisu razvijeni modeli za ex ante (unaprijed) predviđanje modela rasta inovativnih startapa. Takođe, ne postoji koncenzus koji su to indikatori rastućih firmi. Da li je to zaposlenost, finansijska aktiva, prihod ili profit? Razni stejkholderi, odnosno zainteresovane strane imaju različite motive i nivo zainteresovanosti za rastuće startape. Iako je zaposlenost za vladu jedan od ključnih ciljeva ekonomskih razvojnih politika, podsticanje zapošljavanja u niskoakumulativnim privrednim granama, kao što je na primjer tekstilna industrija, u dugom roku će dati lošije efekte od na primjer podsticanja rastućih tehnoloških i IT startapa. S druge strane, profit je za većinu preduzetnika osnivača vrhunski cilj, ali svakako ne i isključiv cilj.

> Mnogi rani teorijski i empirijski modeli rasta firme, tokom sedamdesetih i osamdesetih godina 20. vijeka, imali su cilj da konceptualno predstave metamorfozu gusjenice, putem faznih modela rasta firme ili modela životnog ciklusa firme. Ti modeli, koji obično obuhvataju pet faza,predviđaju neizbježno i postepeno kretanje duž poznate putanje rasta koju predstavlja klasična „kriva u obliku slova S". (Deakins & Freel, 2012, str. 180)

Slika 47
Model životnog ciklusa preduzetničke firme



Bilješke. Slika opisuje faze rasta preduzetničkog poduhvata. Preuzeto i adaptirano iz Deakins & Freel, 2012, str. 180.

„U svakoj fazi, organizacija doživalja promjene u praksama i stilu menaždmenta, organizacionoj strukturi, stepenu formalnosti internih sistema i strategiji, i to na takav način da se firma u petoj fazi (leptir) zaista jasno razlikuje od firme u prvoj fazi (gusjenice) iz koje je proistekla" (Deakins & Freel, 2012, str. 180). Pretpostavka modela rasta preduzeća jeste da mala i srednja preduzeća rastu od malih pravnih subjekata kojima upravlja vlasnik/menadžer, do velikih preduzeća, gdje profesionalni menadžeri preuzimaju upravljanje (Isaković, 2015).

> Svako preduzeće tokom svog poslovanja u pojedinim fazama životnog ciklusa susreće se s problemima (Tabela 6) koji prerastaju u krizu menadžmenta, zahtijevajući od vlasnika/menadžera pravovremene odgovore. Dakle, vlasnik/menadžer preduzeća prinuđen je donositi odluke koje često nisu u skladu s njegovim ličnim uvjerenjima (npr. delegiranje ovlaštenja ili nova organizaciona struktura preduzeća), ali su neophodne, kako bi preduzeće nastavilo s rastom. Ono što je zajedničko kod svih publikovanih modela rasta preduzeća je činjenica da je faza zrelosti preduzeća okarakterisana kao faza u kojoj nedostaje preduzetničkog duha, odnosno nedostaje inovacija za nove poslovne aktivnosti preduzeća. (Isaković, 2015, str. 42)

Tabela 7
Modeli rasta preduzeća

Autor	Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4	Faza 5	Faza 6	Faza 7	Faza 8	Faza 9	Faza 10
Greiner 1972	Kriza liderstva (kreativnost)	Kriza autonomije (obrazovanje)	Kriza kontrole (delegiranje)	Kriza opstanka (koordinacija)	Kriza (timski rad)					
Galbraight 1982	Preduzetnička faza	Kolektivni duh	Formalizacija	Konsolidacija	Elaboracija					
Quinn & Cameron 1983	Početak	Organizacija	Oblikovanje i nadzor	Prilagođavanje						
Churchill & Lewis 1983	Egzistencija	Preživljavanje	Uspjeh	Ekspanzija	Zrelost					
Miller & Freisen 1984	Rođenje	Rast	Zrelost	Preporod	Opadanje					
Snith et al. 1985	Nastanak	Rast	Zrelost							
Flamfoltz 1986	Osnivanje	Egzistencija	Profesionalizacija	Konsolidacija	Diverzifikacija	Ispadanje Oživljavanje				
Scott & Bruce 1988	Osnivanje	Preživljavanje	Rast	Ekspanzija	Zrelost					
Kazanjian 1988	Razvoj	Komercijalizacija	Rast	Stabilnost						
Adižes 1989	Udvaranje	Doba povoja	Go - go	Adolescencija	Top forma	Stabilnost	Aristokratija	Rana birokratija	Birokratija	Smrt
Hanks 1993	Rast	Ekspanzija	Konsolidacija	Diverzifikacija	Zalazak					

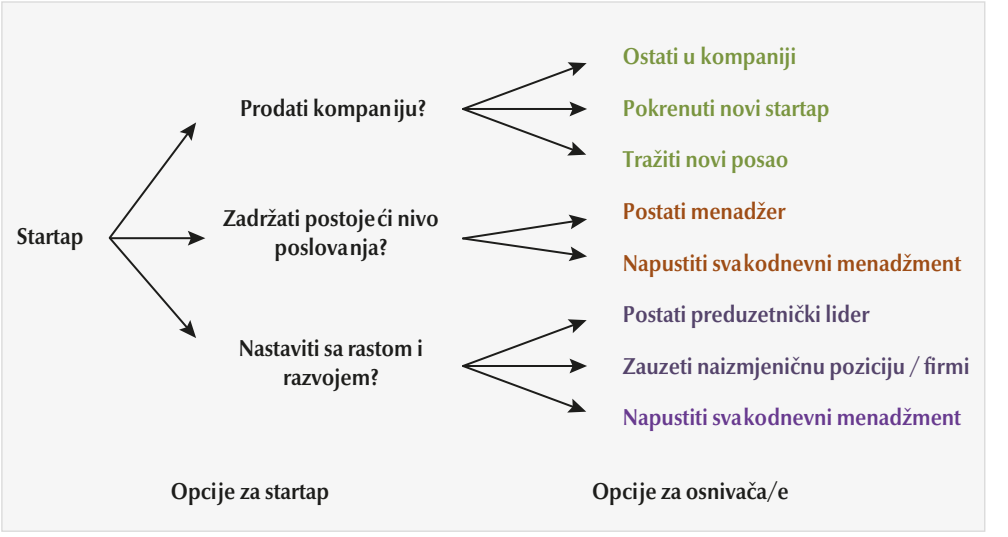
Bilješke. Tabela predstavlja sažetak faznih modela rasta preduzeća velikog broja autora. Preuzeto iz Matthew, 2003, navedeno u Isaković, 2015, str. 43.

U XXI vijeku, fazni modeli nam ne daju mnogo odgovora kako neke preduzetničke korporacije doživljavaju dramatičan razvoj i rast. Klasičan primjer je rast Apple-a koji je u 2018. godini, 42 godine od osnivanja dostigao vrijednost od 1.000 milijardi US$, da bi samo nakon dvije godine, u toku 2020. godine udvostručio svoju vrijednost na 2.000 milijardi US$.

Čerčil-Luisov (Cherchill-Lewis) model i Grajnerov (Greinier) model faznog rasta preduzeća (Deakins & Freel, 2012) bio je aktuelan krajem XX vijeka. Međutim, oba ranije često primjenjivana modela, a i ostali modeli predstavljeni u tabeli 6 koji objašnjavanjaju (ali ne i predviđaju) rast kompanija, u XXI vijeku nisu u potpunosti adekvatni, što možete zaključiti iz primjera Apple-a i brojnih Unicorn (jednorog) rastućih startapa, koji su vrijednost aktive od minimum jedne milijarde US$ dostigle u roku od par godina od osnivanja, što nije bilo zamislivo u period zlatnog doba kapitalizma.

Strahovit rast u najvećem broju preduzetničkih tehnoloških startapa, prati i formiranje tima i menadžera (klasičnih i preduzetničkih) i zaposlenih uz implementiranje modernih matertijalnih i nematerijalnih motivacionih alatki menadžmenta ljudskih resursa i agilnog projektnog menadžmenta, ulazak investitora sa strane i kapitala i duga, prihvatanje preduzetništva kao poslovne filozofije, instaliranje marketinške i preduzetničke orijentacije u korporativni DNK i sistematsko traganje za inovacijama.

Slika 48
Post startap opcije



Bilješke. Slika opisuje opcije koje stoje na raspolaganju preduzetnicima osnivačima preduzetničkog poduhvata u kasnijim fazama rasta i razvoja. Preuzeto i prilagođeno iz Zacharakis et al., 2020, str. 413.

Dilema sa kojom se suočavaju preduzetnici-osnivači uspješnih startapa kada firma dostigne određen stepen razvoja i rasta, dovoljno visokog da privuče pažnju mnogih tržišnih igrača (konkurencije, investitora, menadžera, države) može se sažeti u nekoliko pitanja, kao što to predstavlja slika 48:

- Prodati kompaniju?
- Zadržati postojeći nivo poslovanja?
- Nastaviti sa rastom i razvojem?

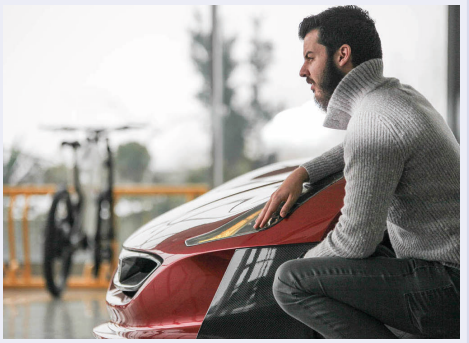
Preduzetnici svoj rast i razvoj trebaju temeljiti na svojim ključnim sposobnostima. Ako žele osigurati dugoročan opstanak u savremenom ekonomskom okruženju, nužno moraju definisati područja u kojima mogu postići vrhunske globalne rezultate i na njima temeljiti svoje poslovne strategije (Kolaković & Mihić, 2020, str. 222). Ako se preduzetnici osnivači odluče da nastave sa razvojem i rastom kompanije, na raspolaganju su im brojne strategije sticanja konkurentske prednosti. Proces stvaranja vrijednosti kompanije mora da se razlikuje od konkurencije. Treba biti efektivniji i efikasniji (Matzler et al., 2013).

Brojni modeli strateškog menadžmenta su na raspolaganju preduzetnicima (Mintzbergov, Ansofov, Porterov, Goldov i Kempbelov model, i drugi modeli i tipovi strategija). Međutim, ne treba zanemariti činjenicu da današnje poslovno okruženje se znatno više razlikuje od poslovnog okruženja u drugoj polovini XX vijeka, kada je većina tih modela i nastala. Digitalna transformacija, globalizacija, ekonomija dijeljenja, posd-digitalna era, nove su paradigme koje „tjeraju" preduzetnike rasta na kreiranje novih strategija i inovativnih poslovnih modela, koji kao posljedicu imaju geometrijsku progresiju rasta i razvoja preduzetničkih startapa.

Ipak, ne treba se odreći gore navedenih modela strateškog menadžmenta, koji današnjim preduzetnicima i preduzetničkim menadžerima mogu biti puktokaz u kojem smijeru da vode svoje rastuće kompanije. Penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga, odnosno strategije diverzifikacije, neke su od mogućnosti koje stoje na raspolaganju današnjim preduzenticima u kreiranju vlastitih poslovnih modela. Koji model razvoja i rasta primjenjuje mladi, širom svijeta poznati preduzetnik iz Hrvatske Mate Rimac, pročitajte u narednoj studiji slučaja.

Studija slučaja 11

Rimčeva firma za 48 sati privukla 2.000 ulagača i prikupila milion € - javna ponuda digitalnog tokena



Mate Rimac

Firma hrvatskog preduzetnika Mate Rimca, Greyp Bikes https://www.greyp.com/, u srijedu, 25. septembra 2019. godine, je do kraja dana prikupila gotovo milion € (7,4 miliona Hkn) od zainteresovanih investitora preko javne ponude digitalnog tokena koju su lansirali u ponedjeljak. Očekivali su dobre rezultate, rekao je Jutarnjem Filip Nendl, projektni menadžer u Greypu, ali nisu se nadali da će u prvih 48 sata od pokretanja kampanje, koja je novitet u Hrvatskoj, ali i u svijetu, već imati 2.000 ulagača, od kojih je polovina iz Hrvatske.

Veliki interes krije se u činjenici da novim investicionim modelom, tzv. crowdinvestingom, akcionar u Rimčevoj firmi za proizvodnju električnih bicikala, u kojoj udio drži i Porsche (11%), može postati bilo ko i to za minimalni iznos ulaganja od 100 €. Ulaganje se vodi preko njemačke platforme za izdavanje tokena Neufund koja koristi taj novi model (Equity Token Offering - ETO), odnosno, udjele u određenoj kompaniji prodaje preko blockchain tehnologije. Budući da je berlinska platforma nedavno dobila odobrenje za rad od nadležnih regulatornih agencija u Lihtenštajnu i Njemačkoj, čime su postali prva zakonski regulisana blokčejn (blockchain) platforma koja omogućuje investicije "običnom narodu", Rimčeva kompanija prva je u Hrvatskoj, ali i u svijetu, preko njih pokrenula kampanju javne ponude tokena. Ulagači na platformi, objašnjava Nendl, ne moraju biti akreditovani, niti imati brokera da bi ulagali, nego samo ostaviti svoje podatke. Nakon identifikacije, ulagač se predbilježi za kupovinu tokena, nakon čega ostvaruje pravo na učestvovanje u privatnoj prodaji koja traje 14 dana i u kojoj svi predbilježeni ulagači ostvaruju popust od 10%.



Javna prodaja tokena kreće tek ako u ovoj prvoj fazi pretprodaje greypovci ne prikupe 5 miliona €, što je maksimalni iznos investicija koju su zacrtali. Čini to oko 10% kompanije trenutno procijenjene na vrijednost od 45 mil €, odnosno na raspolaganju ulagačima je akcia dionica po cijeni od 161.870 €. Za minimalni ulog od 100 € ulagač će dobiti oko 16 tokena jer je vrijednost jednog tokena 0,16187 €, a milion tokena predstavlja jednu akciju, piše Jutarnji. Ko je Mate Rimac? Kako je Mate privukao pažnju svjetske javnosti na sebe?

Mate Rimac, hrvatski preduzetnik porijeklom iz Bosne i Hercegovine koji mijenja svijet!

Kada je hrvatski startap za proizvodnju električnih "superautomobila" Rimac

https://www.rimac-automobili.com/en/, sa sjedištem u Svetoj Nedelji, osnovan 2009. godine, prezentovao svoj prvi prototip, "The Concept One" električni automobil, sa jačinom motora od 1.088 konjskih snaga, cijenjen u maloprodaji oko milion €, imali su svega osam zaposlenih. Svoj prvi komercijalni model Concept One koji će biti proizveden u svega osam primjeraka, Rimac Automobili predstavili su na međunarodnom salonu automobila u Ženevi 1. marta 2016. godine.



Mate Rimac, mladi preduzetnik iz Hrvatske, porijeklom iz Livna, (rođen 1988. godine), a prema procjenama na svjetskom nivou, kao što su one koje je objavio "Forbes", spada u ljude za koje se vjeruje da mijenjaju svijet. Vlastito preduzeće osnovao je 2009. godine, nakon što je konvertovao svoj BMW E30 u električni automobil i shvatio koliko brzo može da putuje njime. U svojoj prvoj trci "protiv automobila koje pokreće nafta", odnio je pobjedu 2010. godine, prezentovavši prototip svog automobila, a samo godinu dana kasnije "The Concept One" (naziv Rimčevog automobila) debitovao je na sajmu automobila "Frankfurt Motor Show", sa karakteristikama koje su izazvale opšte oduševljenje i označile nevjerovatan pomak u industriji električnih automobila.

Pokretanje preduzeća u automobilskoj industriji, u bivšoj komunističkoj zemlji, za ovog mladog genijalca, nije uopšte bio jednostavan posao. Rimac nije uspio dobiti nikakvu podršku Vlade, niti okruženja, obzirom da je proizvodio automobile za "bogataše". Bez obzira na to, Rimac je uspio postaviti (i još uvijek održava) pet "Guinness" i "FIA" svjetskih rekorda. Sve te rekorde postigao je sa svojim "The Concept One" automobilom. U pitanju je veoma složen i "pametan" auto. Sastoji se od 16.000 metalnih dijelova i dodatnih 200 izrađenih od karbonskih vlakana. Reuzltat ove složene konstrukcije je automobil jačine 1.088 konjskih snaga, koji u samo dvije i po sekunde postiže brzinu od 100 km/h.



Rimac je među najuspješnijim mladim preduzetnicima "Forbes"-a: Cilj mu je preduzeće koje "želi biti više cool od Tesle". "Rimac je počeo u svojoj garaži, a nakon toga je osvojio više nagrada za svoju tehnologiju", piše "Forbes". Mate Rimac odabran je na prestižnu listu uticajnog poslovnog magazina "Forbes" - "30 under 30". Već kako joj ime govori, riječ je o listi koja okuplja najuticajnije poslovne ljude starog kontinenta ispod 30 godina u deset kategorija. Rimac je na prestižan popis u kategoriji Industrija dospio sa šire liste koja je okupljala čak 300 uspješnih mladih i inovativnih preduzetnika, a da bi je "Forbes"-ov panel stručnjaka skratio na 30 od kojih se u 2017. godini najviše očekuje. U obra-

složenju za Rimčevu nominaciju stoji kako je njegov cilj napraviti kompaniju koja je "više cool od Tesle", a baveći se istim poslom, proizvodnjom električnih automobila koji ne samo da su efikasni i ekološki prihvatljivi, već su brzi i uzbudljivi. Želi, piše dalje, napraviti proizvođača automobila u zemlji koja ga nikada nije imala, a ima tek manji broj tehnoloških kompanija. Podsjećaju kako Rimac proizvodi i električne bicikle, ali i da je počeo kod kuće u garaži te je osvojio više nagrada za svoja tehnološka dostignuća.

Nakon godina razvoja i detaljnih kompjuterskih simulacija od strane inženjerskog tima u Rimcu, započet je program testiranja prototipa Rimac C Two na stazama i u ispitnim objektima širom svijeta. Prva serija prototipova prolazi testiranje dinamike vozila, pogonski sistem, pasivnu bezbjednost i testove sudara, od proljeća 2019. godine, gurajući komponente kao što su gume i suspenzije do krajnjih granica. Koncept 2 će imati 1.914 konjskih snaga i 2.300 Nm neuporedivog Rimac pogonskog sklopa i budućih tehnologija vozača spakovanih u ekskluzivni hiper automobile, u ograničenoj količini. Cijena je još uvijek nepoznata, ali cijeneći prethodne modele, neće biti ispod milion EUR-a.

Vlasnik je milionski vrijedne firme, a nema svoj automobile

Nakon javnog izjavljivanja da nema svoj automobil, izazvao je opšte čuđenje javnosti, te je obrazloženje dao na svom "Facebook" profilu, rekavši: "Da, prošle sam godine prikupio investicije u vrijednosti od 10 miliona €, a preduzeće sada broji preko 100 zaposlenih i odlično posluje. No, na konto širenja preduzeća odlučio sam radije zaposliti dodatni kadar i uložiti u CNC mašine nego sebi kupiti automobil", objasnio je Rimac. U 2020. godini Rimac zapošljava u svojim firmama oko 900 ljudi, sa prosječnom neto platom od oko 2.700 KM bez prevoza i smještaja. Rimčeva neto plata je oko 9.000 KM. "*Nikad nisam bio najbolje plaćena osoba u firmi, mislim da imamo 15 ljudi u firmi koji su bolje plaćeni od mene. Ja živim isključivo od svoje plate*"

Rimac je u svoj vlasnički portfolio privukao svjetske igrače automobilske industrije

2018. godine podružnica Volkswagen grupe Porsche Engineering Group GmbH stekla je 10% udjela u Rimcu radi formiranja razvojnog partnerstva, kao dio svog procesa elektrifikacije. Mate Rimac je prokomentarisao: „*Ovo partnerstvo sada je važan korak za Rimac na našem putu da postane dobavljač komponenti i sistema po izboru za industriju u elektrifikaciji, povezivanju i uzbudljivom polju naprednih sistema za pomoć vozaču*"



Prema trenutno dostupnim podacima, vlasnička struktura u Rimcu danas izgleda ovako:

Mate Rimac (47.7%)

Porsche (15.5%)

Camel Group (14%)

Hyundai Motor Group (14%)

Neki od klijenata Rimca danas su Aston Martin, Magna, Jaguar, Renault, Koenigsegg, Seat Sport, Siemens, Brembo, i drugi.

VW i Rimac: "brak iz snova"?



Njemački mediji nagađaju o mogućnosti da koncern Volkswagen svoju marku Bugatti prepusti kompaniji hrvatskog preduzetnika Mate Rimca. Jer to bi mogla biti idealna kombinacija - i za Porsche.

Nagađanja kako bi koncern Volkswagen mogao prodati svoju marku luksuznih sportskih vozila Bugatti već traju neko vrijeme: o tome je već pisao časopis Manager Magazin, a ovo je i britanski Car Magazine objavio kako će novi vlasnik postati hrvatska kompanija Rimac Automobili. Ipak, list Frankfurter Allgemeine Zeitung je skeptičan: "'Mi se ne izjašnjavamo o budućnosti marke', čuje se iz sjedišta kompanije (Bugatti) u Molsheimu kod Strasbourga. Slično se može čuti i iz sjedišta VW-a. Već je bilo glasina i o mogućoj prodaji drugih luksuznih marki kao što su Bentley i Lamborghini ili proizvođača motocikala Ducati", podsjeća Frankfurter Allgemeine Zeitung. Jer kako piše ovaj list, "Bugatti je objavio kako se usredotočuje na tekuće poslove i nema razloga zašto bi došao novi vlasnik ove marke veoma skupih sportskih automobila i sa po 1.500 konjskih snaga. Prema posljednjim podacima marka u ovom koncernu posluje pozitivno, 2019. godine su prodana 82 vozila. (...) I u tekućoj godini Bugatti srazmjerno dobro prolazi kroz krizu. Pandemija korone nije tako teško pogodila posao s luksuznim proizvodima kao masovne proizvode, makar i tu ima manje potražnje», piše FAZ.

Ipak, list Süddeutsche Zeitung je mnogo konkretniji: "VW želi prodati Bugatti" i odmah u podnaslovu "Marka treba postati hrvatska. Porsche u tom poslu ima odlučujuću ulogu." Jer autor minhenskog lista Georg Kacher piše kako je "prema jednoglasnim izvorima barem za Bugatti istekao rok. VW mora koncentrisati svoje resurse kako bi uspio u svom ambicioznom investicionom programu s težištem na električnoj mobilnosti, digitalizaciji i autonomnoj vožnji."

Savršen posao



Süddeutsche Zeitung objašnjava kako je plan Volkswagena da proda Bugatti - ali da ga zapravo zadrži jer bi preko svoje marke Porsche povećao svoj udio u hrvatskoj tehnološkoj kompaniji za proizvodnju sportskih vozila Rimac: "Prema informacijama SZ-a, zauzvrat će Porsche povećati svoju udio u kompaniji Rimac na 49%. Kompanija iz Stuttgarta je već 2018. godine preuzela deset posto tvrtke Rimac i taj udio kasnije povećala na 15,5%. Kompanija koju je osnovao Hrvat Mate Rimac spada u vodeće svjetske specijaliste u elektromobilnosti, tehnici baterija i zahtjevne elektronike. Eksperimentalni primjerak za tehničku stručnost je već drugi su-

persportski automobil nazvan C-Two, takozvani hypercar s 1.914 konjskih snaga snažnim elektromotorom i voznim osobinama koje su bez konkurencije i koji je kratko pred serijskom proizvodnjom."

Tu bi odlučujuće bilo da bi Rimac dobio savršen brend za svoje automobile, a Porsche do tehnologije ove hrvatske kompanije za svoja vozila.

Minhenski list nagađa kako bi to mogao biti "brak iz snova": cijena za Bugatti bi bila "negdje u trocifrenom milionskom iznosu srednje veličine" koji bi preko Porschea došao u vlasništvo Rimca, a zauzvrat bi i ova njemačka kompanija "mogla profitirati od know-how kojeg ima Rimac." "Tek 32 godine stari Rimac bi sa svoje strane s Bugattijem mogao dobiti savršen nastup na tržištu, zajedno s odgovarajućom infrastrukturom za njegove potpuno električne supersportske automobile koji se rade u minimalnim serijama. Nedavno je Rimac viđen u Molsheimu u Elsassu gdje se uglavnom ručno sklapa Bugatti Chiron, nasljednik modela Veyron u ateljeu same kuće. Interesent je navodno bio impresioniran", javlja minhenski list. Süddeutsche Zeitung u svom broju od ovog petka piše i kako je uprava koncerna Volkswagen zapravo već prošle sedmice odlučila prihvatiti taj posao i jedino još nedostaje odobrenje nadzornog odbora koncerna Volkswagen. No i dodaje kako će to "uz vjerovatnoću koja graniči sa sigurnošću" značiti i odlazak sadašnjeg šefa marke Bugatti Stephana Winkelmanna, ali kako se o svemu tome nije želio izjasniti ni Winkelmann, niti šef Porschea Oliver Blume.

Izvori: Preuzeto 26.10.2020. godine sa https://ba.ekapija.com/news/2641934/rimceva-firma-za-48-sati-privukla-2000-ulagaca-i-prikupila-milion-evra.

Preuzeto 05.11.2020. godine sa: https://www.dw.com/hr/vw-i-rimac-brak-iz-snova/a-54976785.

Preuzeto 07.05.2017. godine sa: http://www.rimac-automobili.com/en/supercars/concept_one/;

http://jalopnik.com/how-a-tiny-croatian-electric-hypercar-company-couldcha-1765523769;

https://www.vecernji.hr/techsci/mate-rimac-medu-najuspjesnijim-mladim-poduzetnicima-forbesa-ciljmu-je-tvrtka-koja-zeli-biti-vise-cool-od-tesle-1142887; http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/uspjesni-poduzetnik-i-inovator-mate-rimac-objasnio-je-zasto-nema-svoj-automobil---397146.html; : http://www.total-croatia-news.com/business/15956-forbes-names-mate-rimac-as-one-of-best-young-european-entrepreneurs

Preuzeto 14.11.2020. godine sa:

https://www.nezavisne.com/ekonomija/analize/Rimac-objavio-detaljan-izvjestaj-Zelim-da-imamo-srecne-zaposlene/631519

Pitanja za diskusiju

1. Kraudinvesting (crowdinvesting) novi je način ulaganja u akcije startapa. Kako objašnjavate uspjeh Rimčevog novog tehnološkog startapa da u tako kratkom roku prikupi veliku količinu novca? Digitalni tokeni, blokchain tehnologija, nove tehnologije, brže stekla i povjerenje ulagača, od kojih je polovina iz Hrvatske, nego što je država spremna da prati sa izmjenom zakonske regulative. Zašto su električni bicikli privukli toliku pažnju individua koje su spremne da ulože manje sume novca u novi preduzetnički poduhvat?

2. Mate Rimac nije izmislio novi proizvod. Električne automobile proizvode mnoge poznate svjetske kompanije. Zašto je hrvatski tehnološki startap izazvao toliko pažnje u svijetu automobilizma?
3. Koje su ključne konkurenstke prednosti Rimac kompanije na globalnom nivou, u odnosu na direktnu konkurenciju? Ko su direktni konkurenti Rimca? Istražite na netu i napravite listu top 5 glavnih direktnih konkurenata Rimčevim Concept one i Concept two hiper električnim luksuznim automobilima?
4. Rimac svoje luksuzne automobile ne proizvodi serijski, već se ručno sklapaju! Koje su osnovne karakteristike Rimčevog poslovnog modela?
5. Znanje je ključni resurs Rimčeve firme. Šta znači dolazak Porcshe-a u vlasnički portfolio Rimčeve firme?
6. Na koji način Rimac upravlja rastom svoje kompanije?

Literatura – II poglavlje

Ajzen, I. (2012). The Theory of planned behaviour. In P.A.M. Lange, A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds), *Handbook of theories of social psychology*, *1*, (pp. 438-459). London, UK: Sage.

Alam, M.M. (2019). *Transforming an Idea Into a Business with Design Thinking The Structured Approach from Silicon Valley for Entrepreneurs and Leaders*. New York: Routledge.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review, 5*3(3) 41–49.

Andries, P., Debackere, K., & van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal,* 7(4), 288–310.

Audretsch, D., & Thurik, R. (2004). A model of the entrepreneurial economy. *International Journal of Entrepreneurship Education 2*(2*),* 143-166.

Awe, S. (2006). *The Entrepreneur's Information Sourcebook: Charting the Path to Small Business Success*. Westport, Connecticut, London: Libraries Unlimited.

Balling, M., Bernet, B., & Gnan, E. (2009). *Financing SMEs in Europe*. SUERF – The European Money and Finance Forum Vienna.

Barringer, B.R., & Ireland, R.D. (2016). *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures. Fifth Edition.* Pearson Education, Inc.

Berger, A., & Udell, G. (1998). The economics of small business finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance, 22*, 613-673.

Blank, S. (2013, May). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Preuzeto 24.10.2020. godine sa https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything.

Blank, S. G. (2005). T*he four steps to the epiphany.* Cafepress. com.

Block, J.H., Sandner, P., & Spiegel, F. (2015). How do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The role of Motivation and Procedural Utility. *Journal of Small Business Management, 53*(1), 183-206.

Bocken, N.M.P., & Snihur, Y. (2019). Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. *Long Range Planning, 53*(4), 1-9.

Bojovic, N., Sabatier, V., & Coblence, E. (2019). Becoming Through Doing: How Experimental Spaces Enable Organizational Identity Work. *Strategic Organizatio*n, *18*(1), 20-49.

Bosma, N., & Kelley, D. (2019). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 (Report). https://www.gemconsortium.org/report

Botazzi, L., & Da Rin, M. (2002). Venture Capital in Europe and the Financing of Innovative Companies. *Economic Policies, 17*(34), 229–270. doi: abs/10.1111/1468-0327.00088.

Boudreaux, J.C., Nikolaev, B.N., & Klein, P. (2018). Socio-cognitive traits and entrepreneurship: The moderating role of economic institutions. *Journal of Business Venturing*. Article in press. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.003

Bouwman, H., Nikou, S.; Molina-Castillo, F.J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance, 20*(2),105–124.

Breva, L.P. (2017). *Innovating: A Doer's Manifesto for Starting from a Hunch, Prototyping Problems, Scaling Up, and Learning to Be Productively Wrong*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management, 21(1),* 183–198.

Burk, J.E., & Lehmann, R.P. (2006). *Financing your small business*. Naperville, Ilinois: Spinhx Publishing.

Bygrave, W.D., & Zacharakis, A. (2010). *The Portable MBA in Entrepreneurship. Fourth edition.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Bygrave, W.D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship.* John Wiley.

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2019). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Scienc*e, forthcoming.

Carayannis, E.G., Sindakis, S., Walter, C. (2015). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. The *Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85–104.

Cardon, M. S., Foo, M., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 36*(1), 1-10.

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing, 19*(2), 261–283.

Casselman, T.J.A (2014). *Beyond the Lean Startup: Applying the Lean Startup Methodology in Established Firms*. Unpublished master thesis. MIT.

Chen, J. (2020, 31. mart). *Unicorn.* Investopedia. Preuzeto 25.10.2020. godine sa https://www.investopedia.com/terms/u/unicorn.asp.

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategic Leadership, 35*(6), 12–17.

Corman, J., & Lussier, R.N. (1996). *Small business management: a planning approach*. USA: Irwin.

Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the disruption process: New technology, business models, and incumbent adaptation. *Journal of Management Studies, 55*(7), 1166-1202.

Credit Suisse. (2013). Introducing Our New Megatrends Framework. Preuzeto 16.10.2017. godine sa https://www.credit-suisse.com/media/sites/megatrends/doc/megatrends-usa.pdf.

Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.

Drucker, P. (1985). *Inovacije i Preduzetništvo: praksa i principi. Drugo izdanj*e. Beograd: Grmeč.

Eagar, R., Boulton, C., & Demyttenaere, C. (2014). The Trends in Megatrends. The most important megatrends and how to monitor them. Preuzeto 16.10.2017. godine sa http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlprism/The_Trends_in_Megatrends.pdf.

Enkel, E., Bogers, M., & Chesbrough, H. (2020). Exploring open innovation in the digital age: A maturity model and future research directions. *R&D Management, 5*0(1), 161 – 168. doi.org/10.1111/radm.12397.

Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 60–61, 29–38.

Erić, D. (2003). *Finansijska tržišta i instrumenti. II izmenjeno i dopunjeno izdanje.* Beograd: Čigoja štampa.

European Commission. (2019). *European Cluster and Industrial Transformation Trends Report.* Preuzeto 23.11.2020. godine sa https://ec.europa.eu/growth/content/trends-european-clusters-results-2019-european-panorama-trends-and-priority-sectors-reports_en.

European Venture Capital Association. (2012). *Yearbook 2012, Activity Data on Fundraising, Investments and Divestments by Private Equity and Venture Capital Firms in Europ*e. Preuzeto 23.11.2013. godine sa https://www.investeurope.eu/research/activity-data/annual-activity-statistics/.

Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *Journal of Management, 43*(1), 200–227.

Frost & Sullivan. (2017). *Mega Trends*. Preuzeto 16.10.2017. godine se from https://ww2.frost.com/consulting/key-client-issues/mega-trends.

Gabison, G.A. (2015). *Understanding Crowdfunding and its Regulations: How can Crowdfunding help ICT Innovation.* Luxembourg: Publications Office of the European Union

Gafni, H., Marom, D., & Sade, O. (2018). Are the life and death o fan early stage venture indeed in the power of the tongue? Lessons from online crowdfunding pitches. *Strategic Enterpreneurship Journal*, *13*(1), 3-23.

GEM. (2017). Global Entrepreneurship Report 2016/2017. Preuzeto 08.01.2018. godine sa http://www.gemconsortium.org/report/49812.

Geronikolaou, G., & Papachristou, G. (2008). *Venture Capital and Innovation in Europe*. Aristotle University of Thessaloniki.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020. Global Report. London, UK: Global Entrepreneurship Research

Association, London Business School. Preuzeto 07.10.2020. godine sa https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443.

Gregson, G. (2014). *Financing New Ventures. An Entrepreneur's Guide to Business Angels Investment*. In Zacharakis, A. (Ed.). Babson College Entrepreneurship Research Conference Collection, Business Expert Press.

Hatten, T.S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Fifth edition. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Heikkilä, M.; Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: An exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Devolopment*, *25*(1), 107–128.

Heller, D., Chadirac, de S., Halaoui, L., & Jouvet, C. (2019). *The Emergence of Start-ups*. London. UK & Hoboken, USA: ISTE & Wiley.

Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: empirical evidence. *Journal of Finance, 57*(1), 169–197.

Hisrich, R.D., & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Switzerland: Springer International Publishing.

Hisrich, R.D., Petković, S., Ramadani, V. and Dana, L.P. (2016). Venture Capital Funds in Transition Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 23*(2), 296-315, DOI 10.1108/JSBED-06-2015-0078.

Hochberg, Y.A., Ljungqvist, Y., & Lu, Y. (2007). Whom you know matters: venture capital networks and investment performance. *Journal of Finance, 62(1)*, 251–30.

Hsu, D.H. (2006). Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy. Management Science, *52*(2), 206–219.

Huyghebaert, N., & Van de Gucht, L.M. (2007). The determinants of financial structure: New insights from business start-ups. *European Financial Management, 13*(1), 101-133.

IFC. (2010). Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World. Washington, D.C.: World Bank. Preuzeto 13.04.2014. godine sa http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/G20_Stocktaking_Report_0.pdf.

IFR. (2017). *World Robotics 2017 Industrial Robots - Executive Summary. https://ifr.org/downloads/press/Executive_Summary_WR_2017_Industrial_Robots.pdf. (accessed on 30 March 2018).* Innovation and entrepreneurship in education. (n.d.). Megatrends. Preuzeto 01.05.2018. godine sa https://innovationenglish.sites.ku.dk/metode/megatrends/.

Isaković, S. (2015). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Zenica: Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet.

Janićijević, N. (2012). *Upravljanje organizacionim promjenama.* Beograd: Ekonomski fakultet

Jevtić - Guska, I. (2020). *Mogućnosti crowdfundinga za finansiranje preduzetničkih projekat*a. Neobjavljeni pristupni stručni rad. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Jurčić, Lj. (2017). *Tehnološki napredak i društvene promjene*. Digitalna ekonomija – Pokretač budućeg ekonomskog rasta – 13. Međunarodni simpozijum o korporativnom upravljanju – Banja Vrućica, 16– 18. maj 2018: 71-81

Kaplan, S.N., & Stromberg, P. (2001). Venture capitalists as principals: Contracting, screening, and monitoring. *American Economic Review, 91*(2), 426–430.

Katz, J., & Green, R. (2017). *Entrepreneurial Small Business. Fifth Edition.* New York: McGraw - Hill Education.

Kautonen, T., van Gelderen, M. & Tornikoski, E.T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behavior. *Applied Economics, 45*(6), 697–707.

Kern, J., & Wolff, P. (2019). The digital transformation of the automotive supply chain -Germany and China: Case study contribution to the OECD TIP Digital and Open Innovation project.

Keuschnigg, C. (2004). Taxation of a venture capitalist with a portfolio of firms. *Oxford Economic Papers*, *56*(2), 285–306.

Kickstarter. (2020). Stats. Preuzeto 16.10.2020. godine sa https://www.kickstarter.com/help/ stats?ref=hello].

Klapper, L. (2005). *The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises*. World Bank Policy Research Working Paper 3593.

Klassen, R., & Flores, B.E. (2001). Forecasting practices of Canadian firms: survey results and comparisons. *International Journal of Production Economics, 7*0(2), 163-174.

Klyver, K., & Hindle, K. (2014). The Role of Social Networks at Different Stages of Business Formation. *Small Enterprise Research, 15*(1), 22-38.

Kolaković, M., & Mihić, M. (2020). *Poduzetništvo u 21. stoljeću*. Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu.

Leatherbee, M., & Katila, R. (2019). The Lean Startup Method: Team Composition, Hypothesistesting, and Early-stage Business Models, working paper (August 15, 2019). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2902869 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2902869

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry.* Oxford, UK and Burlington, USA: Elsevier.

Lehne, J., & Preston, F. (2018). *Making Concrete Change: Innovation in Low-carbon Cement and Concrete.* Chatham House. Preuzeto 26.07.2018. godine sa https://www.chathamhouse.org/publication/making-concretechange-innovation-low-carbon-cement-and-concrete .

Marmer, M., Herrman, B.L. Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. A deep dive into why most high growth startups fail.* Startup Genome. Preuzeto 24.10.2020. godine sa https://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf

Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S.F., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy, 34*(2), 30 - 37

McDonald, R., & Eisenhardt, K. (2019). Parallel play: Startups, nascent markets, and the search for a viable business model. *Administrative Science Quarterly*, forthcoming.

McDonald, R., & Gao, C. (2019). Pivoting isn't enough? Managing strategic reorientation in new ventures. *Organization Science*, forthcoming.

McKinsey. (2015). *Digital America: A tale of the haves and have-more*s. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com

Metrick, A., & Yasusa, A. (2011). *Venture capital and the Finance of Innovation. Second Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Mikerević, D. (2016). *Korporativne finansije.* Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i FINRAR.

Mikerević, D., i Petković, S. (2010). Prednosti i ograničenja dokapitalizacije malih i srednjih preduzeća. *Finrar, 8*(9), 18-25.

Mikerević, J.D. (2009). *Finansijski menadžment.* Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet; Finrar.

Milovanović, D. (2016). *Poslovna predviđanja u funkciji poslovnog restrukturiranja preduzeća*. Neobjavljena oktorska disertacija. Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Moellers, T., Visini, C., & Haldimann, M. (2020). Complementing open innovation in multi-business firms: practices for promoting knowledge flows across internal units. *R&D Management, 50*(1), 96–115.

Morgan, J., & Sisak, D. (2015). The Power of Negative Thinking: A Model of Entrepreneurship, Aspirations, and Fear of Failure. *SSRN Electronic Journal,* 1-36.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Bussines Research., 58*(6), 726–735.

Narić, I. (2015). *Mogućnosti i ograničenja formiranja fondova rizičnog kapitala u Republici Srpsko*j. Neobjavljen master rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Neck, H.M., Neck, C.P., & Murray, E.L. (2020). *Entrepreneurship. The Practice and Mindset. Second Editio*n. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washinghton DC, Melboure: SAGE Publishing.

Newman, D. (2019, 14. juli). *Top 10 Digital Transformation Trends For 202*0. Forbes. Preuzeto 06.11.2020. godine sa https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2019/07/14/top-10-digital-transformation-trends-for-2020/?sh=2200068a76be

Nobel, C. (2013). *Lean Startup Strategy Not Just for Startups*. Preuzeto 24.06.2013. godine sa http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/02/25/lean-startup-strategy-notjust-for-startups/.

OECD. (2011). *Financing High-Growth Firms. The Role of Angel Investors*. Paris: OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264118782-en.

OECD. (2020). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard.* Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/061fe03d-en.

Ooghe, R., Manigart, S., & Fassin, Y. (1991). Growth patterns of the European venture capital industry. *Journal of Business Venturing, 6*(6), 381-404.

Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving* (3rd rev. ed.). New York, NY: Charles Scribner's Sons.

Osnabruegge, M. van. (2000). A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: an agency theory-based analysis. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 2*(2), 91–109.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). B*usiness Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* Hoboken, NJ, USA: Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems, 16*(1), 1-25

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Oxford Economics. (2011). *Digital Megatrends 2015. The Role of Technology in the New Normal Market*. Preuzeto 10.10.2017. godine sa http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/128872.

Park, H. D., & Steensma, H.K. (2012). When does corporate venture capital add value for new ventures. *Strategic Management Journal, 33*(1), 1-22.

Patzelt, H., & Shepherd, D.A. (2011). Negative emotions of an entrepreneurial career: Self-employment and regulatory coping behaviours. *Journal of Business Venturing, 26*(2), 226-238.

Paunov, C., & Planes-Satorra, S. (2019). *How are digital technologies changing innovation? Evidence from agriculture, the automotive industry and retail.* OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 74. OECD Publishing, DOI: 10.1787/67bbcafe-en

Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. 3. izdanje. Beograd: Centar za istraživačku delatnost Ekonomski fakultet u Beogradu.

Petković, S., i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-52-9. https://ef.unibl.org/literatura/315403Ekonomika_i_upravljanje_MSP._Principi_i _.pdf.

Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvat*a. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7. http://www.cpme.ef.unibl.org/wp-content/uploads/2017/06/Laboratorijaideja.pdf

Prowse, S. (1998). Angel investors and the market for angel investments. *Journal of Banking and Finance, 22*(6-8), 785–792.

Pucihar, A., Gregor, L., Kljajić Borštnar, M., Vidmar, D., & Marolt, M. (2019). Drivers and Outcomes of Business Model Innovation—Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Sustainability, 11*(2), 1-17. doi:10.3390/su11020344

Pucihar, A., Lenart, G., Marolt, M., Borštnar, M.K., & Maletič, D. (2016). Role of ICT in business model innovation in SMEs—Case of Slovenia. In IDIMT 2016 Information Technology, Society and Economy Strategic Cross-Influences, Proceedings of the 24th Interdisciplinary Information Management Talks, Podebrady, Czech Republic, 7–9 September 2016; Linz Trauner Verlag Linz Trauner Verlag: Linz, Austria, 2016.

Ramadani, V. (2014). Venture capital financing in the Republic of Macedonia: what is done and what should be done? A*CRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, *3*(2), 27-46.

Regan, L. (2013, 2. oktobar). *Key Questions for Bringing Lean Startup to Established Companies*. Preuzeto sa http://www.startuplessonslearned.com/2013/10/key-questions-for-bringing-lean-startup.html.

Reimers-Hild, C.I., & Schlake, M. (2014). Future-focused Entrepreneurship: Three Mega-Trends Influencing Business in Rural Areas. *Cornhusker Economics,* 705.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Ries, E. (2018). *Startup način. The Startup way*. Beograd: iLearn d.o.o.

Rohrbach, B. (1969). „Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen". (Creative by rules - Method 635, a new technique for solving problems)". *Absatzwirtschaft*, *12*, 73–75

Sahlman, W.A. (1990). The structure and governance of venture capital organisations. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 471–521.

Sarwant, S. (2012). *New Mega Trends – Implications for our Future Lives.* Palgrave Macmillan

Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 8th Edition. Essex, England: Pearson.

Schertler, A., & Tykvova, T. (2011). Venture Capital and Internationalization. *International Business Review, 20*(4), 423-439.

Schmidt, J. (2019, 25. maj). *SME Business Crowdlending: Finance for the Future*. Preuzeto 19.10.2020. godine sa https://p2pmarketdata.com/sme-business-crowdlending/.

Schmidt, J. (2020, 16. maj). Crowdfunding Statistics Worldwide: Market Development. Preuzeto 15.10.2020. godine sa https://p2pmarketdata.com/crowdfunding-statistics-worldwide/.

Schwarzkoph, C. (2016). *Fostering Innovation and Entrepreneurship. Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sing, S. (2012). *New Mega Trends: Implications for our Future Lives. 2012th Edition. Basingstoke, UK & New York, USA:* Palgrave Macmillan.

Službeni glasnik Republike Srpske. (2019). Zakon o investicionim fondovima Republike Srpske. Službeni glasnik broj 92/2006; 82/15 i 94/19).

Soderquist, A. (2011). *Opportunity Exploration and Exploitation in International New Ventures: A study of Relationship Involvement in Early Entrepreneurial and International Events*. Hanken School of Economics: Helsinki.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. *European Planning studies, 23*(9), 1759-1769.

Stefanović, S. & Ivanović-Đukić, M. (2015). *Upravljanje malim i srednjim preduzećima: strateški i operativni aspekt.* Niš: Ekonomski fakultet.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2-3), 172–194.

Todosijević, R., i Lazović, S.T. (2017). Evolutivna ekonomija, digitalizacija i izazovi budućnosti. *Zbornik radova sa 13. Međunarodnog simpozijum o korporativnom upravljanju Digitalna ekonomija – Pokretač budućeg ekonomskog rasta,* (str. 137-161). Teslić, Banja Vrućica, 16 – 18. maj 2018. Teslić: Finrar d.o.o. i Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Tracy, T. G., & Tracy J.A. (2007). *Small Business Financial Management Kit for dummies.* Indianapolis: Wiley Publishing.

Trkulja, M. (2020). *Uticaj digitalne globalizacije na marketing mega događaja*. Neobjavljena doktorska disertacija. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Tsyganov, S., & Apalkova, V. (2016). Digital economy: a new paradigm of global information society. *Economic Review*, *45*(3), 295-311.

Vukmirović, N., i Lalić, N. (2016). *Lideri u preduzetništvu. Modeli preduzetničke ekonomije za lidere u biznisu.* Bijeljina: Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina.

Vunjak, N.M., & Kovačević, Lj.D. (2009). *Finansijska tržišta i berze.* Subotica: Ekonomski fakultet.

Weicker, K. (2002). *Evolutaere Algorithmen.* Stuttgart: Teubner.

Wickham, P. A. (2001) *Strategic Entrepreneurship: A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management*, Prentice Hall & Financial Times.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production: How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western Industry*. New York, NY: Rawson Associates.

World Economic Forum. (2015). Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact. Preuzeto 15.10.2017. godine sa http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf.

World Economic Forum. (2015). Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact. Retrived October 15, 2017, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf.

Zacharakis, A., Corbett, A.C., & Bygrave, W.D. (2020). *Entrepreneurship. 5th edition*. Hoboken, NJ: Wiley.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1019–1042.

III PREDUZETNIŠTVO, DIGITALIZACIJA I INOVACIJE



Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- Shvatite značaj i ulogu preduzetništva i inovativnosti u ekonomskom razvoju svake zemlje.
- Razlikujete divergentno od konvergentnog razmišljanja i da se upoznate sa tehnikama podsticanja lične i organizacione kreativnosti kao ključnih preduslova za sistematsko traganje za inovacijama.
- Znate razliku između invencije i inovacije i da klasifikujete inovacije.
- Objasnite ključne konstrukte preduzetničke orijentacije i razumijete značaj i uticaj preduzetničke orijentacije na poslovne performance.
- Razumijete značaj i ulogu kreativne i kulturne industrije i takozvanih mekih inovacija u kreativnom sektoru.
- Identifikujete izvore inovativnosti.
- Objasnite proces komercijalizacije inovacija i stvaranja novih vrijednosti proizvoda i usluga.
- Razumijete i objasnite značaj i ulogu digitilizacije u procesu inoviranja poslovnih modela.

3.1. Inovativnost i preduzetništvo

Preduzetništvo, bilo da se radi o eksternom preduzetništvu u malim i srednji biznisima, korporativnom preduzetništvu, socijalnom preduzetništvu, preduzetništvu mladih, žena ili ruralnom preduzetništvu, preduzetništvu u javnim institucijama, podrazumijeva primjenu inovacija kao oruđa promjena, koje donose dodatnu vrijednost i preduzetnicima i korisnicima tih promjena. Međusobna povezanost i uticaj inovacija i preduzetništva na ekonomski rast i napredak savremenih ekonomija bila je i još uvijek je predmet brojnih teorijskih rasprava (Schumpeter, 1942; Drucker, 1985) i manjeg broja empirijskih studija (Wennekers & Thurik, 1999; Carree & Thurik, 2003). Kako god bila opisana, inovacija je ključna zato što podstiče ekonomski rast, rast zaposlenosti i dohotka, poboljšava kvalitet života i konkurentnost na (Atkinson & Ezell, 2014). Raspravu o inovacijama i uticaju inovacija na ekonomski rast započećemo iz ugla Šumpetera (Schumpeter, 1942).

> Jozef Šumpeter (Joseph Schumpeter) je klasifikovao preduzetnika kao sociološki posebnu individuu. Ova osoba je okarakterisana kao neko ko vidi priliku, iskoristi tu priliku i stvara novi proizvod, mijenja proces proizvodnje, ili na drugi način stvara nove tržišne doprinose ekonomiji. Šumpeter je nazvao ovu aktivnost „inovacije" i tvrdi da su inovacije jedini domen preduzetnika. (Mc Daniel, 2002, str. 57)

Inovativna aktivnost preduzetnika hrani kreativni „proces uništavanja" (Schumpeter, 1942) i uzrokuje stalne smetnje u ekonomskom sistemu u ravnoteži, stvarajući mogućnosti za ekonomsku rentu. Na ovaj način, Šumpeterova teorija predviđa da rast broja preduzetnika dovodi do povećanja privrednog rasta (Wong et al., 2005). Šumpeter (Schumpeter, 1942) ne vidi ove promjene kao kontinuirani tok u tržišnoj privredi, već, radije kao neravnomjerne ili ekonomske promjene u velikim skokovima koje dolaze na tržištu. Ove promjene bi se trebale desiti zajedno i trebalo bi da stvaraju ekspanzivni ekonomski ciklus u kojem bi jedna inovacija dovela do druge i izazvale bi lančanu reakciju inovacija. Ove inovacije će vjerovatno biti povezane i pokrenuće ekspanzivne faze poslovnog ciklusa. Jednom kada su otvorena nova tržišta, pronađeni novi materijali, nove metode proizvodnje, i tako dalje, stari metodi proizvodnje i stara tržišta će postati zastarjela.

> Šumpeter je takođe napravio jasnu i snažnu razliku između invencije, to jest p*ronalaska i inovacije*. Invencijom naziva stvaranje ideja ili vizije, uključujući i ideje i vizije o proizvodima i proizvodnji. Ovo je prilično različito od inovacija, gdje bi preduzetnik „radio" stvari na drugačiji način. Inovacija je čin upotrebe pronalaska za pravljenje novih stvari ili izrade stvari na drugačiji način. (Mc Daniel, 2002, str. 59)

Dejvidson (Davidsson, 2003) razmatra različite trenutne poglede na preduzetništvo iz različitih perspektiva i podržava Kircnerovu (Kirzner, 1973) tvrdnju da

„se preduzetništvo sastoji od konkurentskih ponašanja koja pokreću procese na tržištu". Ovaj prikaz obuhvata svako uvođenjenje nove ekonomske aktivnosti na tržište kao primjer preduzetništva. Kao takvo, preduzetništvo se ne manifestuje samo ulaskom na tržište novih firmi, već i sa inovativnim i imitirajućim ulascima na nova tržišta etabliranih firmi. Iz ove perspektive, tehnološka inovacija je oblik preduzetništva. Polazeći od istorijskih pogleda na preduzetništvo, teoretski i opisni argumenti koji povezuju preduzetništvo i ekonomski razvoj su se pojavili iz raznih oblasti studija ekonomije i menadžmenta, uključujući ekonomsku istoriju, industrijsku ekonomiju i teorije menadžmenta.

Venekers i Turik (Wennekers & Thurik, 1999) i Kari i Turik (Carree & Thurik, 2003) uradili su detaljna istraživanja raznovrsne literature o odnosu između preduzetništva i ekonomskog rasta. U suštini, literatura sugeriše da preduzetništvo doprinosi ekonomskom učinku uvođenjem inovacija, kreiranjem promjena, stvaranjem konkurencije i poboljšanjem rivalstva. O povezanosti preduzetništva i inovacija pisano je u akademskoj literaturi, pogotovo u posljednje dvije decenije (Lowe & Marriott, 2006; Stam, 2008). Jedan od pionira u oblasti menadžmenta i preduzetništva sa svojim djelom *„Preduzetništvo i inovacije"* je Piter Draker (Peter Drucker, 1985).

> 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 svrsishodan način moguće izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji označavaju mogućnost za ostvarivanje uspješnih inovacija. (Drucker, 1985, str. 35)

„Inovacija je proces u kojem su iskorišćene identifikovane prilike kroz individualnu i organizacionu kreativnost" (Lowe & Marriot, 2006, str. 63). Inovacija podrazumijeva ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja, već i *novi način korišćenja postojećih resursa*, davanje resursima „ekonomske" vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju. Pod inovacijom podrazumijevamo razvoj i široko usvajanje novih vrsta proizvoda, proizvodne procese, usluge i poslovne i organizacione modele. Uloga sektora Informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) u istraživanju i razvoju (R&D, engl.) i komercijalizaciji inovacija je izuzetno značajna. Pod inovacijama ne podrazumijevamo isključivo *invencije i revolucionarna otkrića*, već i, kako navode Atkinson i Ezel (Atkinson & Ezell, 2014):

> ...novi kombajn za berbu pamuka marke John Deere koji je opremljen kompjuterskom snagom i u centimetre preciznim sistemom GPS lociranja. To je mala fabrika koja koristi napredne, dvostruko produktivnije kompjuterske

> sisteme za mašinsku obradu. To je turistička djelatnost koja se mnogo više oslanja na internet i e-kioske. (str. 9)

Veza između preduzetništva i inovacija, a posebno inovacija u sektoru malih i srednjih preduzeća, posebno je vidljiva. Iako velika preduzeća, a posebno multinacionalne korporacije raspolažu velikim sredstvima za istraživanje i razvoj i sistematski rade na traženju inovacija, veliki je broj slučajeva u privrednoj praksi koji nam svjedoče o povezanosti između malih biznisa, preduzetništva i inovacija. Apple, Microsoft, IKEA, Facebook, Google, TetraPack, eBay, neke su od tehnološki naprednih divova nastalih na inovacijama i preduzetničkom duhu, viziji i spremnosti da se uhvate u koštac sa neizvjesnosti i rizikom, njihovih osnivača, vlasnika, po pravilu mikro i malih preduzeća. Mnoga istraživanja su pokazala da su razvijene zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj sektora malih i srednjih preduzeća imale veći ekonomski rast (Acs & Naudé, 2013; Audretsch & Thurik, 2000). Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i preduzetništva, ali i malih i srednjih preduzeća kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili će imati sve karakteristike preduzetničke firme, dinamičnim pristupom posmatraju sebe, kao zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzeća.

Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promjenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Inovacija predstavlja radnju koja kreira resurse (na primjer nafta, penicilinska plijesan, boksit, kupovina na otplatu, kontejner, udžbenik, i tako dalje) (Drucker, 1985). Međutim, pronalazak ili izum ne mora biti esencijalan za inovacije sa aspekta preduzetništva, niti je inovacija po definiciji novi izum. Kompanije postižu svoju konkurentsku prednost kroz proces inovacija. Prema Porteru (1990), do inovacija se dolazi u najširem smislu i kroz nove tehnologije ali i uvođenjem novih načina obavljanja poznatih aktivnosti i djelatnosti.

Slika 49
LED i LCD tehnologija primijenjena na proizvodnji TV prijemnika



Bilješke. Slika ptredstavlja evoluciju i revoluciju u razvoju tehnilogija proizvodnje TV prijemnika. Preuzeto 02.05.2018. godine se https://adhesivekey4220.files.wordpress.com/2015/01/led-vs-lcd-monitors.jpg).

U postupku dolaska do inovacija, prema mišljenju Louv i Meriota (Lowe & Marriott, 2006):

- Ne radi se samo o tome da imate ideju. Dosta ljudi ima ideje, ali nemaju želju, niti viziju ili znanje kako da je komercijalizuju.
- Svaka funkcija u organizaciji može da doprinese inovaciji dodajući vrijednost stejkholderima.
- Tehnološki i netehnološki napredak je uključen.
- I revolucionarna i inkrementalna poboljšanja su bitna za poboljšanje organizacionih performansi. (str. 66)

Muž i žena, koji otvore svoju drugu delikatesnu radnju ili svoj drugi meksički restoran u predgrađu nekog grada, sigurno time preuzimaju i određeni rizik. Međutim, da li su oni preduzetnici? Sve što oni rade, već je rađeno na isti ili sličan način mnogo puta prije toga. McDonalds je međutim, bio i jeste preduzetništvo, kako navodi Draker (Drucker, 1985).

> Ali, primjenjujući koncepte i tehnike menadžmenta (pitajući se i odgovarajući na pitanje šta je „vrijednost" za potrošača?), standardizujući „proizvod", modelirajući proizvodni proces i alate, i zasnivajući obuku ljudskih resursa na analizama posla koji treba obaviti, a zatim uspostavljajući tražene standarde za sve to, McDonalds je istovremeno drastično povećao dohodak iz korišćenih resursa i stvorio novo tržište i novog potrošača. To je, u stvari, preduzetništvo. (Drucker, 1985, str. 36)

Inovacija je prije ekonomski i socijalni, nego tehnički termin. Sistematska inovacija se sastoji od svrsishodnog i organizovanog traganja za promjenama. Inovacija ne mora *a priori* značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo.

> Inovacija može da poboljša opipljive koristi (tangible benefits, eng.) proizvoda ili usluge koje apeluju na čula kupaca, u formi bolje vrijednosti, u obliku sa većim brojem funkcija, boljom izdržljivosti, boljim dizajnom, jednostavnijom upotrebom ili nižom cijenom od konkurencije za slične specifikacije. Neopipljive koristi (intangible benefits, eng.) mogu se javiti u formi bolje dizajniranog ili funkcionalnijeg proizvoda ili usluge, efikasnijeg korisničkog servisa, boljeg iskustva i osjećaja većeg zadovoljstva ili uživanja prilikom kupovine i upotrebe proizvoda. (Lowe & Marriot, 2006, str. 67)

Inovacija može biti na različit način korišćenje postojećih tehnologija, procesa ili proizvoda i usluga. Drugim riječima, biznisi iz sektora usluga, građevinarstva, trgovine, finansijskog posredovanja su mnogo veći kreatori radnih mjesta nego što su to preduzeća visoke tehnologije. Naravno, preduzeća iz oblasti visoke tehnologije omogućavaju komercijalizacijom inovacija pokretanje tradicionalne industrije rezervnih dijelova i dalje jačanje uslužnog sektora, čime generišu nova radna mjesta indirektno. Permanentnu inovaviju poslovnih modela možete analizirati na studiji slučaja kompanije Netfliks.

Studija slučaja 12

Da li je Netflix imun na virus korona?

Netflix je kompanija koja je 2020. godine bila na dobitku. Dok su akcije mnogih kompanija gubile na vrijednosti, Netflix ne samo da se pokazao otpornim na izazove zdravstvene krize, nego je imao i koristi. **Naime, vrijednost akcija Netflix-a je od početka godine porasla preko 50%.** Poslovanje kompanije je tokom pandemije znatno poboljšano.

Investiciono društvo "KapitalRS" iz Beograda, za sve koji su zainteresovani da nauče kako da trguju cijenom akcija kompanije Netflix (takozvanim finansijskim ugovorima za razliku, engl. CFD), pripremila je besplatan vodič "Kako trgovati cijenom akcija Netflixa". Vodič je prilagođen svim nivoima znanja i možete ga preuzeti putem linka ispod.

Od skromnih početaka prilikom inicijalne javne ponude u 2002. godini, cijena akcije je sa oko 1US$, uz naglo ubrzanje od 2010. godine naovamo, dostigla cijenu od preko 500 US$, što ukazuje na vernu bazu klijenata, sjajan menadžment i održivi poslovni model.

Netflix je objavio izvještaj o poslovanju u trećem kvartalu 2020. godine sa nešto slabijim rezultatima, što je mnoge navelo da pomisle kako kompanija gubi na snazi. Iako je Netflix u trećem kvartalu ostvario sporiji rast zarade, broj pretplatnika i dalje raste. **Kompanija je pridobila 2,2 miliona novih neto pretplatnika u trećem kvartalu**, ispod najavljenih 2,5 miliona. **Kompanija je imala prihod bolji od očekivanog u iznosu od 6,44 milijardi US$.** Netflix je zahvaljujući ograničenjima kretanja u prvom i drugom kvartalu ostvario izuzetno visoki rast broja pretplatnika, ali predviđanja nisu bila loša ni za preostala dva kvartala nakon ukidanja restriktivnih mera. Na neki način, Netflix je postao žrtva velikih očekivanja i nevjerovatnog uspjeha u prvoj polovini godine. Međutim, kompanija je ipak pridobila nove pretplatnike, što znači da su mnogi klijenti koji su to bili tokom karantina, (p)ostali trajni. **Netflix je u prvih devet mjeseci 2020. godine proširio bazu pretplatnika za ukupno 28,1 milion pretplatnika.** To je izuzetan uspjeh kada se uzme u obzir da je tokom cijele 2019. godine pridobio ukupno 27,8 miliona pretplatnika.

Novi talas pandemije bi mogao da dodatno uzdrma filmsku industriju

Još jedan faktor koji utiče na (buduće) rezultate jeste (dugoročna) šteta koju trpi filmska industrija. Veliki filmski studiji koji se smatraju konkurencijom Netflix-u, trenutno su na gubitku jer njihovi *blockbuster* filmovi ne mogu da generišu dovoljno profita u bioskopima zbog restriktivnih mjera, dok mnogi ljudi izbjegavaju bioskope kako ne bi rizikovali da budu zaraženi. Prikazivanje mnogih filmova je odloženo za period kada se očekuje popuštanje pandemije. Međutim, bez novih filmova, bioskopi nemaju razloga da ponovo otvore sale, pa je **drugi najveći lanac bioskopa na svijetu početkom oktobra 2020. godine objavio da će privremeno zatvoriti 663 lokacije** u Sjedinjenim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu. Još jedno prinudno zatvaranje, slično onom s proljeća, moglo bi (potpuno) zatvoriti nezavisne prikazivače (bioskope), a budućnost nekih poznatih lanaca takođe može biti dovedena u pitanje. Distribucija, tj. način distribucije sadržaja pogoduje Netflix-u pa bi trend napuštanja bioskopa i sve češćeg gledanja filmova (k)od kuće mogao predstavljati dugoročnu korist za Netflix.

Trenutna pozicija, tako, dozvoljava kompaniji da podigne cijenu pretplate pa je Netflix to nedavno i učinio povisivši je za 1 US$, odnosno 2 US$ za *premium* pretplatu.



Produkcija je doduše pogođena i negativno utiče na reputaciju Netflix-a izgrađenu na originalnim programima. **Međutim, kompanija i dalje ima više originalnih programa u odnosu na konkurenciju**, ali *Disney Plus* I *HBO Max* rade na tome da sustignu Netflix. Čini se da je ova kompanija u dobroj poziciji da nastavi sa pružanjem (ponajmanje) solidnih usluga klijentima, a samim tim i većeg profita onima koji trguju njenim akcijama.

Ovaj tekst je pripremljen i odobren od strane investicionog savetnika, Aleksandra Zavišića, Kapital RS Inc. a.d. Beograd, Severni bulevar 6, investiciono društvo pod nadzorom Komisije za hartije od vrednosti Republike Srbije, broj dozvole: 5/0-02-672/18-16.



Netflix poslovni model

Netflix, Inc.

Izvršni direktor: Reed Hastings

Godina osnivanja: 1997. godina

Sjedište: Los Gatos, USA

Tip kompanije: Akcionarsko društvo

Berzanski simbol: NFLX (NASDAQ)

Tržišna vrijednost (Oktobar 2020. godine): 240 milijardi US$

Godišnji prihod (FY19): 20.16 milijardi US$

Profit | (FY19): 1.86 milijardi US$

Netflix, Inc. je jedna od najuspješnijih zabavnih mas-medijskih kompanija svih vremena. Netflik, Inc. je prvobitno započeo svoj rad 1998. godine pružajući usluge kupcima putem slanja fizičkih kopija filmova, emisija, video igara i drugih oblika medija putem standardnog sistema za slanje pošte.

Kroz svoj uspješan startap i brze promjene koje je tehnologija uvela tokom vremena, Netflix je konvertovao svoj poslovni model. Prešli su od fizičkih primjeraka do omogućavanja kupcima da strimuju svoj omiljeni sadržaj iz udobnosti svog doma. Danas, platforma je napredovala u tehnologijama striminga koje su povećale i poboljšale ukupnu poslovnu strukturu i prihode kompanije Netflix. Platforma svojim gledaocima pruža mogućnost strimovanja i gledanja raznih TV emisija, filmova, dokumentarnih filmova i još mnogo toga, pomoću softverske aplikacije. Otkako se Netflik pretvorio u striming, deveta je najveća internet kompanija na svijetu po prihodu, prisutna na globalnom nivou. Slijedi kompilacija koja sadrži specifikacije Netflixovog kanvas poslovnog modela i njegovih ključnih operacija.

Detaljan opis poslovnog modela pročitajte na https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/.

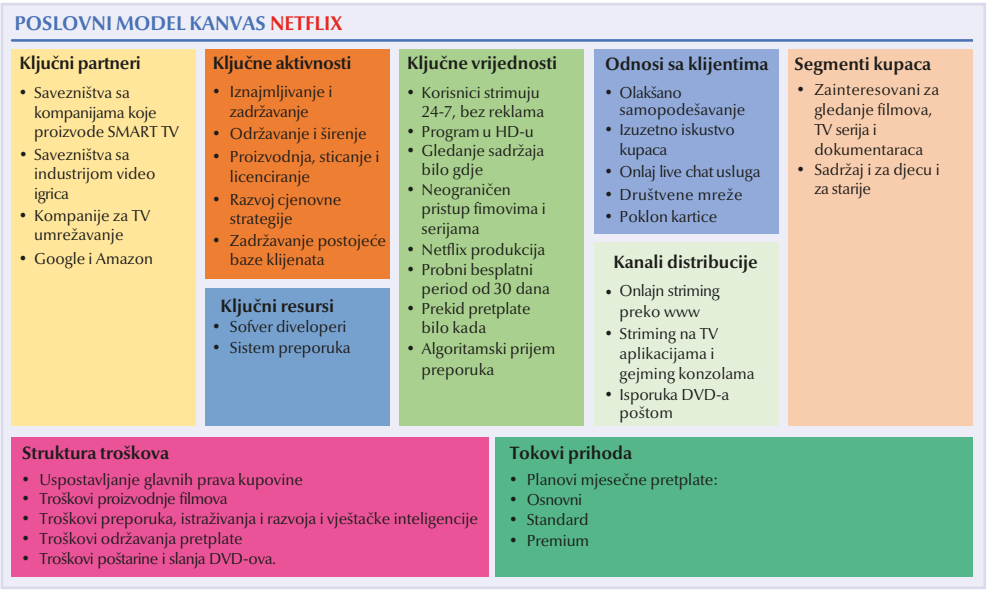
Izvori:

https://www.b92.net/biz/pr/pr.php?nav_category=1244&yyyy=2020&mm=11&dd=04&nav_id=1757362
Preuzeto 05.11.2020. godine.

https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/. Preuzeto 06.11.2020. godine.

Pitanja za diskusiju

1. Od svog osnivanja 1997. godine do danas, Netflix je neprekidno mijenjao svoj poslovni model. Inovacija poslovnih modela i „tumačenje" signala sa mijenjajućeg tržišta, omogućila je Netflixu da postane globalni igrač. Opišite ključne elemente evolucije poslovnog modela od osnivanja do danas.
2. Koji su ključni elementi trenutnog Netfixovog poslovnog modela?
3. Trenutna pozicija Netlixa dozvoljava povećanje cijene pretplate, što je Netflix i uradio. Kakve su bile posljedice odluke povećanja cijene pretplate?
4. Kakva je budućnost bisokopa?
5. Na koji način Netflix upravlja rastom kompanije?



3.2. Kreativnost kao preduslov uspjeha

Male preduzetničke firme koje se ponašaju kao „gazela" firme, to jest kao preduzeća koja ostvaruju eksponencijalni rast u kratkom vremenskom periodu, po pravilu su i kreativne i inovativne. Kreativnost i inovativnost zavise od ključnog resursa u preduzeću: od ljudi ali i od preduzetničke kulture u organizaciji. „Kreativnost je sposobnost razvijanja novih ideja i otkrivanja novih načina sagledavanja problema i mogućnosti. Inovacija je sposobnost primene kreativnih rešenja za te probleme i mogućnosti poboljšanja ili obogaćenja kvaliteta

života ljudi" (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97). S druge strane, u preduzećima i organizacijama u kojima ne vlada podsticajna organizaciona kultura za čije kreiranje je prvenstveno zadužen ili zadužena preduzetnik ili preduzetnica sa vizijom za promjene, u dugom vremenskom roku ne mogu da očekuju razvoj i rast. „Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše inovaciju kao primjenu novog ili značajno poboljšanog proizvoda (to jest fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili spoljnim odnosima" (Atkinson & Ezell, 2014, str. 131).

> Zajednička tema koja se provlači kroz ove studije o preduzetničkim namjerama unutar postojećih organizacija jest da se organizacije razlikuju u razmjeru u kojem omogućavaju okruženje koje podstiče preduzetničko djelovanje. Takva „podsticajna" okruženja karakterišu, na primjer, podesan sistem nagrađivanja i podrška top menadžmenta, eksplicitni ciljevi te podesne organizacione vrijednosti, da navedemo tri široko priznate karakteristike. „Podsticajno" okruženje je ono koje kod članova organizacije pojačava opažanje preduzetničkih djelatnosti kao mogućih i poželjnih. (Hisrich et al., 2011, str. 67)

Miler i Frejzen (Miller & Friesen, 1982) konstatuju da preduzetničke firme karakteriše njihova spremnost da hrabro inoviraju, te da pri tom preuzimaju značajne rizike u svojim proizvodno-tržišnim strategijama. Inovativnost odražava suštinsku spremnost preduzeća da odstupi od postojećih tehnologija ili praksi i da se upušta u poduhvate koji prevazilaze trenutno stanje razvoja u određenoj oblasti (Kimberly, 1981, citirano u Sorak, 2017). Ona podrazumijeva i sklonost malih i srednjih preduzeća da kreativno iniciraju i podržavaju nove ideje, da eksperimentišu, kreiraju nove procese koji za rezultat mogu dati nove i/ili kvalitetnije proizvode, usluge ili nova tržišta (Taylor, 2013). „Do inovacije može doći u mnogim različitim tačkama u procesu inoviranja, uključujući ideju i koncepciju, R&D (istraživanje i razvoj), transfer (premiještanje „tehnologije" prema proizvodnoj organizaciji), proizvodnju i raspoređivanje ili korišćenje na tržištu" (Atkinson & Ezell, 2014, str. 131).

Inovativnost preduzetnika zavisi od njegove ili njene volje da stvari radi na drugačiji način, tj. da isproba nove načine koji se razlikuju od sadašnjih, od njegovog ili njenog entuzijazma da usvaja nove ideje i nove metode u svom poslovanju, kao i od želje da implementira inovativne strategije u svoj biznis (Khandwalla, 1987). Inovativnost podrazumijeva i traženje kreativnih, izuzetnih ili neuobičajenih rješenja za probleme ili potrebe. „Zaista, pronalaženje novih načina zadovoljenja potreba kupaca, izmišljajući nove proizvode i usluge, stavljajući zajedno postojeće ideje na nove i različite načine i stvaranje novih pletiva na postojećim proizvodima i uslugama su obilježja preduzetnika" (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97). Inovacija nije važna samo u visoko-

tehnološkim djelatnostima. Ona je važna i za „staromodne" i „tradicionalne" kompanije, jer i one moraju da inoviraju kako bi preživjele. Takođe, i u malim firmama inovacije predstavljaju osnov preduzetničkog ponašanja i ključni su faktor za postizanje poslovnog uspeha. Zato menadžeri treba da stvore uslove koji pogoduju duhu preduzetništva i akciji, jer kroz inovacije se transformišu nove ideje ili mišljenja u tržišni uspjeh i korporativnu korisnost (Petrović et al., 2014).

> Iako velike kompanije razviju mnoge nove ideje, kreativnost i inovativnost su potpis malih, preduzetničkih preduzeća. Kreativno razmišljanje je postalo osnovna poslovna vještina i preduzetnici dovode do razvoja i primjene te vještine. U stvari, kreativnost i inovacije često leže u srcu sposobnosti malih preduzeća da se uspješno takmiče sa velikim rivalima...Neki mali biznisi stvaraju inovacije reaktivno kao odgovor na povratne informacije korisnika ili promijenjenih tržišnih uslova dok drugi proaktivno stvaraju inovacije, susrećući se sa mogućnostima koje kapitalizuju. Ponekad je inovacija revolucionarna, stvarajući promjene na tržištu, remeteći trendove koji su rezultat stvaranja nečega iz ničega. Mnogo češće, inovacija je evolutivna, razvijajući tržišno održive ideje kroz nadogradnju postojećih proizvoda, procesa i usluga i koje proizilaze iz sastavljanja starih stvari na nove načine ili od uzimanja od postojećih proizvoda s ciljem stvaranja nešto jednostavnijeg ili bolje proizvoda. (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 98)

Kreativnost je glavna pretpostavka inovativnosti u organizaciji, bez obzira na njenu veličinu. Kreativnost organizacije zavisi od organizacione kulture koja podržava kreativne individue da ispolje svoje pune potencijale. U korporacijama koje primjenjuju preduzetnički koncept poslovanja i način razmišljanja i djelovanja, koji podrazumijeva podsticanje zaposlenih da budu kreativni, proaktivni i inovatini, da griješe i uče iz svojih grešaka, a da im se to ne zamijera, već, čak štaviše i podstiče ih se na stalne pokušaje u traganju za novitetima, kreativnost zaposlenih se iskorišćava i nagrađuje.

Smatramo da svako može biti kreativan ako djeluje i radi u okruženju koje podstiče primjenu raznovrsnih metoda i tehnika sistematskog traganja za inovacijama. U malim preduzećima, organizaciona kultura prvenstveno zavisi od vizije preduzetnika - osnivača biznisa i uspostavljenog održivog poslovnog koncepta. „Prema definiciji, sve inovacije moraju u određenoj mjeri u sebi sadržavati novinu, bilo da je ta novina nešto novo za kompaniju, tržište, bilo za svijet. Takođe je važno upamtiti da inovacija nije tek bilo šta novo; ona takođe mora stvoriti održivi poslovni koncept" (Atkinson & Ezell, 2014, str. 132).

> Pri uspostavljanju preduzetničkog okruženja unutar utemeljene organizacije, trebaju biti prisutni određeni pokazatelji i karakteristike vođstva. Drugo, podstiče se eksperimentisanje-eksperimenti i greške. Treće, organizacija se treba pobrinuti da ne bude početnih parametara prilike koji bi ometali kre-

> ativnost u razvoju novog proizvoda. Četvrto, resursi kompanije trebaju biti raspoloživi i lako dostupni. Peto, treba podsticati multidisciplinarni timski pristup. Šesto, duh korporativnog preduzetništva ne može se nametnuti pojedincima, on treba počivati na dobrovoljnoj osnovi. Sedma karakteristika dobrog preduzetničkog okruženja je sistem nagrađivanja. Osmo, korporativno okruženje povoljno za korporativno preduzetništvo ima sponzore i pobornike širom organizacije, koji ne samo da podržavaju kreativnu aktivnost, nego imaju i fleksibilnost u planiranju potrebnu za uspostavljanje novih ciljeva i potrebnih smjerova. Konačno, i možda najvažnije, top menadžment treba potpuno podržavati i prigrliti preduzetničku aktivnost, i fizičkom prisutnošću i vođenjem brige o raspoloživosti osoblja te finansijskih resursa. (Hisrich et al., 2011, str. 72)

„Dva su bitna spektra kreativnosti, a to su procesi i ljudi, pri čemu je proces više orijentisan prema cilju, odnosno osmišljen je da operativno riješi problem, dok ljudi čine resurs koji određuje samo rješenje. Dok proces ostaje isti, ljudi svojim pristupom mijenjaju problem" (Škrtić & Mihić, 2011, str. 113-114). Zavisno kojim se pristupom koristili, razlikujemo dvije vrste preduzetnika: prilagodljive (adaptivne) i inovativne preduzetnike. Kreativnost može biti posljedica slučajnosti, ali i istrajnog i sveobuhvatnog sistematskog procesa traganja za inovacijama. Inovacija može nastati kao rezultat neočekivanog ili slučajnog događaja, što je opisano i u narednom primjeru.

Primjer inovativnosti kao posljedica slučajnog događaja: Perky Jerky

Serijski preduzetnik Brajan Levin (Brian Levine) koji je kreirao prvi izborni sistem kroz slanje tekstualnih poruka (koji se koristi u Američkom idolu), i prijatelj bili su u žičari na snježnim padinama u Snowbird, Utah, jednog jutra kada je Levin potražio u ruksaku sendvič od govedine. Nažalost, Brajan je prosuo energetsko piće po paketu, smočio je govedinu, ali Levin i njegov prijatelj su bili gladni i pojeli su svoj obrok.

Slika 50
Perky Jerky



Bilješke. Preuzeto sa https://runninglarge.wordpress.com/2013/07/26/perky-jerky-review/, 23.02.2017. godine.

Dok su skijali niz planinu, obojica su doživjeli energetski podsticaj. Komad govedine, sada sasvim mekan, preuzeo je karakteristike energetskog napitka, ali je zadržao svoj ljut okus. Inspirisan tim događajem, Levin je potrošio naredne dvije godine radeći u laboratoriji hrane kako bi poboljšao proces za pravljenje energetski pojačane govedine zbog koje je izgradio kompaniju za lansiranje novog proizvoda na tržište, koji je nazvan vesela govedina. Kompanija sada ima godišnji promet od 10 miliona US$

Kreativnost zaposlenih, menadžera i preduzetnika jedan je od ključnih preduslova za definisanje ideja.

> Proces kreativnog razmišljanja se sada prepoznaje kao važan element menadžmenta. Kreativni pojedinac razmišlja u više pravaca a ne vertikalno (definisanje problema na samo jedan način), uočava mnogo divergentnih mogućnosti a ne usredsređuje se samo na jednu jedinstvenu mogućnost i koristi maštu umjesto logike. Alternativa kreativnom razmišljanju je analitičko i logičko rasuđivanje. Ti različiti načini razmišljanja odgovaraju različitim okolnostima. Međutim, kreativno razmišljanje je nužan, ali ne i dovoljan uslov za definisanje ideja. Obezbjeđivanje dovoljnih uslova podrazumijeva obezbjeđivanje odgovarajućih okolnosti i okruženja za kreativnost. Postoje poznate tehnike koje mogu da se iskoriste za podsticanje kreativnog razmišljanja i definisanja ideja, kao što su tehnike „brejnstorminga" (eng. Brainstorming; tehnika kojom članovi grupe predlažu ideje nadovezujući se na ideje drugih članova, s ciljem da pronađu što više mogućih rješenja), ali uklanjanje prepreka može da bude jednako važno. Prepreke za kreativno razmišljanje su:
>
> - Vertikalno razmišljanje: definisanje problema na samo jedan način.
> - Stereotipno shvatanje situacija i unutrašnje podjele.
> - Sažimanje informacija.
> - Samozadovoljstvo i nedovoljna radoznalost. (Deakins &Freel, 2012, str. 269)

Prilagođavanje normama često ograničava kreativne mogućnosti. Da bi se pojedinci ohrabrili da kreativno razmišljaju, možda će biti neophodno da promijene okruženje ili primjene različite tehnike. „Fabrike ideja" Džona Kaoa (Kao, 1997) predstavlja primjer pokušaja da se izgradi okruženje koje će biti inkubator novih poslovnih ideja i podsticanja kreativnosti, s obzirom na to da je cilj te tehnike da se stvori okruženje koje je sigurno, neformalno i oslobađajuće (Deakins & Freel, 2012, str. 269).

3.3. Preduzetnička orijentacija i poslovne performanse

Način na koji preduzeća djeluju i na koji „se ponašaju" na tržištu, determinišu poslovnu orijentaciju preduzeća, odnosno poslovnu filozofiju. Primjena preduzetništva kao poslovne filozofije u preduzećima svih veličina, podrazumijeva da preduzeća konstantno traže način da se razvijaju i rastu, ponovno rasplamsavaju ili jednostavno imaju određene preduzetničke karakteristike, kao što su:

- spremnost na preuzimanje inicijativa;
- spremnost na konstantno preuzimanje rizika;
- orijentisanost na traženje i korišćenje prilika;

- brzo djelovanje i proaktivnost;
- sistematsko traganje za inovacijama;
- agresivna konkurentnost;
- fleksibilnost.

Preduzeća, bez obzira na veličinu, koja imaju većinu od gore navedenih karakterisitka, praćenih permanentnim rastom i razvojem, mogu se smatrati preduzetnički orijentisanim preduzećima. Preduzetnički orijentisano preduzeće je ono koje uz zadovoljavanje uočenih i stvorenih potreba i prilika, stvaranju novih vrijednosti u očima kupaca, doživljava dramatične promjene u vlastitom rastu i razvoju, i po pravilu ispoljava eksponencijalni rast i razvoj, mjeren povećanjem investicija u portfolio novih i inoviranih proizvoda i usluga, uvođenjem novih tehnologija, novih marketinških strategija, novih organizacionih formi i mreža unutar i izvan organizacije, otvaranjem novih radnih mjesta i rastom profita. Postoje i druge poslovne orijentacije ili koncepcije poslovanja, kod kojih neke imaju, na primjer marketinška koncepcija, ali većina drugih poslovnih koncepcija nema mnogo dodirnih tački sa preduzetničkom orijentacijom. Tako, Lankaster i Mesingem (Lancaster & Massingham, 1997) evoluciju marketinga u razvoju kroz poslovnu praksu posmatraju kroz tri jasno razgraničene faze:

1. proizvodna orijentacija;
2. prodajna orijentacija;
3. marketinška orijentacija.

S druge strane, Kotler (2001) razvoj marketinga posmatra kroz pet faza, i to kao proizvodnu koncepciju, koncepciju proizvoda, prodajnu koncepciju, koncepciju marketinga i koncepciju društvenog marketinga. Da li je preduzećima koja žele da ojačaju svoju konkurentsku poziciju, da su inovativna, da rastu i razvijaju se, neophodna primjena preduzetničke orijentacije? Da li je preduzetnička orijentacija primjenljiva u svim poslovnim djelatnostima i kakvi su efekti primjene preduzetničke orijentacije na rast preduzetničkih firmi, elaboriraćemo u narednim podnaslovima.[29]

3.3.1. Organizaciona kultura i preduzetnička orijentacija

U akademskoj literaturi srećemo se sa velikim brojem definicija preduzetništva. Zajedničko za sve definicije je da se autori ne mogu u potpunosti sa-

29 Ovaj dio trećeg poglavlja udžbenika baziran je i dorađen, uz saglasnost koautora, iz sljedećih izvora: a) Sorak, S. (2017). *Efekti uspostavljana preduzetničke orijentacije na performanse malih i srednjih preduzeća*. Neobjavljeni magistarski rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci. Magistarski rad je odbranjen pod mentorstvom autora udžbenika. b) Petković, S., & Sorak, S. (2019). Effects of the Establishment of Entrepreneurial Orientation on the Performances of Small and Medium enterperises in Transition Countries: Empirical Evidences from Bosnia and Herzegovina. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 22, 37-67. DOI: 10.2478/zireb-2019- 0004. (WoS, ESCI)

glasiti šta je preduzetništvo? Jedna od tih definicija jasno definiše koncept preduzetništva kao *aktivnost kreiranja novih poslovnih prilika* gdje preduzetnička orijentacija predstavlja organizacione strateške prakse prepoznavanja i uspostavljanja novih poduhvata (Certo et al., 2009). Koju poslovnu orijentaciju će prihvatiti, to jeste praktikovati preduzeće, zavisiće i od usvojene organizacione kulture preduzeća (Kotler, 2001). Organizaciona kultura prema Dilu (Deal, 1986) definiše se kao „filozofija kojom treba da se unaprijedi solidarnost među pojedincima i inspiriše ih da poboljšaju svoju produktivnost, kroz veći nivo posvećenosti" (str. 55). Prema pojedinim autorima (McKinnon et al., 2003) „organizaciona kultura se definiše kao sistem zajedničkih vrijednosti, normi, vjerovanja, ali i načina razmišljanja, kao i stavova među svim članovima organizacije" (str. 23).

Preduzetnička orijentacija usmjerena je na pronalaženje i proaktivno iskorišćavanje tržišnih mogućnosti kroz inovacije (Miller, 1983; Monsen, 2005). Važno je istaći, u slučaju da preduzeća shvate značaj koju im preduzetnička orijentacija donosi, dobiće i bolju ideju za stvaranje boljih performansi. To se svakako odnosi i na mikro, mala i srednja preduzeća orijentisana na rast i razvoj, ali i na velika preduzeća i multinacionalne korporacije. Među najznačajnijim preduzetničkim orijentacijama koje se navode u literaturi, prema Mileru (Miller, 1983) su:

- inovativnost,
- preduzimanje rizika, i
- proaktivnost.

Inovativnost je predispozicija koja podrazumijeva kreativnost i eksperiment s uvođenjem novih proizvoda, usluga, ali i tehnološki orijentisanog vođstva u novim procesima. *Preduzimanje rizika* podrazumijeva akciju kroz ulaganje finansijskih sredstava, najčešće u neizvjesnom okruženju. *Proaktivnost* predstavlja priliku kojom se uvode novi proizvodi, ali i usluge na potpuno novi način i u vremenskom okviru prije konkurencije. Više o ovim konstruktima govorimo u narednim podnaslovima.

Preduzetnička orijentacija posebno dolazi do izražaja u okruženju brzih promjena, ali i skraćenih rokova za plasman proizvoda, kao i rastom tražnje za novim proizvodima. Pojedina istraživanja pokazala su da preduzeća koja su usvojila koncept preduzetničke orijentacije, postižu daleko bolje rezultate u odnosu na oponente (Hult et al., 2003).

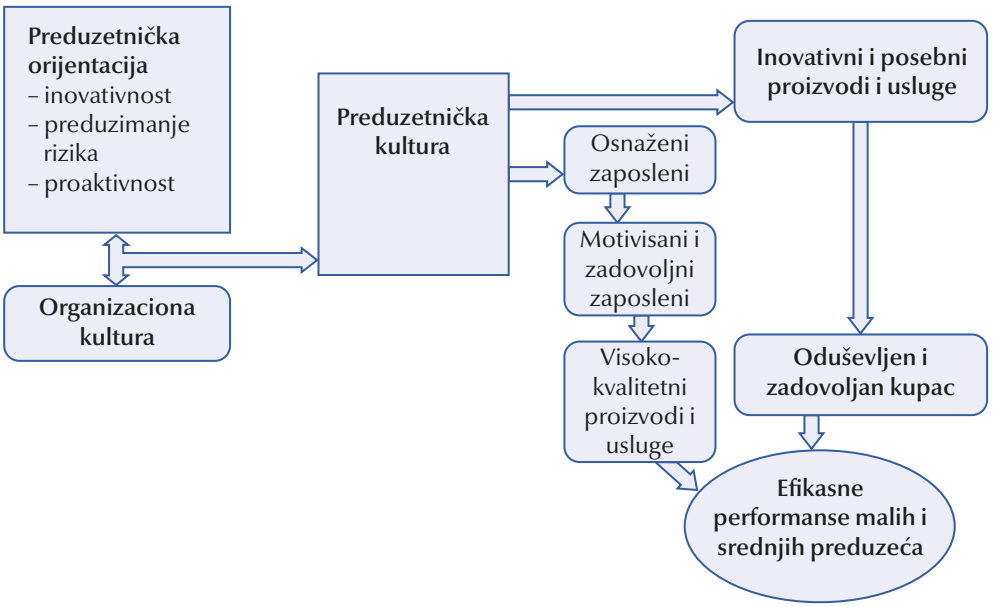
S druge strane, organizaciona kultura predstavlja organizacionu sposobnost za stvaranje prednosti nad konkurentima. Preduzeća su svjesna da organizaciona kultura doprinosi realizaciji dugoročnih ciljeva, posebno u promjenljivom okruženju. Preduzeća su svjesna činjenice da je konkurentska prednost na po-

smatranom tržištu trenutna. Potrebno je uložiti dodatne napore kroz inovacije kako bi se održao kontinuitet poslovanja. Organizaciona kultura takođe je bitna u obuci ljudskih resursa. Ona treba da podstakne starije radnike da uče od mlađih, posebno kada je riječ o novim tehnologijama, kao što treba da podstakne kulturu prenošenja znanja i vještina starijih radnika na mlađe radnike. Zaposleni bi trebalo da razmjenjuju znanja i iskustva, bez obzira na razlike koje postoje među njima. Na taj način organizaciona kultura se može sagledati u svakoj od faza razvoja preduzeća, bilo da se nalazi u startap fazi, fazi rasta, fazi zrelosti ili fazi stagnacije.

Globalna politika stvara sve veću potrebu za jačanjem preduzetničke proaktivnosti. Ako preduzetnici ne pokažu volju, ali isto tako i spremnost na preuzimanje rizika za određene poslovne prilike, izostaće i uspjeh, dugoročno posmatrano. Dakle, izgradnjom organizacione kulture, podstiče se i razvoj *preduzetničke kulture*, čime se stvara još veće podsticajno područje za razvoj novih preduzetničkih ideja. Na sljedećoj slici dobićemo najbolji uvid u odnos između preduzetničke orijentacije, organizacione i preduzetničke kulture.

Slika 51

Uloga i značaj preduzetničke kulture u primjeni preduzetničke orijentacije



Bilješke. Slika objašnjava kompleksnost i ishode uticaja organizacione i preduzetničke kulture na poslovne performanse i zadovoljstvo kupaca i zaposlenih iz malih i srednjih preduzeća koja su preduuzetnički orijentisana. Adaptirano iz Al-Swidi & Mahmood, 2011, str. 40.

Bez sticanja i razvijanja preduzetničkih sposobnosti, ali i prilagođavanja inovativnim strategijama, preduzeća neće biti u stanju da se prilagode tržišnim uslovima. Preduzetnička kultura treba da osnaži preduzetnike, da toleriše ne-

uspjeh na tržištu, te da ih podstakne na nove ideje kojima će nadograditi svoj položaj ali i poboljšati konkurentnost. Prema tome, preduzetnička kultura, u korelaciji s organizacionom kulturom doprinosi jačanju preduzetničke svijesti i podstiče generisanje novih ideja.

Preduzetnička orijentacija kao centralni koncept menadžmenta, poprimio je značajnu teorijsku i emprijsku pažnju, a o tome svjedoči i veliki broj istraživanja koji je sproveden o ovoj temi (Edmond & Wiklund, 2010). 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 (Pinchot, 1985).

O aktuelnosti koncepta preduzetničke orijentacije svjedoči veliki broj istraživanja koji je proteklih godina bio posvećen ovoj temi. Rah i saradnici (Rauch et al., 2009, navedeno u Petković & Sorak, 2019) navode da je koncept preduzetničke orijentacije korišten u više od 100 studija, što govori o širokom prihvatanju idejnog značenja i relevantnosti ovog koncepta. Oni navode da je od pedeset jedne (51) studije na ovu temu, dvadeset sedam (27) sprovedeno u Sjedinjenim Američkim Državama, dvanaest (12) u Evropi, sedam (7) u Aziji, a dva (2) istraživanja su sprovedena u Australiji. Kao rezime, može se zaključiti da je preduzetnička orijentacija veoma važna za firme koje žele da poboljšaju svoj učinak. U principu, preduzetnička orijentacija je predložena kao potencijalnakarakteristika koju treba da posjeduju preduzetnici (Covin & Wales, 2012). Uticaj preduzetničke orijentacije na ponašanje preduzeća je jedna od primarnih oblasti pažnje za rastuća međunarodna istraživanja preduzetništva (Arbaugh et al., 2009).

Preduzetnička orijentacija, kao glavni pokretač ekonomske aktivnosti, postala je centralna tema u studijama o preduzetništvu i prihvaćena je kao univerzalno korištena mjera preduzetničke aktivnosti (Covin & Wales, 2011; Runyan et al., 2011; Wales et al., 2011, navedeno u Yoo, 2015). Zato se preduzetnička orijentacija smatra ključnim konceptom preduzetničke aktivnosti, a inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost su konceptualizovane kao tri osnovne dimenzije preduzetničke aktivnosti (Yoo, 2015).

Poseban značaj imaju mjere performansi preduzeća, koje daju sljedeće informacije preduzeću: koliko dobro preduzeće radi, da li su ispunjeni ciljevi, da li su korisnici i zainteresovane strane zadovoljne, da li su procesi upravljani i da li su i u kojim oblastima neophodna unapređenja (Golubović & Radović, 2010). U tom smislu danas se govori o tradicionalnom mjerenju performansi preduzeća, koje je zasnovano na finansijskim mjerilima i savremenom mjerenju performansi preduzeća, koje pored finansijskih mjerila, u obzir uzima i druge nefinansijske parametre koji mogu odgovoriti potrebama i zahtjevima poslovanja preduzeća u savremenim uslovima (Ittner et al., 1998). Mjerila per-

formansi pri tom treba da budu dizajnirana tako da odražavaju one faktore koji imaju najveći uicaj na efikasnost bitnih procesa u preduzeću. Definisanje takvog sistema mjerenja performansi nije jednostavno, jer odgovor na pitanje šta je optimalno razlikuje se od situacije do situacije (Tangen, 2004).

Veliki broj radova *potvrđuje povezanost preduzetničke orijentacije i pokazatelja poslovnog uspjeha* preduzeća (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Lee & Peterson, 2000). Zara i Kavin (Zahra & Covin, 1995) i Viklund i Šeperd (Wiklund & Shepherd, 2005) su utvrdili da preduzetnička orijentacija dovodi do boljih performansi. Des i saradnici (Dess et al., 1997) su utvrdili da preduzetnička orijentacija pozitivno utiče na uspješnost preduzeća. Miler i Bromili (Miller & Bromiley, 1990) ustanovili su da preduzetnička orijentacija doprinosi sveukupnoj uspješnosti preduzeća. Kraus i saradnici (Krauss et al., 2005) su vidjeli preduzetničku orijentaciju kao značajan faktor poslovanja, dok su Keh i saradnici (Keh et al., 2007) ustanovili da preduzetnička orijentacija igra važnu ulogu u poboljšanju performansi preduzeća, kao i da ona ima i direktan i indirektan pozitivan uticaj na performanse preduzeća.

Brojna druga istraživanja utvrdila su *pozitivan uticaj* preduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja preduzeća. Soininen (2013) smatra da preduzetnička orijentacija može imati uticaj na sposobnost preduzeća da se odupre teškoćama u poslovanju. Ajrland i saradnici (Ireland et al., 2003) tvrde da napor da se predvidi tražnja i agresivno pozicionira nov proizvod ili usluga često rezultuju jakim performansama. Nadalje, Jantunen i saradnici (Jantunen et al., 2005) navode da preduzetnička orijentacija omogućava preduzeću da na vrijeme prepozna prilike, kao i da ih samo kreira, te da preduzetničko ponašanje u kombinaciji sa procesima organizacione obnove predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti, posebno kada se mijenja poslovno okruženje. Ranije je navedeno da su neke studije utvrdile da preduzeća koje primjene snažnu preduzetničku orijentaciju posluju mnogo bolje nego one koja je ne usvoje. Međutim, magnituda i pravac ovog odnosa razlikuje se od studije do studije.

Dok su neke studije utvrdile da preduzeća koja primjene snažnu preduzetničku orijentaciju posluju mnogo bolje nego ona koja je ne usvoje (Covin & Slevin, 1986; Wiklund & Shepherd, 2003), neke druge studije su pak utvrdile niži stepen korelacije između preduzetničke orijentacije i performansi (Dimitratos et al., 2004; Zahra, 1991), dok neki autori nisu pronašli nikakvu vezu sa poslovnom profitabilnosti (Slater & Narver, 2000; George et al., 2001).

Očigledno je da intenzitet relacije preduzetnička orijentacija – performanse, značajno varira zavisno od istraživača do istraživača. Razlozi ovako različitih rezultata mogu biti zbog različitog načina operacionalizacije preduzetničke orijentacije, korištenog teoretskog modela, različitosti u usvojenim metodologijama, mišljenja u vezi moderatora, kao i različitih indikatora performansi

koje se koriste. Neki autori smatraju da to može biti iz razloga što se polazi od pretpostavke da je veza pravolinijska. Tang i saradnici (Tang et al., 2008) u svojim studijama su pokazali da odnos između preduzetničke orijentacije i performansi nije pravolinijski, već u obliku obrnutog slova U, što bi značilo da će preduzetnička orijentacija poboljšati performanse samo do određene tačke, a nakon toga njeno povećavanje neće imati uticaja na poboljšanje performansi. Međutim, i pored navedenog, sama pretpostavka da preduzetnička orijentacija može doprinijeti boljem poslovnom uspjehu preduzeća dovoljno je intrigantna kako bi bila polazna osnova za konceptualni okvir kojim se ispituje veza između ove dvije varijable (Lumpkin & Dess, 1996).

Kada je u pitanju odnos preduzetničke orijentacije i performansi, interes istraživanja je bio i održivost ili trajnost ovog odnosa. Fokusirajući se na direktan odnos preduzetničke orijentacije i performansi, Zara i Kavin (Zahra & Covin, 1995) su u periodu od sedam godina ispitivanja na uzorku srednjih i velikih preduzeća pronašli pozitivan odnos koji je rastao tokom vremena. Po njima, proaktivno preduzeće će biti u mogućnosti da stekne dominantnu poziciju u kanalima distibucije, uvodeći nove proizvode i usluge prije konkurenata. Oni smatraju da ovo neće preduzeću obezbijediti samo kratkoročnu konkurentsku prednost, nego će ta prednost biti dugoročna. Takođe, oni navode da je ponekad potrebno vrijeme da bi se mogle sagledati sve koristi koje donosi preduzetnička orijentacija. Viklund (Wiklund, 1999) je takođe ispitivao trajnost odnosa preduzetnička orijentacija - performanse, s tim da je istraživanje vršeno u kraćem vremenskom periodu od tri godine i na uzorku malih preduzeća. On je utvrdio njen pozitivan uticaj na performanse, kao i da je on rastao tokom vremena. Pored toga navodi da preduzetnička orijentacija nije samo kratkoročno sredstvo za poboljšanje performansi, već da dugoročno ima pozitivan uticaj.

Da li na preduzetničku orijentaciju sa njena tri najčešće analizirana konstrukta u literaturi (sklonost preuzimanja rizika, inovativnost i proaktivnost) kao strateškom opredjeljenju menadžmena malih i srdednjih preduzeća utiču i eksterni faktori, kao što su nivo razvijenosti institucija preduzetničke infrastrukture i institucija tržišne ekonomije uopšteno posmatrajući u malim tranzicionim eknomijama, kao što je BiH? Šta su u svome istraživanju otkrili Petković i Sorak (2019):

> Mala i srednja preduzeća (MSP) jedan su od glavnih pokretača razvoja u svim savremenim tržišnim privredama. U tranzicionim zemljama MSP su veoma bitan element ekonomskih politika uspostavljanja zdrave energične privredne strukture. Bosna i Hercegovina (BiH) ima relativno nizak nivo preduzetničke aktivnosti što potvrđuju i GEM izvještaji ali istovremeno ima i privrednu strukturu u kojoj MSP čine oko 99% od ukupnog broja preduzeća. Cilj ovog rada bilo je ispitivanje preduzetničke orijentisanosti preduzeća u Republici Srpskoj (RS), u kojoj je sprovedeno empirij-

sko istraživanje. U tu svrhu u periodu od 29.11.2015. godine do 21.09.2016. godine pristupilo se provođenju kvantitativnog istraživanja koje je provedeno na teritoriji pet gradova i sedam opština u RS na uzorku od 57 ispitanika, sa ciljem dobijanja odgovora na pitanje: Da li mala i srednja preduzeća primjenjuju preduzetničku orijentaciju i koliko ona utiče na njihove performanse? Koristili smo prilagođenu Kolvin i Slevin (Colvin & Slevin, 1989) verziju upitnika o istraživanju karakteristika preduzeća sa tri konstrukta preduzetničke orijentacije: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. Ustanovili smo da samo 12,28% uzorkovanih MSP ima izražene sve tri dimenzije preduzetničke orijentacije. Pri tom je najmanje izražena dimenzija preuzimanje rizika, a najviše dimenzija proaktivnosti. U našem istraživanju nije potvrđen uticaj preduzetničke orijentacije na odabrane pokazatelje performansi, ali se zbog veličine uzorka kao najvećeg ograničenja ovog istraživanja dobijeni rezultati moraju uzeti sa rezervom. Ispitujući faktore koji mogu da utiču na manju ili veću primjenu preduzetničke orijentacije u organizaciji, utvrđeno je da preduzeća koja imaju uspostavljenu decentralizovanu i neformalnu organizacionu strukturu ispoljavaju i veći nivo preduzetničke orijentacije, kao i da dinamično i heterogeno okruženje mogu da podstiču njenu veću primjenu.

3.3.2. Osobine preduzetničkog preduzeća

Miler (Miller, 1983, navedeno u Sorak, 2017) kao preduzetničko, definiše ono preduzeće koje se uključuje u inovacije tržišta i proizvoda, koje preduzima rizične poduhvate i prvo se pojavljuje sa inovacijama, kako bi se pobijedila konkurencija. Sa preduzetničkom organizacijom susrećemo se u preduzećima svih veličina. Velika većina mikro i malih preduzeća ne može se smatrati preduzetničkim organizacijama. Međutim, i takve organizacije su neophodne u jednoj živahnoj privrednoj strukturi i uglavnom, svojim osnivačima i vlasnicima obezbjeđuju solidne prihode kojima izdržavaju svoje porodice, a rade za vlastiti račun.

Naime, teško možemo zamisliti svakodnevni život bez sitnih zanatlija i pružaoca usluga koje nam olakšavaju život, kao što su časovničari, obućari, krojači, frizeri, hotelijeri, vlasnici restorana. Međutim, to ne znači i da se u takvim biznisima ne treba ponašati na preduzetnički način, ako se želi difeferencijacijom od konkurencije i stvaranjem vrijednosti za kupce ostvariti rast kompanije. Ali, ne žele svi preduzetnici da „rastu". U knjizi *„Mali divovi, kompanije koje su odlučile biti sjajne, a ne velike"*, Barlingam (Burlingham, 2009) je detaljno opisao 14 privatnih kompanija iz SAD-a koje su odlučile „biti sjajne, a ne velike" a sve one imaju zajednička obilježja. Za početak, sve su čvrsto odlučile biti najbolje u onom što rade, trude se stvoriti sjajno mjesto za rad, pružati izvanrednu uslugu potrošačima, imati izvrsne odnose sa svojim dobavljačima, davati veliki doprinos zajednici u kojoj žive i rade, te pronaći sjajan način kako će živjeti.

> Preduzetnici se međusobno razlikuju po motivima za otpočinjanje posla. Tako npr. neki preduzetnici otpočinju posao kako bi sebi i članovima svoje

> porodice obezbijedili egzistenciju u nemogućnosti da nađu posao u nekoj drugoj organizaciji, drugi to čine kako bi obezbijedili dodatne prihode u odnosu na redovne prihode za zaposlenje u drugom preduzeću, dok znatno manji broj preduzetnika nastoji da obezbijedi brz razvoj svojih preduzeća. (Paunović, 2017, str. 18)

„Pametni preduzetnici znaju da ne mogu sve da rade sami i grade tim stručnjaka koji će da njeguju i štite biznis" (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 31). „Sticanje i raspoređivanje potrebnih resursa predstavlja drugi korak u upravljanju preduzećem na preduzetan način i vjerovatno pripada dijelu u kojem se razmišlja kako implementirati otkrivene prilike" (Hisrich et al., 2011, str. 43). Prema Baringeru i Ajrlandu (Barringer & Ireland, 2010, str. 17), „postoje tri tipa početničkih (start-up, engl.) firmi: firme koje se osnivaju radi samozaposlenja (salary – substitute firms, engl.), firme koje se osnivaju iz hobija (lifestyle firms, engl.) i preduzetničke firme (entrepreneurial firms, engl.)."

> ***Firme koje se osnivaju radi samozaposlenja*** (salary – substitute firms) su male firme koje u osnovi svome vlasniku ili vlasnicima omogućavaju približan nivo plate koju bi inače zaradili radeći u nekoj drugoj firmi. Hemijske čistionice, trgovine, restorani, računovodstvene firme, maloprodaje, frizerski saloni su primjeri ovakvih firmi. Velika većina malih poslovnih poduhvata spada u ovu kategoriju. Ove firme nude uobičajene, lako dostupne proizvode ili usluge i nisu posebno inovativne.
>
> ***Firme koje se osnivaju iz hobija a koje upotpunjuju životni stil vlasnika*** (lifestyle firms) pružaju svome vlasniku ili vlasnicima mogućnost da žive određenim životnim stilom i da od toga zarađuju. Ove firme uključuju instruktore skijanja, profesionalce u golfu i turističke vodiče. Ove firme nisu inovativne i ne rastu brzo. Često, ovakve kompanije promovišu određeni sport, hobi ili određeno prošlo vrijeme i zapošljavaju samo vlasnika ili malu grupu ljudi....
>
> ***Preduzetničke firme*** (entrepreneurial firms) uvode nove proizvode i usluge na tržište...bit preduzetništva je u stvaranju nečega vrijednoga i njegovog dostavljanja kupcima. Ove firme uvode nove proizvode i usluge na tržište stvarajući i iskorišćavajući prilike. Google, eBay i Apple su veoma poznati, veoma uspješni primjeri preduzetničkih firmi. (Barringer & Ireland, 2010, str. 17-18)

Sve vrste početničkih preduzetničkih poduhvata imaju svoje mjesto i ulogu i doprinose kvalitetu ekonomije, i nastaju ili iz nužde ili iz nastojanja da se iskoristi uočena prilika. Mnoge firme u formi samostalnih preduzetnika, najčešće zanatlija ili ortakluka olakšavaju naš svakodnevni život. Obućari, autopraonice, krojački saloni, časovničari, mali restorani brze hrane, ne doprinose značajno stvaranju dodatne vrijednosti, ali su nezamjenljivi u svakodnevnim životima ljudi. Čak i među njima postoji često žestoka konkurencija i pojedinci i pojedinke koji osmisle poslovni model koji donosi veću korist i vrijednost za

kupce, iz firme koja se osniva radi eksploatacije uočene tržišne prilike, odosno iz pružene šanse, mogu da vode preduzetničku firmu. Odlični primjeri preduzetničkog razmišljanja i kreiranja preduzetnog poslovnog modela su Uber i Airbnb. Nisu uvijek neophodni ogromni materijalni resursi za poslovni uspjeh, već moć zapažanja i „prevođenje" signala sa tržišta kroz poslovni model jednostavan za korišćenje i koji ima vrijednost u očima kupaca, koji postaju glavni marketeri novog preduzetničkog poduhvata.

> Važno je primijetiti da je preduzetnicima još uvijek stalo do resursa koje moraju osigurati kako bi uhvatili priliku, no sama prilika ipak ima središnje mjesto u njihovom razmišljanju. Razmišljanja o resursima više se odnose na pitanje kako preduzeće može umanjiti resurse koji bi bili potrebni pri ostvarenju određene prilike. Umanjivanje resursa koje preduzeće mora uložiti kako bi inicijalno lovila priliku, umanjuje i količinu resursa koji se riskiraju ukoliko prilika „ne upali". (Hisrich et al., 2011, str. 44)

Preduzetnici prvenstveno razmišljaju kako na kreativan način da iskoriste uočenu tržišnu priliku. Za konstatno traganje za inovativnosti u poslovanju i kreiranju inovativnih solucija kojima rješavaju probleme i stvaraju vrijednosti kod kupaca, neophpodno je uspostaviti takvu organizacionu kulturu koja će pogodovati uspostvaljanju preduzetničke organizacije. Stivenson i Jarilo (Stevenson & Jarillo, 1990) navode da je „preduzetnička organizacija ona organizacija koja traga za mogućnostima, bez obzira na resurse sa kojima trenutno raspolaže" , (str. 23). Isti autori (Stevenson & Jarillo, 1990) pored gore navedene definicije, navode sljedeće osobine preduzeća koje možemo smatrati preduzetničkom organizacijom:

1. Nivo preduzetništva u firmi (na primjer potraga za mogućnostima) je kritično zavisan od stavova pojedinaca unutar firme, nižerangiranih ispod top menadžmenta.
2. Preduzetničko ponašanje izloženo od strane firme biće u pozitivnoj korelaciji sa njenim naporima da pojedince stavi u stanje da detektuju mogućnosti, da ih treniraju da budu u stanju da to urade i da ih nagradi za to.
3. Firme koje čine svjestan napor da bi se smanjile negativne posljedice neuspjeha kada se koristi prilika, pokazuju veći stepen preduzetničkog ponašanja.
4. Ne samo stopa uspjeha, već i viši nivo preduzetničkog ponašanja biće u funkciji (subjektivne) sposobnosti zaposlenih da se iskoriste šanse.
5. Organizacije koje olakšavaju pojavu neformalnih unutrašnjih i spoljnih mreža, a omogućavaju postepenu raspodjelu i dijeljenje resursa, pokazaće veći stepen preduzetničkog ponašanja. (str. 23-24)

Preduzetničkim preduzećem neophodno je upravljati preduzetnički. Stalni rast preduzeća i razvoj zahtijeva i primjenu preduzetničkog menadžmenta, koji za razliku od klasičnog upravljačkog menadžmetna, koji se primjenjuje

u operativnom smislu u svim vrstama organizacije, podrazumijeva primjenu netipičnih postupaka imamentnih poslovanju u uslovima neizvjesnosti i povećanih rizika poslovanja.

> Struktura menadžmenta preduzetnog upravljanja preduzećem je organska. Znači da organizaciona struktura ima nekoliko slojeva birokratije između top menadžmenta i klijenata te obično ima višestruke neformalne mreže. Na ovaj način, preduzeća kojima se preduzetno upravlja sposobna su prikupiti i podjeliti više informacija pribavljenih iz vanjskog okruženja te su, temeljem tih informacija, dovoljno „fluidni" za brze reakcije. Pored toga, preduzeća kojima se upravlja na preduzetan način strukturirane su na način da mogu iskoristiti svoje unutrašnje mreže (na primjer, putem neformalnih kanala komunikacije na poslu) i vanjske kontakte (s kupcima, dobavljačima, finansijskim institucijama), što omogućuje dodatne informacije i druge resurse važne za otkrivanje i eksploatisanje prilika. U preduzetno upravljanom preduzeću postoji velika želja za rastom preduzeća, i to ubrzanim korakom. Premda i tradicionalno upravljane kompanije imaju želju za rastom, preferiraju spori rast uz stabilan korak. Kultura također razlikuje preduzetno i tradicionalno upravljanje preduzećem. Preduzetno upravljanje preduzećem omogućavaju organizacionu kulturu koja podstiče zaposlene na generisanje ideja, eksperimentisanje i uključivanje u ostale zadatke koji mogu proizvesti kreativan izlaz. Takav izlaz (output, engl.) visoko je vrednovan od strane preduzetnog menadžmenta jer je često izvor prilika za nove ulaske na tržište. Prilike su središte preduzećima kojima se upravlja na preduzetan način. (Hisrich et al., 2011, str. 45)

Preduzetničko upravljanje pored klasičnog menadžmenta preduzeća u formi analize interne i eksterne sredine, procesa planiranja, liderstva, implementiranja, nadgledanja i ocjenjivanja performansi zaposlenih i organizacije (monitoringa i evaluacije) koji su neizostavni koraci i u preduzetničkom menadžmentu, akcenat stavlja na otkrivanje i eksploatisanje prilika na tržištima efikasno i efektivno komercijalizacijom inovacija, uz visoku profitabilnost i superiornost u odnosu na direktnu, indirektnu i potencijalnu konkurenciju.

Studija slučaja 13

Američki san na srpski način: Od garaže u Nišu do 165 miliona US$

Izvor: Bjelić, V., & Stjepanović, J. (2018, 14. avgust). Američki san na srpski način: Od garaže u Nišu do 165 mil. $. Preuzeto 14.08.2018. godine i prilagođeno sa https://www.b92.net/biz/fokus/intervju.php?yyyy=2018&mm=08&nav_id=1430608. https://fra.me/poslovi

Vijest da je srpski startap Frame prodat američkoj kompaniji Nutanix (https://www.nutanix.com/) snažno je odjeknula u Srbiji. Na prvi pogled reklo bi se da je to ostvarenje američkog sna, mala firma počela u garaži u Nišu prošla je svoj put do momenta da je kupi američka firma u najvrijednijoj IT akviziciji jedne srpske firme ikada. Iako transakcija još uvek nije kompletirana, kako saznaje B92, cijena će minimalno biti 165 miliona US$, a najveći dio (više od 85 %) će biti isplaćeno u akcijama. Kako je uspjeh opisan u nekoliko rečenica zai-

sta to i postao, koliko je trebalo vremena, hrabrih odluka, rizičnih poteza i vjere da se može napraviti nešto vrijedno, kao i kakvi su planovi kompanije poslije prodaje, prije svega u Srbiji, razgovarali smo sa osnivačem i prvim čovjekom tog srpsko-američkog start-apa Nikolom Božinovićem.

Slika 52

Ekipa Frame-a iz niške kancelarije, Srbija



Bilješke. Preuzeto 12.10.2020. godine https://fra.me/poslovi.

- Prije pet godina, u Nišu ste počeli da razvijate cloud softver koji danas koriste najveći igrači - Adobe, Autodesk, Microsoft, Siemens, pa čak i američka vlada. Kako je sve počelo?

Mnoge inovacije su nastale tako što je neko pokušavao da riješi sopstveni problem. Mi smo taj slučaj. Ideja za Frame je nastala 2012 godine, u mojoj prethodnoj kompaniji. Tada smo pravili softver za video analizu i popravku video snimaka, a naš softver je zahtijevao da korisnik ima veoma jak kompjuter sa jakom grafičkom karticom (GPU). Neki od naših najvećih korisnika su tražili da mi naš softver virtualizujemo, što praktično znači da se sam softver izvršava na nekom udaljenom serveru, a da se samo slika prenosi na lokalni računar. Slične proizvode su već imali Microsoft, Citrix, i VMware, ali su bili teški za instalaciju i održavanje, a nisu ni radili dosta dobro. I nijedan od sistema nije bio napravljen da radi sa modernom cloud infrastrukturom (npr. AWS ili Microsoft Azure). Tada sam shvatio - ako je meni potrebno bolje rješenje, onda sigurno postoje hiljade drugih kompanija koje traže ovo isto. Više mjeseci sam razmišljao o ovoj ideji. Znao sam da će se desiti jedna od dvije stvari: ili ću ja to napraviti, ili ću za par godina čitati u vijestima da je to uradio neko drugi. Sve se ovo dešavalo u vrijeme kada smo moja supruga Mina i ja očekivali naše drugo dijete. Nije baš idealan trenutak da se započne startap i da u tom trenutku svu životnu ušteđevinu uložimo u tako nešto. Ipak, Mina je imala veoma mnogo razumijevanja i vjere, i podržala me u našem neizvesnom poduhvatu. Počeli smo sa par ljudi u Americi i nekoliko inženjera u Nišu i sa serverima u mojoj garaži. Prvi prototip smo završili do proljeća 2013. godine, a ja sam paralelno jurio potencijalne kupce, partnere i investitore. Sa ove daljine, to možda izgleda manje stresno i naporno nego što je stvarno bilo. Ja pamtim te dane kao bitku za preživljavanje tek započete firme, i praktično non-stop rad da inicijalnu ideju "odlijepim od zemlje".

-Koji je vaš glavni proizvod?

Naša platforma je dostupna u nekoliko varijanti. Jedna je napravljena za kompanije (obično prilično velike) koje žele da njihovi zaposleni mogu da imaju pristup svim aplikacijama iz web brauzera. Postoje mnoge prednosti ovakvog pristupa - od toga da je sistem mnogo lakše održavati, do toga da ljudi mogu da rade svoj posao sa bilo kog mjesta. Bezbjednost je takođe mnogo veća jer se svi podaci ustvari nalaze na server, pa ako se i desi da izgubite laptop, na njemu se ne nalazi apsolutno ništa. Sve aplikacije i fajlovi su vam u cloudu, pod šifrom.

Drugu varijantu koriste firme kao što su Adobe, Autodesk, Siemens. Oni isporučuju svoj Windows softver krajnjim korisnicima, direktno iz clouda. Na primjer, zamislite da ste inženjer koji modeluje auto u nekom 3D CAD programu, i onda dobijete mogućnost koristite taj zahtjevni softver iz web brauzera sa bilo kog kompjutera, podjednako lako kao što koristite, recimo, Gmail.

- Proizvod iza kog stoje srpski stručnjaci prepoznat je kao nešto što bi moglo da predstavlja pravu revoluciju u IT svijetu, što vam je omogućilo da vas primjete i investitori. Koji su bili preduslovi za to da jedan mali tim postigne tako veliki uspeh?

Investitori žele da ulože u dobru ideju, ali to je generalno samo mali dio onoga što gledaju. Vrlo je bitan biznis plan i jasna ideja zašto je proizvod drugačiji od svega što već postoji na tržištu. Kako planirate na nađete kupce. Koliko možete da naplatite i sa kakvim profitom. Koji je rizik da neko veliki uloži novac i napravi sličan proizvod. To su stvari o kojima se generalno malo priča, a dosta se idealizuje značaj ideje. Investitori puno vremena provedu procjenjujući i ljude, naročito tim osnivača koji treba da izgura tu ideju. Na kraju dana, oni ulažu u ljude.

- Vaša kompanija ima sjedište u San Francisku i razvojni centar u Nišu – možete li tu vezu da nam objasnite, ko su ljudi koji rade u San Francisku, a ko su u Nišu, koliko je stranih a koliko domaćih inženjera?

Okvirno gledano, možemo da kažemo da se razvojni dio nalazi u Srbiji (Niš i Beograd), a biznis dio u Americi (San Francisko i Vašington). Ima, naravno, inženjera i u Americi, ali su oni više okrenuti radu sa klijentima. I to je, rekao bih, idealna formula. Inženjerski timovi u Srbiji rade u istoj vremenskoj zoni, a biznis dio je u Americi i imaju lakšu komunikaciju sa klijentima. U Americi je tim skoro skroz "američki" mada imamo četvoricu naših ljudi. U Srbiji smo i dalje bez stranaca, ali sada, sa Nutanixom, krenućemo da dovodimo i strance, jer oni definitivno daju jedan dodatni duh, drugačiji pogled na stvari, koji je potreban kompaniji.

Mi smo od prvog dana puno vremena uložili u razvoj kulture kompanije i pažljivo dodavali nove ljude. Mnoge startap kompanije naprave istu grešku. Kada dobiju investiciju, zaposle odjednom puno ljudi, čak i ako u tom trenutku nemaju ideju šta bi ti ljudi mogli da rade, pod parolom "neka sjede tu, pa ćemo vremenom smisliti".

Slika 53
Ekipa Frame-a iz kancelarije u San Francisku, SAD



Bilješke. Preuzeto 12.10.2020. godine https://fra.me/poslovi.

Mi nismo radili tako. Dodavali smo nove ljude samo kada je to bilo apsolutno neophodno, jer samo tako - pažljivo i polako - možete da izgradite kvalitetan tim. Investitori su sve vrijeme bili vrlo iznenađeni kako smo uspjeli da napravimo kvalitetan softver sa tako malim brojem ljudi i malim troškovima,

i zato su stalno htjeli da ulažu još više. Oni cijene efikasnost. Neke kompanije potroše milione investicija na neke fancy kancelarije. Mi to namjerno nismo htjeli da radimo. OK je da prostor bude udoban za rad, ali u ranoj fazi firme, kad još uvijek nemate nikakve mušterije ni prihode, bacanje para na ekstravagantne stvari stvara loš utisak.

- Upravo to što se obezbijedili investicije pomoglo vam je da otvorite kancelariju u Beogradu? Koja je to prednost koju Beograd nudi u odnosu na Niš?

Očigledan razlog je pristup većem broju ljudi u Beogradu. Mi smo u početku okupili sjajan tim u Nišu. Ali obim posla je rastao, i u jednom trenutku smo rekli "OK, sada nemamo više izbora, moramo da otvorimo kancelariju u Beogradu." Sad, i to može da djeluje prosto kada se gleda sa strane: imamo investicije, sad ćemo lako da otvorimo kancelariju u Beogradu, ponudimo dobre uslove i gotovo. Međutim, kada pravite novi proizvod, stvarate kompaniju, i imate globalne ambicije, važe drugačija pravila igre. Dodavanje novih ljudi u tim zahtijeva obuku, svakodnevnu komunikaciju između ljudi koji su već dugo tu i poznaju softver, sa onima koji su novi i koji se uhodavaju. Zamislite da je u Nišu neki restoran koji pravi najbolji roštilj, i sada treba da se uhoda veći tim kuvara za novi restoran u Beogradu koji treba da pravi isti takav roštilj. Sa timom inženjera koji prave softver je to slično, ali deset puta teže. Širenje na Beograd počeli smo sa timom koji se međusobno odlično poznavao i to nam je uštedjelo sigurno šest mjeseci, i smanjilo rizik da nešto pođe naopako.

- Kako ta raspodjela posla funkcioniše, da li je teško napraviti balans i poslovati bez prepreka na dva kontinenta?

Balans nije lak, ali ako se uspostavi dobra komunikacija, ovakav način rada može da bude produktivan, naročito kada su potrebne brze iteracije. Recimo da radimo na nekom novom projektu. Inženjeri u Srbiji razvijaju prototip tokom svog radnog vremena. U trenutu kada oni odlaze sa posla, mi u Kaliforniji se budimo, vidimo šta je urađeno, dajemo feedback. Vremenska razlika od devet sati možda deluje velika, ali uz dobru organizaciju može da se pretvori u prednost za Frame.

-Možete li da napravite poređenje kada je riječ o uslovima poslovanja između jedne silicijumske doline i Srbije?

Razlika u poslovanju je ogromna čak i između Silicijumske doline i ostatka Amerike. Čak i u Americi, Silicijumska dolina deluje kao druga planeta nekome ko je iz ostatka Amerike. Onda možete zamisliti kakva je razlika sa Srbijom. Lista razlika je ogromna. To je mjesto na kojem ćete naći najviše investitora po kvadratnom kilometru na svijetu. I to ne bilo kojih investitora. Njih zanimaju stvari koje će da imaju globalnu skalu i da donesu bar 10x ili 100x profita. Investitor u Silicijumskoj dolini koji vam daje 10 miliona dolara ne radi to da bi zaradio 2 miliona. Kada dobijete takvu investiciju, to je zato što ste ih ubijedili da će vaša ideja da promeni svijet, i da vrijedi mnogo puta više. Naravno, svjesni su da dosta od tih projekata neće uspjeti i to je dio cijele računice. Tako su nastali i Apple, Google, Facebook, Uber, Airbnb, Dropbox i mnoge druge kompanije -- neko je vjerovao u njih dok su bili u fazi "garaža". A na svaku od ovih firmi, postoji na desetine hiljada onih koje su propale.

- Upravo vas je kupila kompanija koja vrijedi 10 milijardi dolara? Šta je to ključno što bi trebalo da se promijeni i u

našoj državi ali i kod samih startapa da bi bilo više takvih slučajeva?

Potreban je sistem koji stimuliše sve ove stvari o kojima sam govorio. Jednostavniji zakoni, usklađeni sa modernom ekonomijom. Praćenje trendova u obrazovanju. Razvoj gradova po cijeloj Srbiji, ne samo Beograda. I sređivanje suštinskih problema u društvu koji čine da ljudi idu iz zemlje čak i kada mogu da dobiju posao svjetskog nivoa zato što traže bolje okruženje za sebe i svoje porodice.

Još je jasnije šta nam ne treba. Ne treba nam sistem koji bira pobjednike i gubitnike kroz selektivne subvencije. Ta politika nije produktivna. Država treba da pomogne kroz jasan i stimulativan poreski sistem koji bi važio isto za sve.

- S druge strane, često se govori o startapima i njihovom razvoju, ali kako pomoći onima koji žele da investiraju ovdje? Kako ih privući, a da vaša kompanija ne bude izutetak u tome?

Već sada je situacija sa investitorima u Srbiji bolja nego prije pet godina. Ranije nije bilo šanse da nađete investitora osim ako ne odletite u inostranstvo. Sada je već moguće dobiti neko rano finasiranje i u Srbiji. Ali je potreban jasan zakon koji to uređuje (za firme osnovane u Srbiji), kako se tretiraju akcije firme u ranoj fazi, kakva je zaštita za investitore. To bi bio prioritet u narednom periodu.

- Da li će Srbija uspjeti da u IT industriji zadrži pozitivan razvojni trend ili će propustiti ovu šansu? Kakav je vaš utisak?

Imamo veliku šansu da zadržimo taj trend ako se na ozbiljan i profesionalan način shvati sve ovo i stvore olakšice svima koji se bave ovakvim poslom. Meni je drago da smo pokazali šta je moguće uraditi, kao vjerovatno najveća akvizicija za jedan startap koji se vezuje za Srbiju. Nutanix je kompanija u naletu, pa je moguće da će Frame vrijedeti i mnogo više za par godina, ako bi se tako gledalo. Nadam se da će konačno da se upale neke lampice i da stvari počnu da se kreću mnogo brže, naročito zato što se na riječima svi već slažu oko značaja IT industrije za budućnost Srbije. A ako ovo nije dovoljno, onda ne znam šta treba da se desi da bi kao industrijska grana i tehnološka zajednica bili shvaćeni ozbiljno.

Jedna od bitnih stvari je reforma poreskog sistema. Ne kažem to zbog nas, to je manji problem kada ste dio Nutanixa. Ali jeste ozbiljan problem za firme koje su danas u onoj fazi u kojoj smo mi bili prije 3-4 godine. Trenutno postoji komplikovan sistem, sa kombinacijom plata, rada preko agencije, čuvanja para u inostranstvu... To je rizik za dugoročno poslovanje, i nešto što spriječava stvaran razvoj većih kompanija koje mogu da stvore vrijednost kroz intelektualnu svojinu, baš kao Frame. Mi ne treba da budemo "Kina koja je bliža zapadu od Kine", već mozak za Evropu i Ameriku.

Na kraju želim da pozovem ljude koji ovo čitaju, a koji se bave tehnologijom i softverom, da nam se jave ako im se ova priča dopala i ako se negdje prepoznaju. Volio bih da ovaj intervju bude inspiracija koja ih je motivisala da dođu kod nas. Iz iskustva mogu da vam kažem - imamo visoke standarde, visoko podignutu šipku za skok uvis, da se poslužim tom metaforom. Nekad nas bije glas da nije lako dobiti posao u Frame-u. Čuli smo i neke glasine, da "ne treba ni ići na razgovor u Frame jer vas sigurno neće primiti". To je naravno netačno. Nemate ništa da izgubite ako probate. Ako smo se upoznali, i Frame vam se ne sviđa, to je OK. Ali ne probati zato što mislite da postoji mogućn-

nost za neuspjeh je najgora opcija. Ako vam cijela ova priča djeluje bliska, ako vibrira na vašoj frekvenciji, slobodno se javite i vidimo se na intervjuu. Ja ću se u narednom periodu truditi da budem u Srbiji više nego ranije, sada tek počinje ubrzani rast kompanije. I siguran sam da ćemo uskoro imati još novih vijesti za vas.

- Kada se pomene oblast IT, start-apova i kompanija kao što je ona u kojoj radite, to se vezuje i za veću platu od prosječne u Srbiji, kolike su stvarno zarade u IT, kakvo je vaše iskustvo?

Plate jesu značajno veće od prosjeka. Tako je u cijelom svetu, pa i u Americi. Raspon plata je takođe veliki, i zavisi od iskustva i učinka. Ali postoji jedan fenomen koji je možda nevjerovatan ljudima van IT-a, a to je da u ovom svijetu plata nije neki presudan faktor za izbor kompanije. Danas svi dobri programeri znaju da će dobiti visoku platu, gdje god da odu. Kada dostignete taj nivo, onda ljudi počnu da gledaju druge stvari - koliko je taj posao zaista zanimljiv, koliko ću tu moći da razvijam svoj potencijal, koliko ću moći da donosim odluke samostalno? Moj cilj je da tu Frame bude #1 u Srbiji i regionu, kao što je Nutanix među najboljima u svijetu. Naše obećanje ljudima koji rade u Frame-u je upravo to - da će sami projektovati arhitekturu sistema, donositi veoma krupne strateške odluke o razvoju, raditi na najnovijim tehnologijama koje će ih učiniti vrlo vrijednim u budućnosti. Mi takođe uvodimo inženjere u sve bitne biznis teme -- mene bi radovalo da u budućnosti vidim da su ljudi iz Frame-a osnovali svoje kompanije. To je nešto što je teško razviti kao praksu većini ostalih softverskih kompanija u Srbiji, koje se bave takozvanim "outsourcingom" - kreiranju softvera za klijente iz inostranstva, po već napisanim specifikacijama do krajnjeg detalja. I onda kada su plate slične, razlika je što kod nas ljudi mogu da se brže razvijaju i uče. Sa Nutanix-om i njihovim globalnim profilom, sve te mogućnosti samo rastu.

- A kada govorimo u brojkama?

Mislim da smo na ovo pitanje odgovorili dosta detaljno već i da bi sve preko toga zadiralo u detalje poslovanja. Generalno, u IT-u postoji tendecija traženja talentovanih ljudi gdje god da su, širom svijeta. To dovodi i do povećanja zarada i njihovog približavanja bilo da su timovi u Evropi ili Srbiji. To može samo da privuče dodatne ljude da se bave ovom strukom, jer sa evropskom platom, u Srbiji može da se jako lijepo živi.

- Investicije su vam pomogle i da se širite zapošljavajući nove inženjere, kakvi su dalji planovi u tom smilu? Kako neko može da se zaposli u vašoj kompaniji?

Da bi bilo ko započeo proces zapošljavanja u Frame-u, dovoljno je da se prijavi na našem sajtu, na stranici https://fra.me/poslovi. Mi stalno zapošljavamo nove ljude, a tek sada, sa Nutanix-om, krećemo u turbo brzinu. Nutanix želi da napravi cijeli razvojni centar u Srbiji, tim ljudi koji će se baviti i stvarima koje nisu Frame - znači razvijanje kompletne njihove lepeze proizvoda. Da stavim stvari u perspektivu - to je kao kada bi Audi htio da se u Srbiji projektuju i prave nove verzije Audi automobila. Ne da se sklapaju, ili da se prave migavci. Da se kompletni automobili osmišljavaju, dizajniraju i proizvode. Pored inženjera, tražimo i ljude za podršku korisnika, održavanje sistema i razne druge oblasti.

- Kakvi su planovi za budućnost, prije svega oni u vezi sa srpskim delom poslovanja?

Mi trenutno imamo oko 50 softver inženjera između Niša i Beograda -- plan je da tu brojku značajno povećamo u narednih godinu dana i da dodatno pokrenemo i nove aktivnosti, npr. tehničku podršku i customer solution architecture. U Srbiji do sada nismo imali prodaju, ne očekujem da se to nešto bitno mijenja -- naše tržište je cijeli svijet i sa Nutanix-om planiramo da prodajemo proizvod globalno. Srbija je primarno prepoznata kao mjesto sa potencijalom za odličan R&D centar. Naš fokus će biti na zadržavanju domaćih inženjera, i privlačenje ljudi iz cijelog regiona, od Praga do Atine, i od Ljubljane do Kijeva. Inače, nešto slično je u Sofiji u Bugarskoj napravio VMware (velika kompanija). Oni trenutno imaju preko 750 ljudi u Sofiji sa planom da za 3 godine dođu do broja od 1,500. Recimo da bi to bio naš cilj za Nutanix Frame u Srbiji 4-5 godina od sada. Ja ću, kao i do sada, voditi cjelokupan tim, uz ostale stvari kojima ću se baviti u zajedničkoj kompaniji. Osim toga, trudićemo se da utičemo na što brže prilagođavanje obrazovnih programa potrebama moderne ekonomije, zajedno sa ostalim organizacijama i ljudima na srpskoj IT sceni koji se time bave već godinama. Tu nas sve čeka veliki posao. Bitno nam je i da poboljšamo balans izmedju muškaraca i žena u IT-u. To je generalni problem IT industrije svuda u svijetu, a u Srbiji se naročito.

Pitanja za diskusiju

1. Osnivač kompanije Frame je naveo: "Mnoge inovacije su nastale tako što je neko pokušavao da riješi sopstveni problem." Na koji način je moguće saznati koji su to problemi koji muče kupce ili potencijalne kupce i da li rješavanje problema zahtijeva inovaciju postojećeg poslovnog modela kompanije koja uvodi inovaciju?
2. Okidač za inovacije je i određeni prelomni momenat u životu preduzetnika, koji može biti pozitivan ili čak i negativan. Koji je bio prelomni momenat osnivača Frame-a? Da li biste vi imali bezrezervnu podršku svojih partnera, roditelja, braće i sestara ako bi se odlučili da napustite "siguran" posao i pokrenete vlastiti biznis? Koliko je to bitno za razvoj startapa?
3. Uspješan startap privlači pažnju i spoljnih investitora, najčešće rizičnih kapitalista i anđela investitora. Na šta je bitno obratiti pažnju, prema Nikolinom mišljenju, da privučete investitore u vlastiti rizični poduhvat?
4. U fazi rasta, poučeni iskustvom Frame-a, na šta startapi ne bi trebali da troše novac i energiju, a na šta se trebaju fokusirati?
5. Zašto se Silicijumska dolina kao preduzetnički ekosistem razlikuje od ostatka Amerike i svijeta? Šta je, po vašem mišljenju, neophodno da napravimo svoju Silicijumsku dolinu u nekoj od zemalja na zapadnom Balkanu?
6. Šta je neophodno uraditi da bismo privukli rizične kapitaliste u našu zemlju?
7. Frame je preduzetnička firma koja se razvija i raste. Šta bi ste savjetovali menadžmentu Frame-a na šta posebno da obrate pažnju na tom putu?

3.4. Uticaj preduzetničke orijentacije na poslovanje malih i srednjih preduzeća

Da li preduzeća treba da prihvate koncept preduzetničke orijentacije kao dominantni poslovni koncept? Kakvi su efekti primjene preduzetničke orijentavcije na poslovne performanse? Kako, kada i zašto je počela da se primjenjuje preduzetnička orijentacija u startapima i korporacijama koje su počele da primjenjuju filozofiju korporativnog preduzetništva? Koji su glavi konstrukti preduzetničke orijentacije i na koji način utiču međusobno jedni na druge i na koji način utiču na poslovne performanse? Ovo su pitanja na koje ćemo odgovoriti u narednim podnaslovima.

3.4.1. Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

Strateška orijentacija često je korišten termin u stručnoj literaturi koja se bavi upravljanjem poslovnim performansama. Ona se može definisati i kao „strateški pravac koji sprovodi ili koji je implementirala firma kako bi stvorila odgovarajuće ponašanje koje će obezbijediti kontinuirano superiorne performanse" (Gatingnon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990, navedeno u Nasir, 2013). Tokom godina, mnoge studije identifikovale su nekoliko tipova strateških orijentacija organizacija, kao što su tržišna orijentacija, preduzetnička orijentacija, orijentacija na kupca, orijentacija na troškove, orijentacija na inovacije, orijentacija na konkurenciju, orijentacija na učenje, orijentacija na zaposlene (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1994; Atuahene-Gima, 1997; Verhees & Meulenberg, 2004; Baker & Sinkula 2009; Klomp & Leewen, 2010, navedeno u Nasir, 2013). Marketing i preduzetnička orijentacija su osnovne strateške orijentacije kojima je dato značajno mjesto u stručnoj literaturi (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Li et al., 2006, navedeno u Hong et al., 2013).

Termin preduzetništvo je u upotrebi više od dvije stotine godina, ali zbog velikog broja različitih pogleda autora i dalje ne postoji jedinstvena definicija. Pošto ima najkraću istoriju istraživanja u oblasti menadžmenta, preduzetništvo se i dalje bori sa pitanjima spoljnog legitimiteta i unutrašnje konzistentnosti. Ipak i pored ovih problema, u nekim oblastima preduzetništva, razvoj je bio očigledan, a jedna od njih je preduzetnička orijentacija. Preduzetnička orijentacija kao centralni koncept menadžmenta, poprimio je značajnu teorijsku i emprijsku pažnju, a o tome svjedoči i veliki broj istraživanja koji je sproveden o ovoj temi (Edmond & Wiklund, 2010).

Upravo značaj preduzetničke aktivnosti za mala i srednja preduzeća, ali i za velike korporacije, doveo je do usvajanja preduzetničke orijentacije kao jednog od osnovnih strateških opredjeljenja preduzeća. Preduzetnička orijentacija važna je za preduzeća, jer njenim usvajanjem preduzeća imaju više šansi za razvoj novih proizvoda, stvaranje novih poslova, kao i davanje nove energije već postojećim poslovima (Pinchot, 1985).

Iako ne postoji konsenzus oko opšte prihvaćene definicije preduzetničke orijentacije, moglo bi se reći, da zajednička karakteristika za sve studije predstavlja stav da je *preduzetnička orijentacija konstrukt koji se sastoji od dimenzija inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika,* tojest da preduzetnička orijentacija uključuje spremnost preduzeća da stalno inovira, da bude proaktivno u odnosu na konkurente i tržišne prilike, kao i da nema averziju prema riziku, već da preduzima rizične poduhvate, naravno uz razmatranje alternativnih mogućih ishoda takvih poduhavta.

Miler (Miller, 1983) kao preduzetničko, definiše ono preduzeće koje se uključuje u inovacije tržišta i proizvoda, koje preduzima rizične poduhvate i prvo se pojavljuje sa proaktivnim inovacijama, kako bi se pobijedila konkurencija. Miler (Miller, 1983) je među prvima ponudio operacionalizaciju koncepta preduzetničke orijentacije, a njegova studija je kasnije bila osnova mnogima autorima za ispitivanje preduzetničke orijentacije i njenog uticaja na performanse. Kovin i Slevin (Covin & Slevin, 1989) su definisali preduzetničku orijentaciju kao proces vođenja preduzeća kroz preduzetništvo i aktivnost donošenja odluka i predložili tri dimezije preduzetničke orijentacije. Oni su opisali preduzetničke firme kao one u kojima top menadžeri primjenjuju preduzetničke stilove upravaljanja, dok su konzervativne po njima one u kojima top menadžment ima averziju prema riziku, koji je pasivan i reaktivan.

Prema Lampkinu i Desu (Lumpkin & Dess, 1996) preduzetnička orijentacija odnosi se na procese, prakse i aktivnosti donošenja odluka koje će dovesti do novog poduhvata. Pored tri navedene dimenzije, oni su dodali još dvije: konkurentska agresivnost i autonomija. Zahra i Nojbaum (Zahra & Neubaum, 1998) vide preduzetničku orijentaciju kao sumu svih radikalnih inovacija, strateških proaktivnih akcija i rizičnih aktivnosti koje pomažu projekte s nesigurnim ishodom. U sljedećoj tabeli opisan je korak po korak proces nastanka koncepta preduzetničke orijentacije.

Tabela 8

Proces nastanka koncepta preduzetničke orijentacije

Studija	Doprinos stručnoj literaturi
Aston Group 1960 – UK	Grupa autora odlučila je da sistematski ispita strukturu i funkcionisanje organizacije i da ove varijable poveže sa drugim varijablama u organizaciji, poput ponašanja, performansi i konteksta, uključujući veličinu, tehnologiju, istoriju i vlasništvo. Cilj je bio da se razvije standardna skala mjerenja koju bi mogle koristiti različite organizacije.
Mintzberg (1973)	Generisao tipologiju koja se sastojala od tri moda pravljenja strategije, a jedan od njih je preduzetnički mod. On ima četiri karakteristike: 1) aktivno traganje za šansama, 2) centralizovano upravljanje, 3) napredovanje kroz neizvjesnost, i 4) rast.

Studija	Doprinos stručnoj literaturi
Miller (1983)	Sa njegovim radom *„The Correlates of entrepreneurship in Three Types of firms"* je zapravo započeo rad na istraživanju preduzetničke orijentacije. Neki od doprinosa ovog rada su pomjeranje fokusa sa individualnog na nivo organizacije i jasno definisanje šta karakteriše preduzetničku orijentaciju. Preduzetnička organizacija se angažuje u proizvodno-tržišnim inovacijama, preduzima rizične poduhvate i prva se pojavljuje sa proaktivnim inovacijama nastojeći da pobijedi konkurenciju. Ipak najznačajniji doprinos ogleda se u obezbjeđenju skale mjerenja za praćenje nivoa preduzetništva u organizacijama. Skala je razvijena na osnovu originalne skale koja potiče od Kandvala (Khandwalla, 1976, 1977), s tim da je Miler (Miller) dodao dimenziju proaktivnosti i kombinovao ove tri dimenzije na unificiran način za mjerenje nivoa preduzetništva.
Covin & Slevin (1986, 1989, 1991)	Krajem 80-tih godina prošlog vijeka Kovin i Slevin (Covin & Slevin, 1986; 1989) su u svom radu ispitivali strategijsko ponašanje malih preduzeća u različitim okruženjima. Oni su utvrdili da kod preduzeća koja posluju u neprijateljskom okruženju, usvajanje preduzetničke orijentacije ima pozitivan uticaj na performanse. Oni su testirali Milerovu (Miller) skalu, koju su dalje razvijali i revidirali, pa su sačinili skalu za mjerenje koja se sastoji od devet (9) pitanja koja reflektuju strategijsko ponašanje preduzeća – po tri stavke za svaku dimenziju preduzetničke orijentacije. Najveći broj istraživanja koristi ovu skalu i njenu modifikaciju za mjerenje nivoa preduzetničke orijentacije u organizaciji. Prepoznajući rastući značaj ovog koncepta, Kovin i Slevin (Covin & Slevin, 1991) su predložili sofisticirani konceptualni model preduzetničke orijentacije preduzeća. Model se sastojao od sljedećih elemenata: performanse kao zavisna varijabla, preduzetnička orijentacija kao nezavisna varijabla, te eksterne (tehnološko usavršavanje okruženja, dinamičnost okruženja, neprijateljstvo okruženja, životni ciklus industrije...), strateške (misija, strategija preduzeća, poslovne prakse i konkurentske strategije) i interne varijable (organizacioni resursi, organizaciona kultura, vrijednosti top menadžmenta) koje su predstavljene kao faktori koji bi mogli uticati na odnos preduzetnička orijentacija - performanse. Prednost ovog modela je uključivanje većeg broja varijabli u analizu, čime se omogućavaju sveobuhvatnije analize, umjesto jednostavnog testiranja direktnog odnosa preduzetnička orijentacija - performanse.
Zahra (1993)	Predstavio je kritiku i izvršio revidiranje Kovinog i Slevinovog (Covin & Slevin, 1989) modela. Neki od prijedloga bili su da se uključe još neke dimenzije pored inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika, da se napravi razlika između domaćih i internacionalnih ulaganja, da se eliminiše dimenzija tehnološko usavršavanje, te da se u obzir uzme više nivoa analize (korporativni, poslovne strateške jedinice i funkcionalni nivo). Ipak originalni model Kovina i Slevina (Covin & Slevin, 1989) dobio je veću pažnju u odnosu na modifikaciju koju je predložio Zahra.

Studija	Doprinos stručnoj literaturi
Lumpkin & Dess (1996)	U svom radu *„Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance"* Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) su proširili diskusiju o preduzetničkoj orijentaciji. Pri tom su se oslanjali na model Kovina i Slevina (Covin & Slevin,1991), te na kritiku Zahre (Zahra, 1993) u dijelu koji se odnosi na proširivanje modela dodatnim dimenzijama. U ovom radu prvi put se koristi pojam preduzetničke orijentacije, pa su pokušali da sveobuhvatno definišu šta tačno predstavlja preduzetnička orijentacija, te da kroz kontigentni pristup ukažu na njenu povezanost sa performansama. Predložili su dodavanje dvije dodatne dimeznije na postojeće tri, a to su autonomija i konkurentska agresivnost. Pored toga, dat je prijedlog da se preduzetnička orijentacija posmatra kao višedimenzionalan, a ne kao jednodimenzionalan konstrukt. Oni su prezentovali set kontigentnih odnosa kroz koje je predstavljeno kako preduzetnička orijentacija može da utiče na poboljšanje performansi preduzeća.
Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese (2009)	Njihov rad *„Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future"* je jedan od glavnih radova koji se bavi pregledom dosadašnjih studija o preduzetničkoj orijentaciji, kada je u pitanju koncept preduzetničke orijentacije. U ovom radu urađeno je dokumentovanje, pregled i procjena kumulativnog znanja o odnosu preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi, te sprovedena meta analiza na osnovu pedeset tri (53) uzorka iz pedeset jedne (51) studije.

Bilješke. Edmond & Wiklund, 2010; Martins, 2012; Basso et al., 2009, prilagođeno od strane autora.

Prilikom proučavanja preduzetničke orijentacije potrebno je uzeti u obzir nivo posmatranja. Sa aspekta nivoa posmatranja, preduzetnička orijentacija se može proučavati na nivou pojedinca, tj. vlasnika ili menadžera i na nivou organizacije, tj. preduzeća. Ako je proučavamo sa aspekta pojedinca, preduzetnička orijentacija predstavlja stil vođenja jedne organizacije od strane menažera/vlasnika. Ako preduzetničku orijentaciju proučavamo na nivou organizacije, ona predstavlja stil strategijskog ponašanja cjelokupne organizacije i odnosi se na promociju preduzetničkih inicijativa na svim organizacionim niovima prilikom formulisanja i implementacije poslovnih strategija (Morić Milovanović, 2012). Kao takva, preduzetnička orijentacija je blisko vezana sa strateškim menadžmentom i procesom donošenja odluka (Naman & Slevin, 1993).

O uzrocima, odnosno o tome kako preduzetnička orijentacija nastaje u preduzeću, postoje različita mišljenja. Nasir (2013) u svom radu navodi stavove više autora. Nasir (Nasir, 2013) navodi da Džonson (Johnson, 1990) smatra da su preduzetnici pokretači preduzetničkog procesa u preduzeću, te da slično tvrdi i Zahra (1993) po kome neke karakteristike preduzetnika dovode do preduzetničke orijentacije. Tu se misli na karakteristike poput proaktivnosti, ino-

vativnosti, preuzimanja rizika, autonomije i konkurentske agresivnosti. Ove karakteristike zajedno sa organizacionim faktorima i karakteristikama okruženja odrediti će prirodu preduzetničke orijentacije u preduzeću. Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) sugerišu da je preduzetnička orijentacija izvedena iz karakteristika preduzeća, te da može varirati u zavisnosti od specifičnih unutrašnjih i spoljnih uticaja na preduzeće. Kada je riječ o posljedicama preduzetničke orijentacije, tačnije o tome kakav je njen uticaj na poslovne performanse, u literaturi postoji mnogo veće neslaganje o čemu će biti više rečeno u narednim poglavljima.

> Ipak postoji značajna debata oko naučnog domena preduzetničke orijentacije, jer ne postoji saglasnost oko ključnih pitanja poput toga šta čini preduzetničku orijentaciju i kakva je njena veza sa poslovnim performansama. Raznovrsnost faktora koji utiču na preduzetničke aktivnosti dovela je do toga da postoje brojne praznine čije istraživanje treba da bude važan zadatak za buduće autore koji će se baviti ovom problematikom. (Boohene et al., 2012)

3.4.2. Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije

Sa aspekta dimenzionalnosti, preduzetnička orijentacija može se posmatrati kao *jednodimenzionalna ili višedimenzionalna pojava*. U literaturi postoje različiti stavovi o tome na koji način je najbolje mjeriti preduzetničku orijentaciju. Ovo pitanje se zapravo odnosi na to, da li dimenzije preduzetničke orijentacije (inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika) djeluju zajednički ili ne, odnosno da li različite dimenzije treba posmatrati i analizirati zajedno ili odvojeno?

Pristalice *jednodimenzionalnog pristupa* smatraju da dimenzije preduzetničke orijentacije *kovariraju*, što znači da ako preduzeće ima visok nivo jedne varijable i druge će varijable težiti tom nivou (Edmond & Wiklund, 2010). Prvi je Miler (Miller, 1983) predložio da se preduzetnička orijentacija posmatra kao jednodimenzionalna. Taj stav kasnije su usvojili Kovin i Slevin (Covin & Slevin, 1989), koji su smatrali da se pomoću naprijed navedene tri dimenzije može procijeniti ukupni nivo preduzetničke orijentacije jedne organizacije, tj. da se nivo preduzetničke orijentacije jednog preduzeća može izvesti iz kombinacije njenih dimenzija.

Prema naprijed navedenom pristupu, preduzeće mora da ima zastupljene sve tri dimenzije istovremeno i da svaka od njih jednako doprinosi preduzetničkoj orijentaciji, da bi se moglo tvrditi da je ono više ili manje preduzetnički orijentisano. To bi takođe značilo da će se preduzetnička orijentacija povećati samo ako sve tri dimenzije istovremeno rastu (George & Marino, 2011).

Ipak, postoji veliki broj autora koji se zalažu za pristup po kome je *preduzetnička orijentacija višedimenzionalna*. Arbo i saradnici (Arbaugh et al., 2009) navode da su istraživanja dimenzionalnosti dala različite rezlutate. Tako, isti autori navode (Arbaugh et al., 2009) da su Krajzer i saradnici (Kreiser et al., 2002) i Ju (Yoo, 2001) u svojim istraživanjima dali snažnu podršku multidimenzionalnom pristupu, dok su neki drugi poput Brauna i saradnika (Brown et al., 2001), Lija i saradnika (Lee et al., 2001) i Viklunda (Wiklund, 1999) podržali jednodimenzionalni pristup.

Jednodimenzionalni pristup kritikovan je u stručnoj literaturi najviše iz razloga što postoji mogućnost da svaka od dimenzija drugačije utiče na performanse organizacije (Lumpkin & Dess, 2001). Međutim Edmond i Viklund (Edmond & Wiklund, 2010) navode da ipak veliki broj autora ispituje preduzetničku orijentaciju kao jednodimenzionalni koncept (Becherer & Maurer, 1999; Covin et al., 2006; Lee et al., 2001; Miller & Toulouse, 1986; Smart & Conant, 1994). Kao razlog, oni navode da je ovaj pristup analitički jednostavnije primijeniti, te da u velikom broju istraživanja, dimenzije pozitivno koreliraju do te mjere da njihovo kombinovanje u jednu varijablu neće uticati na rezultate istraživanja.

Zagovornici multudimenzionalnog pristupa polaze od pretpostavke da svaka od dimenzija daje jedinstven doprinos ukupnom nivou preduzetničke orijentacije (Lumpkin & Dess, 1996; Dess et al., 1999). Neka istraživanja pokazuju da se dimenzije mijenjaju nezavisno jedna od druge i da se mogu pojaviti u različitim kombinacijama (Covin et al., 2006; Lumpkin & Dess, 2001). Kao što je već rečeno, Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 2001) su tvrdili da dimenzije preduzetničke orijentacije ne moraju da kovariraju, i naglašavaju mogućnost da svaka dimenzija ima različit uticaj na ključne varijable, kao što su performanse preduzeća. Oni stoga predlažu multidimenzionalni pristup, jer smatraju da jednodimenzionalna mjera preduzetničke orijentacije ne bi u potpunosti obuhvatila različit uticaj svake od ovih dimenzija.

Dakle, multidimenzionalni pristup obezbjeđuje sveobuhvatniju analizu preduzetničke orijentacije, jer će zasebno mjerenje i analiziranje njenih dimenzija dati veću preciznost u istraživanju. Naime, ukoliko se preduzetnička orijentisanost posmatra kao višedimenzionalna pojava, to bi značilo da ako organizacija posjeduje samo neku od dimenzija (inovativnost, proaktivnost ili sklonost riziku) može se svrstati kao preduzetnička (Lee & Lima, 2009, navedeno u Taylor, 2013). Istraživanja su pokazala da neka preduzeća mogu da imaju visoke vrijednosti jedne ili više dimenzija, a da pri tom imaju niske vrijednosti ostalih dimenzija (Tonković Grabovac & Morić Milovanović, 2015).

Kada je u pitanju mjerenje preduzetničke orijentacije, postoji i dilema da li preduzetničku orijentaciju čine tri dimenzije, kako je predložio Miler (Miller, 1983), ili kako su je kasnije formulisali Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996),

dodajući prvobitnim dimenzijama dvije nove dimenzije, a to su autonomija i konkurentska agresivnost. Do sada je u istraživanjima najviše korišćena struktura sa tri dimenzije (Covin & Slevin, 1989; Kreiser et al., 2002; Wiklund & Shepherd, 2005).

> Kritičari navode da se autonomija može više smatrati individualnom karakteristikom i da je kao takvu teško stvoriti i održavati na nivou preduzeća. Neki navode da je autonomija prije preduslov preduzetničke orijentacije nego što se može smatrati posebnom dimenzijom. Kada je u pitanju konkurentska agresivnost uglavnom se navodi da se ona jednostavno ne odnosi na preduzetništvo, jer iako može biti bitna za performanse ne pripada domenu preduzetništva. (Edmond & Wiklund, 2010)

3.4.2.1. Inovativnost

Inovativnost je jedna od važnijih dimenzija preduzetničke orijenacije. Ona zapravo predstavlja sredstvo pomoću kojeg kompanije tragaju za novim mogućnostima. Šumpeter (Schumpeter, 1934; 1942, navedeno u Taylor, 2013) je među prvima naglašavao ulogu inovacija u preduzetničkom procesu. Dimenzija inovativnosti odnosi se na spremnost preduzeća da kontinuirano uvodi nove metode i tehnike u procese rada, da pronalazi nove načine za obavljanje posla, te da stalno razvija nove proizvode, procese i usluge.

Miler i Frejzen (Miller & Friesen, 1982) konstatuju da preduzetničke firme karakteriše njihova spremnost da hrabro inoviraju, te da pri tom preuzimaju značajne rizike u svojim proizvodno-tržišnim strategijama. Inovativnost odražava suštinsku spremnost preduzeća da odstupi od postojećih tehnologija ili praksi i da se upušta u poduhvate koji prevazilaze trenutno stanje razvoja u određenoj oblasti (Kimberly, 1981). Ona podrazumijeva i sklonost preduzeća da kreativno iniciraju i podržavaju nove ideje, da eksperimentišu, kreiraju nove procese koji za rezultat mogu dati nove i/ili kvalitetnije proizvode, usluge ili nova tržišta (Kropp & Zolin, 2005; Li, 2012; Li et al., 2008; Mengue & Auh 2006; Miller & Friesen, 1982, navedeno u Taylor, 2013).

Inovativnost može da ima više oblika, jer se može odnositi na proizvode, usluge, procese rada i/ili tržište. Prema Lampkinu i Desu (Lumpkin & Dess, 1996) inovativnost može biti spremnost da se uvede nova linija proizvoda ili eksperiment sa novim reklamnim medijem, ili npr. fokusirani napor preduzeća da se ovlada najnovijim proizvodima ili tehnološkim dostignućima. Najčešća podjela inovacija je na tehnološke inovacije i proizvodno-tržišne inovacije. ***Tehnološke inovacije*** odnose se na istraživanje i razvoj novih proizvoda i procesa i reinžinjering procesa. ***Proizvodno-tržišne inovacije*** imaju fokus na dizajn proizvoda, istraživanje tržišta, oglašavanje i promociju. Ipak u najvećem broju slučajeva, nije moguće razlikovati navedene dvije vrste inovacija, zato što postoji veliko preklapanje i miješanje između njih (Lumpkin & Dess, 1996).

Inovativnost preduzetnika zavisi od njegove ili njene volje da stvari radi na drugačiji način, tojest da isproba nove načine koji se razlikuju od sadašnjih, od njegovog ili njenog entuzijazma da usvaja nove ideje i nove metode u svom poslovanju, kao i od želje da implementira inovativne strategije u svoj biznis (Khandwalla, 1987). Inovativnost podrazumijeva i traženje kreativnih, izuzetnih ili neuobičajenih rješenja za probleme ili potrebe. Inovacija nije važna samo u visokotehnološkim djelatnostima. Ona je važna i za „staromodne" i „tradicionalne" kompanije, jer i one moraju da inoviraju kako bi preživjele. Takođe, i u malim firmama inovacije predstavljaju osnov preduzetničkog ponašanja i ključni su faktor za postizanje poslovnog uspeha.

> Načini za mjerenje inovativnosti u preduzeću su različiti. Jedan od načina je ispitivanje stava menadžera prema novim idejama, te njihove spremnosti da odbace stara uvjerenja, a da rade na iznalaženju novih mogućnosti. Broj novih proizvoda i usluga, kao i učestalost promjena na njima takođe mogu biti pokazatelj mjere stepena inovativnosti preduzeća. Takođe i resursi koji su angažovani u istraživanje i razvoj, mogu se koristiti kao mjera za stepen inovativnosti. (Lumpkin i Dess, 1996)

Inovacije poslovnih modela sve su prisutnije u preduzetničkim firmama.

> *Ekonomija dijeljenja* (sharing economy, engl.) uzima sve više maha kao ključni sastojak inovativnih biznis modela. Klasično vlasništo nad nepokretnom i pokretnom imovinom u velikom broju razvijenih zemalja svijeta nije više imperativ pojedinaca. Ekonomija dijeljenja način je kupovine dobara i usluga koji se razlikuje od tradicionalnih poslovnih modela korporacija koji zapošljavaju radnike na proizvodnji proizvoda za prodaju potrošačima. U ekonomiji dijeljenja, pojedinci iznajmljuju stvari poput svojih automobila, domova i ličnog vremena drugim pojedincima na način individualnog povezivanja (peer-to-peer fashion, engl.). (Ertz et al., 2019)

Naime, sve je veći broj inovativnih poslovnih modela koji su od startapa u ranim fazama napravili unicorn (jednorog, engl.) kompanije, odnosno preduzetničke firme koje su izrasle u korporacije čija je tržišna vrijednost minimum milijardu US$. Neki od uspješnih primjera ekonomije dijeljenja su Uber, AirBnB, pa čak i tradicionalni proizvođači automobila, poput BMW-a i Daimler-a. Neki proizvođači automobila već su stvorili sopstvene šeme dijeljenja automobila, kao što su BMV-ov ReachNow i Daimlerov Car2Go - oni omogućavaju korisnicima da u svojim aplikacijama pogledaju sva dostupna vozila oko njihove lokacije i rezervišu ih po satu (Stocker & Shaheen, 2017). Ekonomija dijeljenja postaje aktuelna u mnogim sektorima. „Npr. u poljoprivredi, nimalo jeftina mašinerija poput traktora, kombajna, pa čak i dronova, moguće je da bude iznajmljena i korišćenja za vlastite potrebe klijenata. *MachineryLink Sharing* i *HelloTractor* su onlajn platforme koje omogućavaju poljoprivrednicima da iz-

najmljuju svoje traktore i drugu opremu drugim poljoprivrednicima kada ih ne koriste". (Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 15)

3.4.2.2. Proaktivnost

Proaktivnost kao dimenzija preduzetničke orijentacije, odnosi se na stav koji preduzeće ima u odnosu na svoje konkurente. Proaktivno preduzeće nastoji da mijenja postojeće stanje i da među prvima predviđa trendove razvoja, umjesto da naknadno reaguje na njih. U tom smislu Liberman i Montgomeri (Lieberman & Montgomery, 1988) navode da će proaktivno preduzeće moći da iskoristi prednost koju imaju pioniri, jer će na taj način najbolje iskoristiti tržišne mogućnosti. Oni smatraju da je proaktivnost najbolja strategija za takmičenje sa konkurencijom. Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1966) navode da će ona preduzećima omogućiti da zarade ogromne profite, da uspostave prepoznatljiv brend, ali i da obezbijede lojalnost kupaca. Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 2001) definišu proaktivnost kao traženje prilike i kao perspektivu okrenutu ka budućnosti. Po njima, proaktivnost podrazumijeva uvođenje novih proizvoda i usluga prije konkurencije, kao i učešće preduzeća u predviđanju i djelovanju na buduće potrebe i želje okruženja.

Proaktivnost se dakle, može manifestovati na dva načina, kao a*gresivno ponašanje u odnosu na konkurentska preduzeća*, ili pak kao *traganje za povoljnim poslovnim prilikama*. Proaktivnost se jednostavno može smatrati sposobnošću da se preuzme inicijativa, kad god to situacija zahtijeva. Ona omogućava preduzeću da proaktivno traga za informacijama i resursima kako bi zadovoljilo predviđenu tražnju (Vij & Bedi, 2012).

Venkatraman (1989) je proaktivnost definisao kao iznalaženje novih mogućnosti, koje se razlikuju u odnosu na postojeći način poslovanja. Po njegovom mišljenju, firme mogu biti proaktivne na osnovu: dizajniranja okruženja, uvođenja novih proizvoda i brendova među prvima na tržištu, kao i napuštanja procesa ili proizvoda, koji su u zrelim ili kasnim fazama životnog ciklusa. Proaktivnost je ključna za preduzetničku orijentaciju zato što podrazumijeva gledanje unaprijed. Proaktivno preduzeće sklono je da se fokusira na predviđanje tražnje i budućih potreba, što mu omogućava da učestvuje u mijenjanju okruženja i da utiče na poteze konkurenata (Morgan & Strong, 2003).

Ove karakteristike omogućuju preduzeću postizanje visokih performansi, ali ipak treba navesti da prema studiji Kultarda (Coulthard, 2007) proaktivnost će imati snažniji uticaj na poboljšanje performansi u embrionalnoj fazi razvoja preduzeća, dok je značaj ove dimenzije manji u već postojećim preduzećima. Često se u stručnoj literaturi izjednačavaju pojmovi proaktivnosti i konkurentske agresivnosti. Iako su blisko povezani ipak treba praviti razliku između ove dvije dimenzije preduzetničke orijentacije.

> Proaktivnost se odnosi na akcije ili inicijative preduzeća usmjerene na oblikovanje okruženja, uticanje na postojeće trendove, pa čak i kreiranje tražnje. Sa druge strane, konkurentska agresivnost odnosi se na to kako se preduzeće odnosi prema konkurentima, tj. kako reaguje na trendove i tražnju koja već postoji na trtžištu. Dakle konkurentska agresivnost više se odnosi na takmičenje za tražnju. (Lumpkin & Dess, 1996)

Proaktivnost se u ranijim istraživanjima mjerila ispitivanjem menadžera o tome da li preduzeće pretenduje da bude lider ili sljedbenik u razvoju i uvođenju novih proizvoda i procesa. Obzirom da je kod ove dimenzije dat naglasak na iniciranje akcija, treba reći i da je ona usko povezana sa inovativnošću i da sa njom konvergira u istom pravcu (Lumpkin & Dess, 1996). U poređenju sa inovativnošću koja se fokusira na kreiranje novih kombinacija proizvoda, proaktivnost je više usmjerena na inicijative koje preduzima preduzeće. Dakle, proaktivnost, kao traženje prilike za inoviranje, može se smatrati komplementarnom sa inovativnošću (Patel, 2009).

3.4.2.3. Preuzimanje rizika

Preuzimanje rizika odnosi se na sklonost preduzeća da preduzima smjele akcije, kao što su ulazak na nova nepoznata tržišta, angažovanje značajnih resursa u poslove sa neizvjesnim ishodom, kao i značajna zaduživanja (Lumpkin & Dess, 1996). Spremnost na preuzimanje rizika zapravo pokazuje kako preduzeće odlučuje u situacijama kada treba da angažuje značajne resurse u poslove koji imaju veliku mogućnost neuspjeha, ali koji mogu donijeti veliku dobit. Preduzeća koja imaju snažnu preduzetničku orijentaciju, spremna su da se izlože većem zaduživanju ili značajnijem angažovanju resursa u nastojanju da iskoriste prilike na tržištu, a sve u cilju dobijanja visokih povrata na uloženi kapital (Knight, 2000).

Preduzetničke firme su sklonije preuzimanju rizika u odnosu na druga preduzeća, koja zbog averzije prema riziku izbjegavaju poslove sa neizvjesnim ishodom. Preuzimanje rizika zapravo predstavlja sklonost preduzeća da krene od predvidivih situacija, tj. od sigurnih i uhodanih puteva ka situacijama koje su manje poznate, ali koje daju mogućnost iskorišćavanja šansi uz angažovanje značajnih resursa (Covin & Slevin, 1991; Wiklund & Shepherd, 2005). Preduzeća koja su sklona preuzimanju rizika preferiraju smjele umjesto oprezne akcije kako bi ostvarila svoje ciljeve (Miller, 1983).

Kada je u pitanju sklonost ka riziku, treba reći da preduzetnici imaju drugačiju percepciju rizika od menadžera, jer ih privlače poduhvati koji nose veliki rizik, ali i veliku mogućnost zarade. Oni preuzimaju funkciju usmjeravanja rizika, odnosno oni treba da prepoznaju rizik sa kojim će se susresti preduzeće i pronaći način kako da ga ublaži. Vij i Bedi (2012) navode da na sposobnost preuzimanja rizika preduzetnika utiču faktori, kao što su rezultat preuzimanja rizika u

prošlosti i sposobnost djelovanja u rizičnim situacijama. Uzroci neizvjesnosti koji se često nazivaju rizičnim faktorima su brojni, pa je nekada teško donijeti odluku da li treba napustiti neki posao, ili ga treba razvijati i održavati. Rizici se mogu se podijeliti na više načina. Jedna od podjela je na *predvidive*, odnosno na one koji se mogu očekivati na osnovu analize i predviđanja i *nepredive* rizike, za koje se ne može procijeniti vjerovatnoća njihovog nastajanja.

Rizici se mogu podijeliti i na *interne* i *eksterne*. Kao *interni izvori rizika* najčešće se pominju: loš menadžment, nedostatak ideja i inovacija, loša poslovna koncepcija, neefikasno korišćenje resursa, izbor pogrešnog tržišta, loš marketing, loša promocija, loši kanali prodaje, loša lokacija, neadekvatna struktura zaposlenih i slab asortiman proizvoda ili usluga.

Svaki biznis sa sobom nosi i određeni rizik, a on je naročito velik kada su u pitanju novoosnovana preduzeća ili pokretanje novih poduhvata. Neke rizike, tj. faktore je moguće predvidjeti, dok je za one rizike koji se ne mogu eliminisati bitno kontinuirano procjenjivati uzroke i posljedice, a prilikom donošenja odluke da li pokrenuti određeni poduhvat detaljno analizirati sve bitne faktore i ograničenja.

Iz naprijed navedenih razloga vrši se upravljanje rizicima. To je proces u kome se potencijalni rizici za posao identifikuju, analiziraju, ublažavaju ili preveniraju, uporedo sa procesom balansiranja troškova zaštite preduzeća od rizika i troškova izlaganja preduzeća riziku. Najbolji način za suočavanje sa rizikom jeste sagledati ga na samom početku i držati ga pod kontrolom (Vij & Bedi, 2012).

Istraživanja su pronašla pozitivnu vezu između preuzimanja rizika i performansi preduzeća, odnosno da viši nivo preuzimanja rizika osigurava i bolje performanse (Gibb & Haar, 2010; Wang & Yen, 2012; Rauch et al., 2004, navedeno u Ambad & Wahab, 2013). Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) tvrde da će buduća istraživanja pokazati da su preduzimanje rizika i autonomija potrebne dimenzije za sve nove poduhvate, a da su inovativnost, proaktivnost i konkurentska agresivnost prisutni samo pod određenim uslovima. S toga je preuzimanje rizika zapravo dimenzija koja je neophodna kao podrška i inovativnosti i proaktivnosti. Tako, za realizaciju inovacije preduzeće mora biti spremno da angažuje značajne resurse, iako se može desiti da ona ne bude uspješno realizovana (Patel et al., 2009).

3.4.2.4. Autonomija

Autonomija je ključna dimenzija preduzetničke orijentacije, jer je za novi poduhvat najvažnije da postoji slobodan duh. Upravo, preduzetništvo se razvilo zahvaljujući pojedincima koji su napustili sigurne poslove kako bi promovisali nove ideje i poduhvate na tržištu. Slično je i u organizacijama, gdje pojedin-

ci i timovi moraju da imaju slobodu kako bi vježbali svoju kreativnost i time podsticali preduzetništvo (Lumpkin & Dess, 1996). Iz navedenih razloga, preduzetničke organizacije moraju da podstiču preduzetničko ponašanje svojih zaposlenih, na način da im ne nameću organizacione norme i ograničenja, što će im omogućiti da djeluju nezavisno i da razvijaju svoju inicijativnost i kreativnost.

Basing (Bussing, 2001) je naveo da se autonomija pored kvaliteta posla, fleksibilnosti radnog vremena, samopoštovanja i slično, nalazi među faktorima koji bitno utiču na zadovoljstvo poslom. Kuratko i saradnici (Kuratko et al., 1997) su u svojoj studiji ciljeva koji doprinose održivom preduzetništvu, utvrdili da je autonomija jedan od bitnih faktora vezanih za održivo preduzetništvo. Kultard (Coulthard, 2007) je na osnovu četiri studije u različitim granama industrije u Australiji, utvrdio da je autonomija najvažniji faktor za poboljšanje performansi, te da u preduzeću ne može da funkcioniše preduzetnički bez davanja autonomije svojim zaposlenima. Ona će ih motivisati da djeluju preduzetnički, što će rezultirati višim performansama.

Mnoge dobre preduzetničke ideje i inicijative su potekle upravo od najnižeg nivoa organizacione hijerarhije, od pojedinaca koji djeluju autonomno izvan formalnih lanaca komandovanja. Upravo ovi pojedinci predstavljaju novu energiju i izvor kreativnosti u preduzeću. Zbog toga je autonomija ključna kod podsticanja novih poduhvata, razvoja novih poslovnih ideja, te pomjeranja preduzeća od ustaljenih poslova i praksi. Pojedinci i timovi stoga trebaju da imaju slobodu da djeluju izvan ustaljenih rutina i praksi (Erić, 2013).

Uopšteno, autonomija znači sposobnost i volju da se bude samostalan u preduzimanju akcija. U organizacionom kontekstu, autonomija se odnosi na slobodno preduzimanje akcija, ne obazirući se na organizacione norme i ograničenja pri pokretanju i vođenju nekog poduhvata (Stevenson & Jarillo, 1990; Krauss et al., 2005).

Prema Lampkinu i saradnicima (Lumpkin et al., 2009) može se razlikovati strukturna autonomija i strategijska autonomija. ***Strukturna autonomija*** znači da grupa ima slobodu i da može donositi odluke o faktorima u radnom okruženju. Ova vrsta autonomije zapravo omogućava timu da riješi problem samostalno, odlučujući o načinu korištenja resursa, ali u okviru predviđenih ograničenja. ***Strategijska autonomija*** se naziva i autonomija ciljeva, jer se odnosi na stepen u kome grupa ili tim ima kontrolu nad svojim ciljevima. Ova autonomija omogućava timu da izvan organizacionih ograničenja postavlja ciljeve i određuje način na koji će ih ostvariti. Sa aspekta preduzetništva, primarna je strategijska autonomija, jer ona omogućava ne samo rješavanje problema, nego i definisanje ciljeva i načina za njihovo postizanje.

Pinčot (Pinchot, 1985) kako navode Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) navodi da su mnoge velike firme pravile promjene u organizacionoj strukuturi, kao na primjer, smanjenje broja hijerarhijskih nivoa i delegiranje autoriteta na operativne jedinice, a sve u cilju podsticanja internog preduzetništva. Međutim, organizaciona autonomija zahtijeva mnogo više od promjene dizajna. Preduzeća moraju garantovati autonomiju članovima svoje organizacije i podsticati da je primjenjuju. Primjenu organizacione autonomije karateriše dvostepeni proces, koji uključuje definisanje projekta koji sprovode samostalno članovi u organizaciji i podsticanje projekata koje sprovode lideri za podsticanje pojedinačnih napora.

U istraživanjima povezanosti preduzetničke orijentacije i performansi preduzeća, autonomija se rijetko tretira kao jedna od njenih dimenzija. Prema Raušu i saradnicima (Rauch et al., 2009) autonomija je u samo tri studije od analiziranih pedeset jedne (51) uključena u mjerenje preduzetničke orijentacije. Razloge treba tražiti u činjenici, što je mnogi autori ne smatraju zasebnom dimenzijom, već preduslovom preduzetničke orijentacije.

3.4.2.5. Konkurentska agresivnost

Konkurentska agresivnost je dimenzija preduzetničke orijentacije koja pokazuje kako se preduzeće nosi sa prijetnjama i način na koji preduzeće nastoji da ostvari konkurentsku prednost (Lumpkin & Dess, 2001). Ona podrazumijeva direktno komfrontiranje sa konkurentima, u cilju sticanja prednosti i boljeg pozicioniranja na tržištu. Ova dimenzija naročito je bitna kod novog biznisa, gdje je veća vjerovatnoća propadanja, pa su agresivan stav i takmičenje ključni za preživljavanje. Kako navodi Lin (2006), konkurentska agresivnost, u kombinaciji sa karakteristikama top menadžmenta, predstavlja se kao potencijalni izvor konkurentske prednosti koji će obezbijediti bolje performanse.

Konkurentska agresivnost se može manifestovati kao direktna komfrontacija, odnosno napad na konkurente (na primjer, preduzeće ulazi na tržište na kojem dominira drugi konkurent), ili u vidu reakcije (na primjer, kada preduzeće smanji cijene kao odgovor na izazov konkurenta). Pored tradicionalnih, ova dimenzija podrazumijeva korištenje i nekonvencionalnih metoda konkurencije - takmičenja. Novim preduzećima su tako na raspolaganju neke taktike, kao na primjer, analizirati, a potom ciljati na slabosti konkurenata, fokusiranje na proizvode sa velikom dodatom vrijednosti, vodeći pri tom računa o diksrecionim troškovima, ili raditi stvari na drugačiji način (Lumpkin & Dess, 1996).

Postojanje ove dimenzije u organizaciji može se utvrditi na više načina. Kovin i Kovin (Covin & Covin, 1990) su ispitivali menadžere da li je njihov stav u odnosu na konkurente izrazito takmičarski ili radije zauzimaju stav živi i pusti druge da žive. Aktivnosti koje ukazuju na postojanje dimenzije agresivnosti, mogu biti i smanjivanje cijena i žrtvovanje većeg profita, ili značajno veće ulaganje

u marketing, servis i kvalitet proizvoda u odnosu na konkurente (Lumpkin & Dess, 1996).

Termin konkurentska agresivnost među prvima su upotrijebili Kovin i Kovin (Covin & Covin, 1990) u svojoj studiji koja se odnosi na performanse malih preduzeća. Oni smatraju da preduzeća koja slijede ovaj pristup prva iniciraju akcije, među prvima uvode nove proizvode i tehnologije, zauzimaju izrazito konkurentski stav, na koje konkurenti naknadno reaguju. U njihovom uzorku malih preduzeća, ona preduzeća koja su bila spremnija na konfrontaciju sa konkurentima, bila su uspješnija u odnosu na druga. Zato se često pojam konkurentske agresivnosti izjednačava sa pojmom proaktivnosti. Ipak, postoji razlika, jer se proaktivnost odnosi na traganje za novim poslovnim šansama, dok se konkurentska agresivnost odnosi na način kako preduzeće nastupa prema konkurentima koji su već pozicionirni na određenom tržištu.

Na konkurentsku agresivnost preduzeća utiču brojni faktori. Tako su ranija istraživanja utvrdila da će preduzeća koja slabije posluju u industrijskim granama sa visokim barijerama ulaska biti sklonija da nastupaju agresivnije (Ferrier et al., 2002). Čen (Chen, 1996) navodi da će preduzeća koja posluju na nekoliko istih tržišta kao i njihovi konkurenti vjerovatno ispoljavati manji rivalitet, ili će imati manje agresivan stav zbog veće mogućnosti osvete. Naime, pokazalo se da konkurencija na više tržišta često rezultira manjim konkurentskim intenzitetom između rivala, jer će se tada njihovo ponašanje razlikovati u odnosu na ponašanje prema konkurentu sa kojim se suočavaju na samo jednom tržištu.

Još jedan faktor koji utiče na konkrentsku agresivnost je stav vlade neke države, pri čemu se misli na njena ograničenja. Studija Jua i Kanele (Yu & Cannella Jr., 2005) je pokazala da su stav vlade neke države i njeno uplitanje, povezani sa nižim nivoima konkurentske agresivnosti za strane firme i višim nivoima konkurentske agresivnosti za domaća preduzeća. Na konkurentsku agresivnost može da utiče i struktura kapitala preduzeća. Koristeći uzorak iz avio industrije, Zang (Zhang, 2005) je nastojao da identifikuje vezu između toga kako se preduzeće finansira i konkurentskih akcija koje preduzima. On je pretpostavio da će veći kapital i niže zarade dovesti do agresivnog takmičarskog ponašanja.

3.5. Međuzavisnost preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi

Usljed sve većih efekata globalizacije i brzih tehnoloških promjena, poslovno okruženje u kome preduzeća posluju sve brže se mijenja, te su preduzeća prinuđena da stalno razvijaju nove preduzetničke strategije. One se povezuju sa boljim performansama preduzeća, jer omogućavaju prepoznavanje šansi i njihovo prevođenje u komparativne prednosti (Hitt et al., 2003). Zato je usva-

janje preduzetničke orijentacije korisno za veliki broj preduzeće koja žela da poboljšaju svoje performanse.

Odnos između preduzetništva i performansi preduzeća u poslednje vrijeme poprimio je značajnu pažnju i u organizacionoj i preduzetničkoj stručnoj literaturi, a sigurno najznačajniji pravac je onaj koji ispituje uticaj preduzetničke orijentacije na performanse u uslovima primjene različitih strategija i pod uticajem različitih faktora. Zbog pretpostavke da postoji pozitivna veza između preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi, brojni istraživači su ispitivali uticaj preduzetničke orijentacije na unapređenje poslovnih performansi. Ova pretpostavka je potvrđena i empirijskim istraživanjima koja su ustanovila da će usvajanje preduzetničke orijentacije poboljšati rezultate preduzeća.

Veliki broj radova potvrđuje povezanost preduzetničke orijentacije i pokazatelja poslovnog uspjeha preduzeća (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Lee & Peterson, 2000). Zahra i Kovin (Zahra & Covin, 1995) i Viklund i Šeperd (Wiklund & Shepherd, 2005) su utvrdili da preduzetnička orijentacija dovodi do boljih performansi. Des i saradnici (Dess et al., 1997) su utvrdili da preduzetnička orijentacija pozitivno utiče na uspješnost preduzeća. Miler i Bromili (Miller & Bromiley, 1990) ustanovili su da preduzetnička orijentacija doprinosi sveukupnoj uspješnosti preduzeća. Kraus i saradnici (Krauss et al., 2005) su vidjeli preduzetničku orijentaciju kao značajan faktor poslovanja. Keh i saradnici (Keh et al., 2007) su ustanovili da preduzetnička orijentacija igra važnu ulogu u poboljšanju performansi preduzeća, kao i da ona ima i direktan i indirektan pozitivan uticaj na performanse preduzeća.

Brojna druga istraživanja utvrdila su pozitivan uticaj preduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja preduzeća. Soininen (2013) smatra da preduzetnička orijentacija može imati uticaj na sposobnost preduzeća da se odupre teškoćama u poslovanju. Ajrland i saradnici (Ireland et al., 2003) tvrde da napor da se predvidi tražnja i agresivno pozicionira nov proizvod ili usluga često rezultuju jakim performansama. Nadalje, Jantunen i saradnici (Jantunen et al., 2005) tvrde da preduzetnička orijentacija omogućava preduzeću da na vrijeme prepozna prilike, kao i da ih samo kreira, te da preduzetničko ponašanje u kombinaciji sa procesima organizacione obnove predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti, posebno kada se mijenja poslovno okruženje. Basil (Basile, 2012) takođe navodi da preduzeće mora da preuzima rizik da bi ostvarilo rezultate u konkurentskom okruženju kakva su međunarodna tržišta, a da su preduzeća koja imaju preduzetničku orijentaciju aktivnija u usmjeravanju pažnje i otkrivanju šansi na istim.

Mnoga preduzeća smatraju da im je za opstanak u uslovima stalnih promjena neophodno preduzetničko ponašanje. Ipak, pretpostavka da preduzeće mora da ima snažnu preduzetničku orijentaciju da bi ostvarilo visoke performanse

do sada nije potpuno empirijski verifikovana, jer su rezultati emprijskih istraživanja različiti. Ranije je navedeno da su neke studije utvrdile da preduzeća koja primjenjuju snažnu preduzetničku orijentaciju posluju mnogo bolje nego ona koja je ne usvoje. Međutim, magnituda i pravac ovog odnosa razlikuje se od studije do studije. Dok su neke studije utvrdile da preduzeća koja primjene snažnu preduzetničku orijentaciju posluju mnogo bolje nego ona koja je ne usvoje (Covin & Slevin, 1986; Wiklund & Shepherd, 2003), neke druge studije su pak utvrdile niži stepen korelacije između preduzetničke orijentacije i performansi (Dimitratos et al., 2004; Zahra, 1991), dok neki autori nisu pronašli nikakvu vezu sa poslovnom profitabilnosti (Slater & Narver, 2000; George et al., 2001).

3.5.1. Empirijska istraživanja o preduzetničkoj orijentaciju u regionu zapadnog Balkana

Morić Milovanović (2012) ispitivao je uticaj preduzetničke orijentacije na finansijsku i nefinansijsku uspješnost poslovanja hrvatskih proizvodnih malih i srednjih preduzeća, zatim uticaj okoline na preduzetničku orijentaciju, kao i moderatorni utucaj okoline na odnos preduzetnička orijentacija - poslovna uspješnost. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da preduzetnička orijentacija posmatrana kao jednodimenzionalni koncept pozitivno utiče na uspješnost hrvatskih proizvodnih malih i srednjih preduzeća. Pored toga, utvrdili su da jedino dimenzija inovativnosti ispoljava značajan uticaj na uspješnost poslovanja ovih preduzeća, dok su, za dimenziju sklonosti ka riziku, čak utvrdili negativan uticaj. Nije potvrđen pozitivan uticaj okoline na preduzetničku orijentaciju, izuzev dimenzije suparništva u okolini, kao ni da okolina ima moderatorni uticaj na odnos preduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti.

Tonković Grabovac i Morić Milovanović (2015) su istraživali da li se postavka petofaktorskog modela preduzetničke orijentacije Lumpkina i Dessa može primijeniti na uzorku hrvatskih preduzeća. Rezultati istraživanja potvrdili su da su pet dimenzija preduzetničke orijentacije značajne komponente preduzetničke orijentacije hrvatskih preduzetnika. Pored toga, istraživanje je pokazalo da su hrvatski preduzetnici umjereno preduzetnički orijentisani, te da im je najizraženija komponenta proaktivnosti, a najmanje izražena komponenta sklonost ka riziku. Palalić i Bušatlić (2015) su analizirali okruženje u kojem su poslovala brzorastuća preduzeća (gazele) i spororastuća preduzeća (miševi) mjereći dimenzije preduzetničke orijentacije i performansi (rast prodaje i broja zaposlenih) 178 malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Rezultati njihovog istraživanja pokazala su malu do umjereno značajnu korelaciju između dimenzija preduzetničke orijentacije i poslovanja gazela i miševa.

U uzorku u Republici Srpskoj (Petković & Sorak, 2019) samo 7 od posmatranih 57 preduzeća ili 12.28% preduzeća iz istraživačkog uzorka, ispoljavaju visoke

nivoe sve tri dimenzije preduzetničke orijentacije. Posmatrano pojedinačno po dimenzijama, uočava se da je najizraženija dimenzija preduzetničke orijentacije proaktivnost (26 preduzeća ili 45.61%), a najmanje izražena je preuzimanje rizika (17 preduzeća ili 29.82%). Na ovakav rezultat mogla je da utiče činjenica da preduzeća u Bosni i Hercegovini posluju u veoma nepovoljnom ambijentu, koje karakterišu specifične političke i ekonomske prilike i nestabilnost, dominacija preduzeća koja se bave trgovinom na veliko i malo, nedovoljno izgrađena zakonska regulativa, komplikovani javni tenderi, nelojalna konkurencija i slično.

Pored toga, preduzeća u Bosni i Hercegovini imaju nizak ili nikakav kreditni rejting, a pri tom je velika njihova zavisnost od kredita, kao osnovnog eksternog izvora finansiranja. Najveći dio njihovih poslovnih aktivnosti odvija se na lokalom tržištu. Sve ove činjenice najvjerovatnije su uticale na to da u uzorku imamo mali procenat preduzeća (12.28%) sa snažno izraženom preduzetničkom orijentacijom. Ovdje treba napomenuti i da su određena istraživanja preduzetničke orijentacije pokazala da je preduzetnička orijentacija pod velikim uticajem kulture jedne nacije, odnosno da postoje razlike u njenoj izraženosti u različitim kulturama.

Ovakvi rezultati su donekle u skladu sa rezultatima istraživanja pojedinih istraživača, s obzirom da smo naveli da određeni broj autora takođe nije pronašao značajnu vezu (Zahra, 1991; Dimitratos et al., 2004) ili uopšte nije pronašao nikakvu vezu između preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi (Slater & Narver, 2000; George et al., 2001). Pri tom, najveći broj istraživanja na ovu temu sproveden je u SAD-u (Rauch et al. 2009), a Bosna i Hercegovina, kao što je naprijed opisano, predstavlja specifično okruženje i kao takvo se svakako značajno razlikuje od američkog.

Ipak, prilikom tumačenja rezultata istraživanja, u obzir treba uzeti nekoliko stvari. Jedan od problema istraživanja preduzetničke orijentacije odnosi se na sam način mjerenja ovog konstrukta. To znači, da pri interpretaciji dobijenih rezltata, treba imati na umu da je preduzetnička orijentacija ispitivana i procjenjivana na osnovu viđenja jedne osobe, odnosno na osnovu menadžerove ili preduzetnikove percepcije o sklonosti preduzeća ka pojedinim dimenzijama preduzetničke orijentacije, a to viđenje ne mora odgovarati stvarnoj preduzetničkoj orijentisanosti preduzeća.

Očigledno je da intenzitet relacije preduzetnička orijentacija – performanse, značajno varira zavisno od istraživača. Razlozi ovako različitih rezultata mogu biti zbog različitog načina operacionalizacije preduzetničke orijentacije, korišćenog teoretskog modela, različitosti u usvojenim metodologijama, mišljenja u vezi moderatora, kao i različitih indikatora performansi koje se koriste. Neki autori smatraju da to može biti iz razloga što se polazi od pretpostavke da je veza pravolinijska.

Tang i saradnici (Tang et al., 2008) u svojim studijama su pokazali da odnos između preduzetničke orijentacije i performansi nije pravolinijski, već u obliku obrnutog slova U, što bi značilo da će preduzetnička orijentacija poboljšati performanse samo do određene tačke, a nakon toga njeno povećavanje neće imati uticaja na poboljšanje performansi. Međutim, i pored navedenog, sama pretpostavka da preduzetnička orijentacija može doprinijeti boljem poslovnom uspjehu preduzeća dovoljno je intrigantna kako bi bila polazna osnova za konceptualni okvir kojim se ispituje veza između ove dvije varijable (Lumpkin & Dess, 1996).

Kada je u pitanju odnos preduzetničke orijentacije i performansi, interes istraživanja je bio i održivost ili trajnost ovog odnosa. Fokusirajući se na direktan odnos preduzetničke orijentacije i performansi, Zahra i Kovin (Zahra & Covin, 1995) su u periodu od sedam godina ispitivanja na uzorku srednjih i velikih preduzeća pronašli pozitivan odnos koji je rastao tokom vremena. Po njima, proaktivno preduzeće će biti u mogućnosti da stekne dominantnu poziciju u kanalima distibucije, uvodeći nove proizvode i usluge prije konkurenata. Oni smatraju da ovo neće preduzeću obezbijediti samo kratkoročnu konkurentsku prednost, nego će ta prednost biti dugoročna. Takođe, oni navode da je ponekad potrebno vrijeme da bi se mogle sagledati sve koristi koje donosi preduzetnička orijentacija.

Viklund (Wiklund, 1999) je takođe ispitivao trajnost odnosa preduzetnička orijentacija - performanse, s tim da je istraživanje vršeno u kraćem vremenskom periodu od tri godine i na uzorku malih preduzeća. On je utvrdio njen pozitivan uticaj na performanse, kao i da je on rastao tokom vremena. Pored toga navodi da preduzetnička orijentacija nije samo kratkoročno sredstvo za poboljšanje performansi, već da dugoročno ima pozitivan uticaj.

3.5.2. Kontigentni pristup mjerenja uticaja preduzetničke orijentacija na poslovne performanse

Ranija istraživanja uglavnom su ispitivala direktan uticaj preduzetničke orijentacije na poslovne performanse. Međutim kasnije se počinje primjenjivati kontigentni pristup u ispitivanju ovog odnosa, zbog shvatanja da na odnos preduzetničke orijentacije i performansi utiče i veliki broj drugih varijabli. Veliki broj istraživanja o odnosu preduzetničke orijentacije i performansi ukazuju na prednost kontigentnog pristupa u odnosu na direktni, jer isti može da pruži ispravnije objašnjenje rezultata performansi. Razumijevanje ovog odnosa se poboljšava kako se povećava broj kontigentnih varijabli koje se testiraju.

Teorija kontingencije polazi od stava da se strategija i struktura mijenjaju u zavisnosti od situacije, pa svaka organizacija mora svoju strukturu, interne procese i ponašanje prilagoditi situaciji sa kojom je suočena (Fernandez, 1999;

Chandler, 1962, navedeno u Martins, 2012). Stoga da bi se ostvarile superiorne performanse, njih ne treba posmatrati samo u smislu jedne organizacione karakteristike, već kao rezultat uzajmanog dejstva više karakteristika kao što su strategija, struktura, stil menadžmenta itd.

Ključ je, dakle, pronaći najbolju interakciju ovih elemenata, a sve to unutar datog okruženja koje može biti manje ili više neprijateljsko i nesigurno (Garengo & Bititci, 2007; Hardgrave et al., 1999; Randolph et al.,1991; Khandwalla, 1972, navedeno u Martins, 2012). Brojni autori preduzetništva su naglašavali značaj ispitavanja odnosa preduzetničkog ponašanja i performansi pomoću teorije kontigencije (Covin & Slevin 1991; Lumpkin & Dess 2001; Wiklund & Shepherd, 2005), jer faktori kao što su varijable okruženja, struktura i karakeristike menadžmenta utiču na to kako preduzetnička orijentacija treba da bude konfigurisana kako bi preduzeće postiglo visoke performanse.

Ovaj pristup omogućava ispitivanje odnosa između preduzetničke orijentacije, performansi i još neke varijable, kao na primjer, okruženje. Samim tim daje pouzdanije rezultate nego što su rezultati dobijeni iz dvosmjerne relacije preduzetnička orijentacija - performanse. U stručnoj literaturi ne postoji saglasnost autora oko toga koje kontigentne varijable su najpogodnije u ispitivanju ovog odnosa. Okruženje je dugo smatrano za jednu od najvažnijih varijabli u odnosu preduzetnička orijentacija - performanse. U tabeli broj 8 prikazane su kontigentne varijable koje su korištene u prvobitnim studijama koje se su bavile ispitivanjem odnosa preduzetnička orijentacija – performanse.

Tabela 9

Kontigentne varijable korištene u studijama koje su se bavile ispitivanjem odnosa preduzetnička orijentacija – performanse

Studija	Kontigentne varijable	
	Faktori okruženja	Organizacioni faktori
Covin & Slevin (1989)	Neprijateljska okruženja	Organizaciona struktura (organska ili mehanistička), strateški stav (preduzetnički ili konzervativan)
Covin & Slevin (1991)	Uslovi u okruženju	Strateški stav, organizacione i individualne varijable
Covin et al. (2006)	Dinamičnost okruženja, Neprijateljska okruženja	Strateško odlučivanje, strateško učenje iz neuspjeha, veličina i starost preduzeća
Lumpkin & Dess (1996)	Dinamizam, kompleksnost i darežljivost okruženja, karakteristike industrije	Veličina, struktura, strategija, resursi preduzeća, kultura, karakteristike top menadžmenta
Lumpkin & Dess (2001)	Dinamičnost okruženja, Neprijateljska okruženja, životni ciklus industrije	Strateški stav (preduzetnička orijentacija)

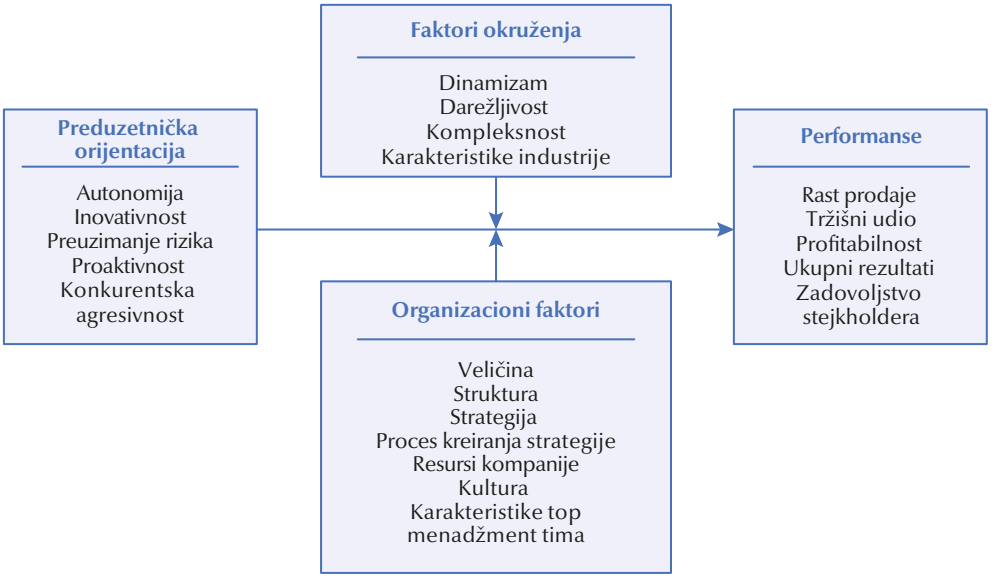
Studija	Kontigentne varijable	
	Faktori okruženja	Organizacioni faktori
Wiklund & Shepherd (2005)	Dinamičnost okruženja	Strateški stav (preduzetnička orijentacija), finansijski resursi, veličina, starost
Yeoh & Jeong (1995)	Eksterno okruženje (benigno ili neprijateljsko), struktura izvoznih kanala distribucije	Strateška orijentacija

Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Martins, 2012, str. 24-25.

Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) smatraju da obim ili stepen u kojem organizacija ispoljava preduzetničku orijentaciju zavisi od konteksta u kojem ona posluje. Stoga su oni predstavili kontigentni okvir u kome su odnos proširili sa organizacionim i faktorima okruženja. U modelu je demonstrirano kako ispitati uticaj kontigentnih varijabli na odnos preduzetnička orijentacija – performanse (Slika 54).

Slika 54

Uticaj kontigentnih varijabli na odnos preduzetnička orijentacija – performanse



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Lumpkin & Dess, 1996.

Nadalje, Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) su predložili četiri alternativna modela kontigencije za ispitivanje odnosa preduzetničke orijentacije i performansi, a na osnovu modela koje su redložili Venkatraman (1989) i Bol i Brajson (Boal & Bryson, 1987). Radi se o modelima za istraživanje uticaja trećih varijabli kao sredstava za istraživanje kontigentnih odnosa.

■ *Model moderatorskog efekta*

U ovom modelu (Moderating Effects Model, engl.) oblik i jačina odnosa preduzetničke orijentacije i performansi varira u zavisnosti od organizacione strukture, pa ona mora biti uključena u analizu navedenog odnosa kako bi se dobili valjani rezultati. Oni su postavili hipotezu po kojoj će preduzeća sa preduzetničkom orijentacijom koja imaju organsku strukturu ostvariti bolje performanse u odnosu na one koje ne koriste tu strukturu. Barns i Stalker (Burns & Stalker, 1961) kako navode Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996), prvi su uveli dva tipa organizacija: *mehanističke i organske,* a organizacije se kreću negdje između ove dvije krajnosti. Mehanističke organizacije su birokratske, sa strogim hijerarhijskim lancem komandovanja, dok organske organizacije karakteriše fleksibilnija struktura koja omogućava brže prilagođavanje promjenama na tržištu i efikasnije i kreativnije rješavanje problema. Brojni autori se slažu sa tim da preduzetnička orijentacija treba da bude povezana sa fleksibilnošću koja je karakteristična za organske organizacije (Khandwalla, 1977; Covin & Slevin, 1991 navedeno u Lumpkin & Dess, 1996)-

■ *Model efekta posredovanja*

Prema ovom modelu (Mediating - Effects Model, engl.) preduzetnička orijentacija je ulazna varijabla, performanse izlazna varijabla, a integracija organizacionih aktivnosti posredujuća varijabla. Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) sugerišu da efektivne integrativne aktivnosti i procesi posreduju u odnosu preduzetničke orijentacije i performansi. Preduzeće sa jakom preduzetničkom orijentacijom će preduzimati poteze poput agresivnog ulaska na nova tržišta i samim tim se izlaže većem riziku. Preduzeće se mora suočiti sa kompleksnim i brzo mijenjajućim okruženjem, a da bi adekvatno udovoljili njegovim zahtjevima, potrebna je veća upotreba integrisane strukture. Dakle, Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) su postavili hipotezu na osnovu ovog modela da preduzeća koja usvoje preduzetničku orijentaciju, a koja koriste integrativne aktivnosti, imaće bolje performanse u odnosu na one koje ih ne koriste.

■ *Model nezavisnog efekta*

Ovaj model (Independent-Effects Model, engl.) zasniva se na tvrdnji da darežljivost okruženja i preduzetnička orijentacija imaju odvojen, nezavisan uticaj na performanse preduzeća. Darežljivost okruženja odnosi se na raspoloživost ili dostupnost resursa, kao i broj mogućnosti koje su prisutne u određenom okruženju ili kao profitabilnost ili stopa rasta industrije u kojoj preduzeće posluje. Lampkin i Dess (Lumpkin & Dess, 1996) smatraju da preduzeća koja posluju u profitabilnijim industrijama imaju mogućnost ostvarenja većeg profita koji bi mogli upotrijebiti u ekspertimentisanju novim strategijama i praksama i na taj način unaprijediti preduzetničku orijentaciju. Međutim, do toga će doći

samo ukoliko preduzeće ima efektivne integracione mehanizme i/ili ako ima organsku strukturu, jer resursi sami po sebi neće unaprijediti preduzetničku orijentaciju.

- ***Model efekta interakcije***

U ovom modelu (Interaction-Effects Model, engl.) se pretpostavlja da karakteristike top menadžmenta, kao što su tolerancija na neizvjesnost i potreba za postizanjem, djeluju u interakciji sa preduzetničkom orijentacijom na performanse. Tolerancija na neizvjesnost se može definisati kao nastojanje da se neizvjesne situacije smatraju poželjnima (Budner, 1962 navedeno u Lumpkin & Dess,1996). Potreba za postizanjem je nagon koji navodi osobu da ispunjava teške zadatke i da bude uspješan (McClelland 1961, navedeno u Lumpkin & Dess, 1996). Lampkin i Des (Lumkpin & Dess, 1996) su postavili dvije hipoteze u ovom modelu. Prema prvoj hipotezi, preduzeća sa preduzetničkom orijentacijom u kojoj menadžeri imaju visoku toleranciju na neizvjesnost, imaće bolje performanse u poređenju sa onim čiji menadžeri imaju nisku toleranciju na neizvjesnost. Prema drugoj hipotezi, preduzeća sa preduzetničkom orijentacijom u kojoj menadžeri imaju visoku potrebu za postignućem će postizati bolje performanse u poređenju sa onim čiji menadžeri imaju nisku potrebu za postignućem. Navedena četiri modela bi trebala da obezbijede opšti okvir za testiranje različitih teorija i oni mogu da obezbijede dodatni uvid u odnos preduzetnička orijentacija - performanse.

3.5.3. Međuzavisnost preduzetničke i marketing orijentacije

Okruženje u kojem u današnje vrijeme posluju preduzeća karakteriše povećan rizik kojeg ona moraju da procjenjuju i traže načine da ga izbjegnu ili umanje njegovo djelovanje. Kako bi opstala u takvom okruženju koje se stalno mijenja, preduzeća bi trebala usvojiti preduzetničku i marketing orijentaciju. One se smatraju ključnim faktorima koji mogu da obezbijede preduzeću kratkoročnu i dugoročnu efikasnost i efektivnost. Preduzetnička i marketing orijentacija su dvije osnovne orijentacije, koje su tokom vremena poprimile značajnu pažnju u stručnoj literaturi. Sa povećanom pažnjom za oblast preduzetništva rastao je i interes za oblast marketinga.

Tokom godina, došlo je do evolucije iz marketing koncepta u marketing orijentaciju. Tako se, tržišna orijentacija definiše kao sprovođenje marketing koncepta u okviru firme (Ellis, 2005). Marketing koncept „predstavlja posebnu organizacionu kulturu, zajednički skup vjerovanja i vrijednosti koncentrisanih oko važnosti kupca u strategiji i radu oragnizacije" (Deshpande & Webster, 1989). Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je tržišna orijentacija organizaciona kultura koja na prvo mjesto stavlja interes kupca, kako bi razvila dugoročnu profitabilnost. Ruekert (1992) definiše tržišnu orijentaciju kao ste-

pen u kojem poslovne jedinice dobijaju ili pribavljaju i koriste informacije od kupaca, razvijaju i sprovode strategiju koja će omogućiti da se na kvalitetan način zadovolje potrebe i želje kupaca.

Iako se tokom vremena pojavilo nekoliko pristupa - viđenja tržišne orijentacije, ipak dva pristupa dominiraju kada je u pitanju konceptualizacija tržišne orijentacije, a to su pristup Narvera i Slejtera (Narver & Slater, 1990), i pristup Kolija i Javorskog (Kohli & Jaworski, 1990) (Felgueira & Rodrigues, 2012). Narver i Slejter (Narver & Slater, 1990) definišu marketing orijentaciju kao „organizacionu kulturu koja najefikasnije i najefektivnije kreira ponašanja neophodna za stvaranje superiorne vrijednosti za kupce i na taj način stvaraju superiorne performanse za posao". Po njima marketing orijentacija se sastoji od tri dimenzije: orijentacija na kupce, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija.

Koli i Javorski (Kohli & Jaworski, 1990) marketing orijentaciju opisuju kao orijentaciju usmjerenu na promovisanje i podršku stvaranju marketing inteligencije koja se odnosi na trenutne i buduće potrebe potrošača, na širenje ovog znanja ili inteligencije kroz čitavu organizaciju i razvijanje mehanizma reagovanja širom organizacije. Javorski i Koli (Jaworski & Kohli, 1993) su identifikovali tri glavna elementa koja čine marketing orijentaciju: stvaranje marketing inteligencije, dijeljenje ovog znanja kroz čitavu organizaciju i razvijanje mehanizma marketing odgovora.

Avlonitis i Gunaris (Avlonitis & Gounaris, 1997) ukazuju da su brojne studije potvrdile da marekting orijentacija ima pozitivan uticaj na performanse preduzeća. Na to ukazuju i prethodni radovi koji uglavnom navode pozitivan efekat preduzetništva i tržišne orijentacije na performanse preduzeća. Međutim, autori koji su se bavili ovim oblastima smatraju da bi više pažnje trebalo posvetiti ispitivanju odnosa između ovih orijentacija, jer veza između preduzetničke i marketing orijentacije nije do kraja istražena. Stoga odnosi između ovih orijentacija, kao i njihov uticaj na performanse značajno okupiraju pažnju istraživača u poslednjih nekoliko decenija, posebno pitanje njihove komplementarnosti i zajedničkog uticaja na performanse preduzeća.

Kada je u pitanju komplementarnost ove dvije orijentacije, može se uočiti da postoje dva različita stanovišta. Prvo stanovište polazi od činjenice da ove dvije orijentacije nisu kompatibilne. U svom radu, Šiašija i saradnici (Sciascia et al., 2006) citiraju neke autore (kao što su Christensen, Christensen & Bower, Foxall), koji smatraju da ne može da postoji veza između ove dvije orijentacije. Tako, oni navode da Kristensen (Christensen, 1997) smatra da dobro vođene kompanije imaju poteškoća sa inoviranjem, jer su s pravom zaokupljene već poznatim tržištima. Kristensen i Bauer (Christensen & Bower, 1996) marketing orijentaciju vide kao orijentaciju usmjerenu na dotjerivanje i prilagođavanje

inkrementalne inovacije da bi se zadovoljile tekuće potrebe, dok sa druge strane preduzetnička orijentacija podržava razvoj novih proizvoda usmjerenih na tek nastajuće potrebe. Na kraju, Šiašija i saradnici (Sciascia et al., 2006) navode viđenje Foksala (Foxall, 1984) po kojem je marketing orijentacija reakcija na potrebe potrošača i poteze konkurenata, dok je preduzetnička orijentacija proaktivna orijentacija koja vodi do iniciranja prave inovacije.

Po drugom shvatanju, ova dva koncepta se mogu smatrati više povezanim nego suprostavljenim. Ovo shvatanje polazi sa stanovišta da su preduzetnička i tržišna orijentacija komplementarne, što znači da preduzetnička orijentacija treba tržišnu orijentaciju, kako bi na pravi način usmjerila svoje inovativne aktivnosti, ali i tržišna orijentacija treba preduzetničku kako bi postigla brz odgovor na prilike na tržištu. Ova tvrdnja je zapravo bazirana na činjenici da i marketing i preduzetnički orijentisane firme imaju isti stav kada je u pitanju sticanje i dijeljenje znanja u okviru organizacije (Gonzalez-Benito et al., 2009). Ramirez i saradnici (Ramirez et al., 2014) navode da autori smatraju da su tržišna orijentacija i preduzetnička orijentacija dvije filozofske discipline koje su jako slične (Hills & LaForge, 1992; Moris et al., 2002), te da obje imaju kao glavni cilj zadovoljenje potreba kupaca, kao i da se brzo odgovori na zahtjeve koje postavlja spoljno okruženje preduzeća (Kwak et al., 2013). Narver i Slejter (Narver & Slater, 1990) opisuju preduzetničku orijentaciju kao neophodan dodatak tržišne orijentacije.

Neki autori pak smatraju da je preduzetništvo preteča ili preduslov tržišne orijentacije. Na primjer, Matsuno i saradnici (Matsuno et al., 2002) ukazuju na činjenicu da veći nivo preduzetničke sklonosti, povlači i veći nivo tržišne orijentacije. Usvajanje preduzetničke orijentacije omogućava organizacijama da identifikuju latentne potrebe kupaca i inovativne načine za zadovoljavanje postojećih potreba. Matsuno i saradnici (Matsuno et al., 2002) dalje sugeriše da preduzetništvo olakšava spremnost i sposobnost članova organizacije da se posvete aktivnostima učenja na tržištu, da prepoznaju potrebu za smanjenjem neizvjesnosti i preuzme više proračunati rizik, što promoviše jaku tržišnu orijentaciju. Slejter i Narver (Slater & Narver, 1995) navode da je integrisana tržišna orijentacija sa fokusom na razumijevanje kako izraženih tako i latentnih potreba kupaca, sama po sebi preduzetnička.

Iako su odnosi između performansi preduzetničke i tržišne orijentacije intenzivno istraživani, ipak njihovo uzajamno djelovanje je malo ispitivano. Zato se postavlja pitanje da li istovremeno usvajanje preduzetničke i tržišne orijentacije podrazumijeva sinergetski efekat na performanse? U tom kontekstu, Slejter i Narver (Slater & Narver, 1995) ukazuju da tržišna orijentacija sa preduzetničkim vrijednostima povećava izglede za organizaciono učenje i samim tim poboljšavaju se performanse. Preduzeća koja inkorporiraju tržišnu i preduzetničku orijentaciju, imaju veći učinak u odnosu na druge organizacije koje

nisu usvojile ove dvije poslovne strategije (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Oni ukazuju da razlike u performansa novog proizvoda zavise od stepena preduzetničke i tržišne orijentacije.

Na sličan način, navode da su firme koje su integrisale marketing i preduzetničke orijentacije, kao dio njihovih svakodnevnih aktivnosti, ostvarile veći poslovni prihod i viši nivo inovativnosti u odnosu na one koje nisu (Bhuian et al., 2005). Oni sugerišu složeniju interakciju, u kojoj preduzetnička orijentacija moderira odnos između tržišne orijentacije i performansi, tako da odnos postaje intenzivniji na srednjim nivoima, a slabiji na višim nivoima preduzetničke orijentacije. Sa druge strane, Gonzales-Benito i saradnici (Gonzalez-Benito et al., 2009) nisu pronašli dovoljno dokaza na osnovu kojih bi se moglo tvrditi da postoji sinergetski efekat ovih orijentacija na performanse, iako su u njihovom istraživanju utvrdili značajnu vezu između ove dvije orijentacije, kao i njihov pozitivan uticaj na performanse.

Iako u stručnoj literaturi ima mnogo teorijskih i empirijskih dokaza koji ukazuju na postojanje povezanosti marketinške i preduzetničke orijentacije, potrebno je dalje istraživanje ove oblasti. Problem postoji zbog toga što se istraživanja uglavnom zasnivaju na različitim teorijskim okvirima i što pružaju različite empirijske rezultate. Pored toga, postoje pitanja koja zahtijevaju dalje istraživanje, kao npr. da li ove orijentacije mogu biti usvojene odvojeno ili je za implementaciju neke od njih potrebno postojanje druge orijentacije u organizaciji? Pored toga, prethodna istraživanja su ukazala da učestalost preduzetničke i marektinške orijentacije, njihovi međusobni odnosi, kao i uticaj na performanse, mogu da zavise od kulturnog i ekonomskog konteksta u kome preduzeća posluju. Zato bi ih trebalo ispitivati u različitim ekonomskim okolnostima i konkurentskim okruženjima.

3.5.4. Sistem pokazatelja performansi organizacije

3.5.4.1. Performanse – pojam i značaj mjerenja

Kao što je ranije navedno, rezultati mnogih studija potvrđuju da postoji povezanost između preduzetničke orijentacije i performansi organizacije. Zato poslovne performanse i njihovo poboljšanje predstavljaju složenu i stalno prisutnu problematiku u preduzećima. S obzirom na svu složenost, neizvjesnost i postojanje izražene konkurencije u okruženju u kome preduzeća posluju, postoji dilema koji je najbolji model mjerenja perormansi preduzeća, pa upravljanje performansama preduzeća predstavlja veliki izazov za njegov menadžment. Prema Jovetiću (2015) upravljanje performansama preduzeća podrazumijeva njihovo planiranje, praćenje, mjerenje, analizu i poboljšanje primjenom korektivnih i preventivnih mjera.

Efektivno merenje performansi je ključno za uspješnu realizaciju strategije organizacije. Mjerenje performansi zapravo predstavlja praćenje efikasnosti i efektivnosti jedne organizacije u postizanju unaprijed postavljenih ciljeva ili ispunjavanju zahtjeva zainteresovanih strana. Za preduzeće je bitno da dobro posluje u pogledu troškova, kvaliteta, fleksibilnosti i drugih dimenzija. Stoga je mjerenje performansi važan instrument strateške analize. Zainteresovane strane će steći bolji uvid u strategiju organizacije posmatrajući šta ona mjeri i radi, nego na osnovu deklarisanih ciljeva organizacije ili na osnovu onoga što kaže da radi. Merenje performansi se sprovodi ili se može sprovoditi za sve sektore industrije i sve vrste i veličine organizacija (javne, privatne i neprofitne) (Harvey, 2008).

Poseban značaj imaju mjere performansi preduzeća, koje daju sljedeće informacije preduzeću: koliko dobro preduzeće radi, da li su ispunjeni ciljevi poslovanja, da li su korisnici i zainteresovane strane zadovoljne, da li su procesi upravljani i da li su i u kojim oblastima neophodna unapređenja (Golubović & Radović, 2010). U tom smislu danas se govori o *tradicionalnom mjerenju performansi preduzeća*, koje je zasnovano na finansijskim mjerilima i *savremenom mjerenju performansi preduzeća*, koje pored finansijskih mjerila, u obzir uzima i druge nefinansijske parametre koji mogu odgovoriti potrebama i zahtjevima poslovanja preduzeća u savremenim uslovima (Ittner et al., 1998). Mjerila performansi pri tom treba da budu dizajnirana tako da odražavaju one faktore koji imaju najveći uicaj na efikasnost bitnih procesa u preduzeću. Definisanje takvog sistema mjerenja performansi nije jednostavno, jer odgovor na pitanje šta je optimalno razlikuje se od situacije do situacije (Tangen, 2004).

Uspjeh preduzeća se određuje kroz proces mjerenja, te stoga mjerenje performansi predstavlja važan dio njegove kontrolne i upravljačke aktivnosti. Svrha mjerenja jeste ostvarenje što većeg kvaliteta ekonomije, putem uticanja na odnos između ostvarenih rezultata preduzeća i ulaganja. Dakle, mjerenje performansi se vrši sa ciljem da preduzeće spozna koliko kvalitetno koristi resurse, odnosno da spozna koliko je istovremeno ekonomski efikasno i efektivno. Zato Nili i saradnici (Neely et al., 1995) mjerenje performansi posmatraju kao proces kvantifikacije efikasnosti i efektivnosti procesa. Pri tom se efikasnost definiše kao sposobnost preduzeća da postavljene ciljeve ostvari uz što racionalnije korištenje resursa i mjeri se odnosom izlaza (outputa) i ulaza (inputa), dok se efektivnost mjeri stepenom ostvarenja postavljenih ciljeva. Smatra se da je preduzeće uspješnije, ako u kraćem i dužem vremenskom periodu ostvaruje uravnotežen odnos između efikasnosti i efektivnosti (Todorović, 2003).

S obzirom da se efikasnost i efektivnost mjere stepenom ostvarenja postavljenih ciljeva, to je definisanje ciljeva dio upravljačkog procesa. Postavljanjem ciljeva koji odgovaraju na pitanja šta, kada i koliko, preduzeće određuje svoja buduća željena stanja po pojedinim segmentima poslovanja. Ta željena

stanja koja preduzeće želi da postigne, u savremenoj literaturi označavaju se kao performanse preduzeća (Pešalj, 2006). Po istom autoru, performanse preduzeća u suštini predstavljaju ostvarenja, odnosno učinke koje preduzeće ostvaruje u različitim vremenskim intervalima, različitim oblastima i različitim aspektima poslovanja.

U savremenom poslovanju, veoma je bitno ispravno shvatiti značaj i ulogu mjerenja performansi u okviru procesa upravljanja preduzećem. Naime, rezultati mjerenja performansi treba da ukažu na rezultate koje preduzeće postiže kao rezultat svojih aktivnosti ali i rezultate koje preduzeće treba da postigne u budućnosti. U takvoj situaciji, mjere performansi postaju standard za ocjenu ostvarenja performansi. Vrlo često mjere performansi služe i za poređenje (banchmarking, engl.) u istoj grani poslovanja (De Ruyter et al., 1997). Za uspješnost mjerenja performansi, veoma je bitno raspolagati kvalitetnom informacionom podrškom, prvenstveno od strane računovodstvenog informacionog sistema koji se ostvaruje odgovarajućim računovodstvenim izvještajima, sa adekvatnim kvalitetnim informacionim sadržajima (Malinić & Todosijević Lazović, 2013).

Danas se često govori o ciljevima performansi, jer oni govore o željenim rezultatima u budućnosti. Oni treba da proizilaze iz vizije i misije preduzeća. Sa njima se porede ostvarene performanse, radi preduzimanja korektivnih ili preventivnih mjera, kako bi se stvarne performanse dovele u tolerantne granice u odnosu na planirane ili željene performanse (Jovetić, 2015). Dakle, mjera performansi je zapravo pokazatelj stepena ispunjenosti cilja (Golubović & Radović, 2010).

Kada se pomene termin mjerenja performansi, pod njim se podrazumijeva kvalitativno ili kvantitativno izražavanje određenih rezultata putem izabranih pokazatelja (mjerila). Zbog toga performanse prestavljaju veoma značajnu informacionu osnovu za menanadžment na svim nivoima (Malinić & Todosijević Lazović, 2013). Smatra se da je jednostavnije mjeriti pokazatelje ako se oni izražavaju kvantitativno. Ipak, postoje slučajevi kada se pokazatelji trebaju mjeriti kvalitativno. Poseban problem u takvim slučajevima je utvrditi odstupanja stvarnih vrijednosti pokazatelja od planiranih.

Efektivno mjerenje performansi je preduslov za efikasno upravljanje u bilo kojoj organizaciji. Prema Harviju (Harvey, 2008), neke od koristi efektivnog sistema mjerenja performansi su sljedeće:

- *Bolje odlučivanje i kontrola* - Bez pravilnog razumijevanja performansi, preduzeće neće biti u mogućnosti da donosi prave odluke. Pri tome, multidimenzionalni okvir za mjerenje performansi znači da se podrška odlučivanju može poboljšati na svim nivoima organizacije.
- *Podržano strateško planiranje i postavljanje ciljeva* - Sposobnost za mjerenje performansi i praćenje napretka daje smisao procesu izrade strate-

ških planova i ciljeva. Efikasan mjerni sistem treba da naglasi vezu između korporativnog nivoa upravljanja i operativnog nivoa i na taj način obezbijedi da odlučivanje, aktivnosti i kontrola budu usklađene sa strategijom preduzeća.

- *Poboljšana komunikacija* - Učešće u postavljanju ciljeva i izvještavanja o rezultatima mogu povećati razumijevanje i podršku zaposlenih i zainteresovanih strana za donesene strategije i odluke. Na taj način se podstiče i dijeljenje znanja između različitih odjeljenja.
- *Odgovornost* - Mjerenje i izvještavanje o performansama za donosioce odluka predstavlja značajno sredstvo za postizanje odgovornosti, kako na nivou zaposlenog, tako i na organizacionom nivou, posebno kada se mjerenje ishoda i rezultata vrši na osnovu opšte prihvaćenih standarda.

Iz naprijed navedenih razloga, mjerenje poslovnih performansi igra posebnu ulogu u poboljšanju kvaliteta odlučivanja i rastu ukupne poslovne efikasnosti. Mjerenjem se obezbjeđuju informacije koje omogućuju da se stanje organizacije kao sistema sagleda objektivno, pa da se na osnovu toga, za budući period, postave realni ciljevi, koji su istovremeno izazovni i stimulišući. Bez objektivnog, sveobuhvatnog, redovnog mjerenja poslovnih performansi, jedna organizacija bi ostala bez ključnih informacija za kontinuirani tok poslovnog odlučivanja, bez koga nema ni efektivnog upravljanja.

Prilikom dizajniranja sistema mjerenja performansi u savremenom okruženju, treba uvažavati kako finansijske, tako i nefinansijske indikatore koji odražavaju efekte ključnih aktivnosti koje dodaju vrijednost jedne kompanije. Uvođenje raznovrsnih strategijski usklađenih mjera performansi trebalo bi da poboljša organizacione ishode povećavajući kvantum informacija relevantnih za odlučivanje koje su na raspolaganju menadžerima (Domanović, 2013). Pri tome, ocjena performansi predstavlja svojevrstan monitoring efektivnosti preduzeća u pogledu ostvarenja njegovih ciljeva.

Za uspjeh sistema za mjerenje performansi bitno je sljedeće:

- sistem mora da bude razumljiv i ne previše kompleksan,
- mora se jasno identifikovati svrha mjerenja,
- potrebno je napraviti odgovarajući balans između grupnih i individualnih mjera,
- potrebno je mjeriti sve ključne elemente performansi,
- mjerenju performansi se ne smije pristupiti kao (prolaznoj) modi,
- sistem mora mjeriti ono što je važno, a ne ono što je lako,
- zaposleni i lideri moraju biti uključeni u sistem za mjerenje performansi,
- učenje i menadžment znanjem moraju biti konzistentni i podržani sistemom mjerenja,
- struktura i kvalitet podataka moraju biti prihvatljivi, i

- mora se kreirati transparentnost i vlasništvo nad mjernim sistemom, kako bi se obezbijedila efektivna dugoročna upotreba. (Kilibarda, 2007)

3.5.4.2. Tipovi organizacionih performansi

- ***Finansijski pokazatelji poslovanja***

Finansijski pokazatelji poslovanja, često se nazivaju i tradicionalni pokazatelji poslovanja. Oni se zasnivaju na računovodstvenom konceptu dobiti, pri čemu se razlikuju ekonomski i računovodstveni koncept dobiti.

Ekonomski i računovodstveni pokazatelji poslovanja se razlikuju po ciljevima kojima služe, po polaznim stanovištima, područjima primjene, pristupu mjerenja i iskazivanja dobitka, metodologiji itd. Ekonomski koncept dobiti je bitan sa stanovišta procesa odlučivanja, jer u obzir uzima očekivanja. Sa tog stanovišta dobit predstavlja osnov za racionalno ekonomsko ponašanje, a dobar je i indikator za donošenje odluka.

Vrijednost računovodstvenog koncepta je u jednostavnosti i njegovoj praktičnoj izvodljivosti. On dobit posmatra kao neto ishod poslovnih aktivnosti preduzeća, koji se dobije oduzimanjem rashoda od prihoda u jednom obračunskom periodu. S obzirom da gleda u prošlost, odlikuje ga objektivnost, pouzdanost, mjerljivost, široka upotreba u praksi itd. Todorović i saradnici (1997) kao osnovne metode finansijske kontrole navode: analizu finansijskih izvještaja, sistem racio brojeva, analizu prelomne tačke, budžet i reviziju. Obzirom da se radi o performansama koja su predmet drugih užih naučnih oblasti, prvenstveno *računovodstva i revizije i poslovnih finansija,* dostupnih u literaturi, nećemo elaborirati pojedinačne finansijske pokazatelje.

Kao osnovni nedostatak finansijskih pokazatelja za mjerenje uspješnosti poslovanja navodi se isključiva upotreba finansijskih pokazatelja koji su postignuti u prošlosti. To može dovesti do nekritičkog investiranja, što se može odraziti na buduće poslovanje. Naime, dostizanje visokog nivoa pojedinih finansijskih pokazatelja, ne znači da organizacija ima zadovoljavajući potencijal za razvoj i rast u budućnosti. Poseban problem je primjena tradicionalnih pokazatelja mjerenja performansi u industrijskoj proizvodnji, jer oni ne uspijevaju da pruže informacije o potrebama korisnika. Zato su tradicionalni pokazatelji neprikladni pošto nemaju strategijski fokus, jer se bave smanjenjem razlika umjesto poboljšanjima (Neely et al., 1995).

Prednost finansijskih pokazatelja za mjerenje uspješnosti poslovanja ogleda se u tome što oni izražavaju stepen ostvarivanja finansijskih i drugih poslovnih ciljeva i rezultata, jer su prema njima i bili usmjereni svi napori u preduzeću. Pri tom finansijski pokazatelji omogućuju preduzeću da na osnovu racio bro-

jeva može procijeniti trend, tj. da li preduzeće jača ili slabi, kao i njegov položaj u odnosu na druga preduzeća.

- ***Nefinansijski pokazatelji poslovanja***

Zbog promjena koje se stalno dešavaju na tržištu, neophodno je da se sistem za mjerenje performansi stalno mijenja i unapređuje. Bez obzira kakva mjerila performansi preduzeće koristi, oni ne mogu biti u upotrebi duži vremenski period, jer se nijedan pristup do sada nije pokazao kao superioran i nezamjenjiv zbog stalnih oscilacija na tržištu (Žarkić Joksimović, 2004). Upravo zbog toga se i sistem za mjerenje performansi u organizacijama stalno razvijao i usavršavao, pa je tako došlo do toga da savremeni sistemi zamijene tradicionalno mjerenje performansi.

Iako su finansijski rezultati krajnji cilj ukupnog poslovanja preduzeća, ipak da bi ono moglo u dužem vremenu postizati projektovane finansijske rezultate, preduzeće treba imati stručne i motivisane radnike, atmosferu u kojoj se uči i raste, te profitabilne i lojalne potrošače. Promijenjeni uslovi poslovanja, kao i složenost poslovnih procesa nameće potrebu mjerenja performansi iz više perspektiva umjesto samo jedne (finansijske). Savremeni sistemi mjerenja zasnivaju se na stavu da se performanse preduzeća ne mogu mjeriti samo na osnovu finansijskih pokazatelja, već je u analizu potrebno uključiti mnoštvo indikatora. Ovakav koncept mjerenja ne isključuje mjerenje finasijskih performansi. Zato preduzeća pored finansijskih trebaju pratiti i nefinasijske parametre. Za njih se najčešće koristi termin savremeni pokazatelji poslovanja preduzeća. Nefinasijski parametri su nastali kao odgovor na kritiku finansijskih parametara izvještavanja, odnosno kritike cilja dobiti kao osnovnog mjerila performansi (Malinić & Todosijević Lazović, 2013).

Naime, ključne promjene u okruženju i poslovanju preduzeća koje su se desile u posljednjih nekoliko decenija, uslovile su i promjenu osnovnih pretpostavki na kojima je moguće obezbijediti konkurentsku poziciju preduzeća. Pokazalo se da od sposobnosti preduzeća da se brzo prilagodi stalno promjenljivim uslovima u okruženju i da prije drugih prepozna i zadovolji stalno promjenljive potrebe i zahtjeve potrošača, zavisi i njegov uspjeh. Savremeno informatičko doba izmijenilo je osnovne pretpostavke uspješnog poslovanja preduzeća i postavilo nove zahtjeve u pogledu mjerenja performansi i upravljanja. U savremenim uslovima, konkurentski uspjeh preduzeća zavisi prije svega od njegove sposobnosti da angažuje i efikasno upotrebljava svoje nematerijalne resurse (Budimir, 2014).

Korišćenje tradicionalnih sistema za mjerenje performansi i kontrolu preduzeća, zasnovanih prije svega na finansijsko–računovodstvenom sistemu preduzeća, u savremenom periodu više nije u mogućnosti da zadovolji navede-

ne potrebe preduzeća. Kao rezultat potrebe preduzeća da raspolaže i koristi adekvatnije sisteme za mjerenje performansi preduzeća, koji bi bolje odgovorili savremenim uslovima poslovanja i savremenim zahtjevima uspješnog upravljanja preduzećem, nastao je čitav niz sistema koji se mogu označiti kao savremeni sistemi za mjerenje performansi preduzeća (Krstić & Sekulić, 2013).

Karakteristika svih savremenih sistema za mjerenje performansi preduzeća jeste težnja da budu sveobuhvatni i cjeloviti i da nastoje da preduzeću pristupe kao jednom veoma složenom sistemu, koji funkcioniše u složenom i promjenljivom okruženju i koji svojim poslovanjem treba da zadovolji čitav spektar različitih ciljeva i interesa. Savremeni sistemi za mjerenje performansi preduzeća nastoje da odgovore savremenim potrebama upravljanja preduzećem u cjelini i da pruže savršeniji ekonomski instrumentarijum za podršku donošenja odluka u preduzeću. Veoma često savremeni sistemi za mjerenje performansi zahtijevaju prilagođavanje čitavog sistema upravljanja u cilju postizanja optimalnih rezultata (Gajić, 2004)

U razvoju savremenih pokazatelja poslovanja preduzeća, pominje se više pravaca:

- Prvi pravac savremenih pokazatelja poslovanja, odnosi se na usavršavanje i prilagođavanje finansijskih pokazatelja, tako da se njihovi određeni nedostaci prilagode savremenim potrebama preduzeća. Oni ostaju na osnovama računovodstvenih koncepata rezultata. Kao predstavnik ove grupe pokazatelja pominje se stopa prinosa na investirani kapital (ROIC - Return on Invested Capital).
- Drugi pravac, se zasniva na novčanom toku, u skladu sa velikim značajem kojem se u savremenom periodu pridaje. Kao osnovni tokovi gotovine navode se: diskontovani gotovinski tok (DCF- Discounted Cash Flow), neto (slobodni) novčani tok (FCF - Free Cash Flow) i novčani prinos na investirani kapital (CFROI - Cash Flow Return on Invested Capital).
- Treći pravac, bazira se na ekonomskom konceptu rezultata, a svoje uporište nalazi u konceptu zasnovanom na vrijednosti. On se često označava kao mjera dodavanja vrijednosti. Kao najpoznatiji pokazatelji navode se: ekonomski profit (EP - Economic Profit), dodata tržišna vrijednost (MVA - Market Value Added) i dodata ekonomska vrijednost (EVA - Economic Value Added). (Pešalj, 2006)

U poslednje vrijeme pominje se i četvrti savremeni pristup mjerenja i upravljanja performansama preduzeća po modelu Nortona i Kaplana, tzv. koncept Balanced Scorecard. Isti se često naziva i sistem integrisanih mjerila performansi, jer u obzir uzima četiri perspektive (finansijska, kupaca, internih procesa i učenja rasta), koje predstavljaju mjeru ukupne uspješnosti poslovanja (Malinić & Todosijević Lazović, 2013).

Ukoliko se analiziraju savremeni sistemi za mjerenje organizacijskih performansi preduzeća, moguće je uočiti neke njihove karakteristike koje su zajedničke i za nefinansijske pokazatelje poslovanja. Kao takvi, oni pružaju balansiranu sliku organizacijskih performansi. Pri tom savremeni modeli daju sažet pregled, a s druge strane daju i sliku o uzročno-posljedičnim vezama između performansi. S obzirom na karakteristiku multidimenzionalnosti, oni omogućuju integrisanost organizacijskih funkcija i organizacijskih nivoa, podstiču konzistentnost ciljeva i aktivnosti, te pružaju mogućnost za nadziranje prošlih i budućih performansi. Zajedničko svim savremenim integrisanim sistemima utvrđivanja organizacijskih performansi je pokušaj da mjerenje organizacijskih performansi približe i povežu sa strategijom i dugoročnom orijentacijom preduzeća.

Nedostatak savremenih sistema za mjerenje organizacijskih performansi preduzeća je nemogućnost pokrivanja svih dimenzija poslovanja. Bez obzira što istraživanja iz područja upravljanja performansama pokazuju da preduzeća koja koriste savremene modele za mjerenje organizacijskih performansi, ostvaruju bolje organizacijske rezultate, ipak u praksi ne postoji njihovo značajno korištenje. Razlog tome je nepostojanje konsenzusa, ni teoretičara, ni praktičara, oko pitanja koje sisteme mjerenja organizacijskih performansi koristiti i koje kriterije kod njihove selekcije treba slijediti. Zato je problem izbora adekvatnog sistema mjerenja organizacijskih performansi izrazito složen zadatak koga nimalo ne olakšava rastući broj novih modela za mjerenje performansi.

Brojni autori često ističu samo prednosti ovih modela, a malo pažnje posvećuju njihovim nedostacima. Osim toga, smjernice za njihovu praktičnu primjenu nisu dovoljno razvijene. U cilju rezimiranja saznanja o savremenim modelima za mjerenje organizacijskih performansi potrebno je istaknuti da noviji modeli mjerenja organizacijskih performansi imaju i svoje prednosti i svoje nedostatke. Značajan nedostatak novijih modela mjerenja organizacijskih performansi je nepostojanje jasnog određenja koje modele mjerenja organizacijskih performansi koristiti, što utiče na mogućnost upoređivanja performansi preduzeća. Zbog toga, neki naučnici prednost ipak daju tradicionalnim mjerilima koja daju mogućnost poređenja performansi različitih preduzeća (Bakotić, 2014).

3.6. Vrste inovacija

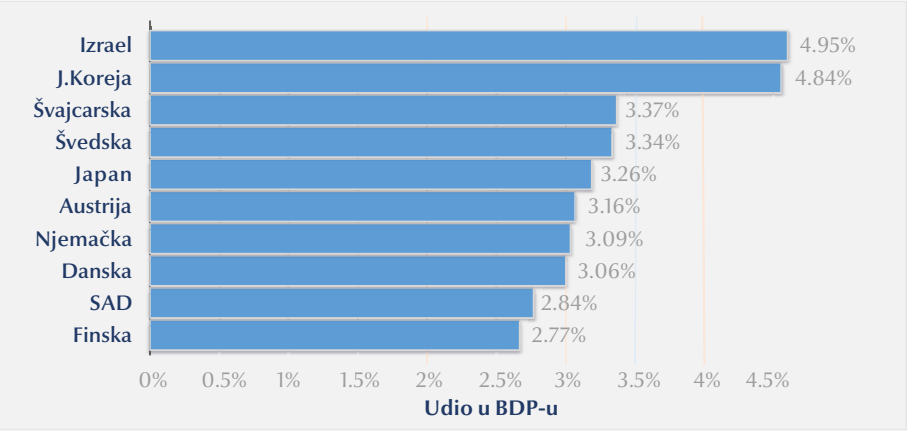
Sistematsko traženje preduzetničkih prilika i inovacija podrazumijeva temeljan, posvećen i mukotrpan rad i velika ulaganja u istraživanja i razvoj (I&R ili R&D – research and development, engl.) novih proizvoda i usluga, procesa, tehnologija, marketinških rješenja i organizacionih obrazaca. Iako ne smije-

mo zanemariti faktore sreće i određenih neočekivanih okolnosti, sistemastko i kontinuirano traganje za inovacijama nema alternativu. Izdvajanja za R&D u razvijenim zemljama svijeta izuzetno su visoka, pri čemu u apsolutnom iznosu, velike multinacionalne kompanije, univerziteti i istraživački centri ulažu znatno više novca nego mala i srednja preduzeća.

Izdvajanje za R&D u BiH prema posljednjim podacima Svjetske banke (The World Bank, 2018) iznosilo je 0,20% od ukupnog BDP, što dovoljno govori da smo u velikom zaostatku za razvijenim zemljama svijeta i u apsolutnom i u relativnom smislu. U isto vrijeme izdvajanje za R&D u Crnoj Gori su 0,37%, Hrvatskoj su 0,97%, u Srbiji 0,92%, u Češkoj Republici 1,93%, Sloveniji 1,94%, Finskoj 2,77%, SAD 2,84%, Danskoj 3,06%, Njemačkoj 3,09%, Austriji 3,16%, Švajcarskoj 3,37%, Švedskoj 3,34%, Japanu 3,26%, Izraelu 4,95% i Južnoj Koreji 4,84% (The World Bank, 2018). Vodeće zemlje svijeta u ulaganju u R&D u 2019. godini su Izrael, Južna Koreja i Švajcarska, što je predstavljeno na sljedećem grafikonu.

Grafikon 7

Vodeće zemlje svijeta u istraživanju i razvoju prema udjelu BDP-a u 2019. godini



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Statista. (2019). Top countries by R&D share of GDP worldwide 2019. Preuzeto 25.03.2019. godina sa https://www.statista.com/statistics/732269/worldwide-research-and-development-share-of-gdp-top-countries/.

> Prema Battelle R&D Magazine, američke kompanije, vladine agencije i univerziteti ulažu više od 465 milijardi US$ godišnje u istraživanje i razvoj (R&D). Mala preduzeća su važan dio ukupne R&D slike. Jedna studija od strane Uprave za male biznise (SBA) izvještava da mala preduzeća proizvode 16 puta više patenata po zaposlenom od svojih većih konkurenata. (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97)

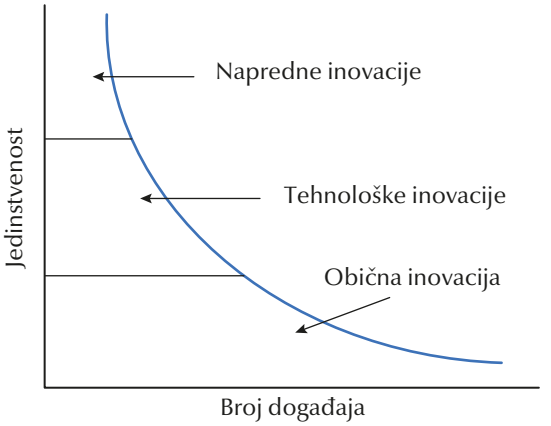
„Više od hiljadu novih biznisa rađa se svaki sat svakog radnog dana u Sjedinjenim Državama. Preduzetnici vode revoluciju koja transformiše i obnavlja ekonomije širom sveta. Preduzetništvo je suština slobodnog poslovanja jer

rađanje novih preduzeća daje tržišnoj ekonomiji vitalnost" (Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 1). Veoma često razlog pokretanja biznisa je želja za komercijalizacijom inovacije.

Za razliku od invencije koja podrazumijeva novitet, inovacija ne mora a priori podrazumijevati novo tehničko-tehnološko rješenje bazirano na izumu. Prema Šumpeteru (Schumpeter, 1996) 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" (str. 66). Prema Hisriču i Ramadaniju (Hisrich & Ramadani, 2017) kao što je predstavljeno na grafikonu 8, postoje tri glavne vrste inovacija prema padajućem redoslijedu jedinstvenosti:

1. napredne probojne (revolucionarne) inovacije,
2. tehnološke inovacije, i
3. obične inovacije.

Grafikon 8
Inovacijski grafikon



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Hisrich & Ramadani, 2017, str. 46.

Prema očekivanju, najmanje je *probojnih inovacija*. Ove ekstremno jedinstvene inovacije često uspostavljaju platformu na kojoj se razvijaju buduće inovacije u nekom području. S obzirom da su one često osnova daljeg inoviranja na nekom području, ove inovacije treba zaštititi što je moguće jačim patentima, trgovačkim tajnama i/ili vlasničkim pravima. U napredne inovacije ubrajaju se ideje kao što su: pencilin, mašina za veš, kompjuter, avion, automobil, internet i nano-tehnologija. Sljedeća vrsta inovacija - *tehnološke inovacije,* javljaju se češće od probojnih inovacija i obično nisu na istom nivou naučnih otkrića i unapređenja. Ipak ovo su vrlo značajne inovacije budući da nude napredak na području proizvoda/tržišta. Kao takve, obično ih treba zaštiti. Inovacije kao što su personalni kompjuteri, preklopni sat za slanje slika, zvučnih i tekstualnih poruka te mlazni avioni, primjeri su tehnoloških inovacija. Posljednja vrsta inovacije, *obična inovacija* je ona koja se javlja najčešće. Ove inovacije obično proširuju tehnološke inovacije tako što omogućavaju bolje proizvode ili usluge ili one koje imaju različit, obično bolji prolaz na tržištu. Ove inovacije obično proizilaze iz analize tržišta i tehnološke receptivnosti, a ne nametanja. Drugim rije-

čima, tržište ima veći uticaj na inovaciju (tržišni pull-receptivnost) od tehnologije (tehnološki push-nametanje). (Hisrich et al., 2011, str. 148-149)

Inovativnost može da ima više oblika, jer se može odnositi na proizvode, usluge, procese rada i/ili tržište. Prema Lampkinu i Desu (Lumpkin & Dess, 1996) inovativnost može biti spremnost da se uvede nova linija proizvoda ili eksperiment sa novim reklamnim medijem, ili na primjer fokusirani napor preduzeća da se ovlada najnovijim proizvodima ili tehnološkim dostignućima. Još jedna klasifikacija inovacija je na:

1. tehnološke inovacije, i
2. proizvodno-tržišne inovacije.

Tehnološke inovacije odnose se na istraživanje i razvoj novih proizvoda i procesa i reinžinjering procesa. ***Proizvodno-tržišne inovacije*** imaju fokus na dizajn proizvoda, istraživanje tržišta, oglašavanje i promociju. Ipak u najvećem broju slučajeva, nije moguće razlikovati navedene dvije vrste inovacija, zato što postoji veliko preklapanje i miješanje između njih (Lumpkin & Dess, 1996). Razne studije su postavile različite taksonomije za inovacije. Još četiri istaknute i različite dimenzije vrsta inovacija su (Datta et al., 2013):

1. inovacije proizvoda u odnosu na procesne inovacije;
2. radikalne u odnosu na inkrementalne inovacije;
3. inovacije arhitekture u odnosu na inovacije komponenti; i
4. inovacije koje poboljšavaju kompetenciju u odnosu na inovacije koje uništavaju kompetencije. (str. 162)

Inovacija se tradicionalno podrazumijevala u tehničkom kontekstu. Brojne tehničko-tehnološke inovacije promijenile su naš način života u XXI vijeku. Internet, pametni telefoni, LED tehnologija, nanotehnologija, digitalna tehnologija, samoupravljajući automobili, vještačka inteligencija, 3D štampači, biogenetika, proizvodnja i skladištenje solarne energije, desalinizacija vode, neke su od inovacija koje su našle primjenu ili još uvijek traže svoju primjenu. „Međutim, inovacija u uslugama postaje sve važnija jer uslužne djelatnosti sada čine više od 80% ekonomije SAD-a i 75% ili više većine evropskih ekonomija" (Atkinson & Ezell, 2014, str. 132).

Digitalne inovacije otvorile su nove prilike za inovacije u uslugama jer mogućnosti za razmjenu sa kupcima omogućavaju potpuno nove oblike interakcije. Shodno tome, proizvodne firme sve više nude usluge kao dodatak robi koju proizvode - proces poznat kao „servisizacija" proizvodnje („servitisation" of manufacturing, engl.) (Paunov & Planes-Satorra, 2019). Pomjeranje fokusa na inovacije u uslugama nije isključivo rezultat novih mogućnosti koje se javljaju iz tehnoloških inovacija, posebno inovacija koje se odnose na „pametne (smart, engl.)" i povezane proizvode, već je rezultat sve većeg konkurentskog

pritiska novih startap preduzeća, koja „kucaju na vrata" postojećih tržišta ili učestvuju u rađanju novih tržišta. Navešćemo primjer servisizacije iz oblasti automobilske industrije:

> U automobilskoj industriji, proizvođači automobila proširuju svoju ponudu pružanjem usluga nakon prodaje, poput usluga prediktivnog održavanja, redovnih ažuriranja softvera i novih modela vlasništva. Link & Co (automobilski brend koji su 2016. godine kreirali kineski proizvođač automobila Geely i švedski Volvo) nudi klijentima mogućnost da svoj automobil dijele sa drugim članovima mreže kada ga ne koriste, putem mobilne aplikacije. Brend takođe nudi „sigurnost tokom cijelog života" vozila - pretplatu koja omogućava klijentima da mijenjaju automobile tokom vremena kako bi odgovorili na promjenljive potrebe. (Lynk&Co, 2018, citirano u Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 13)

Slika 55
Klasifikacija inovacija

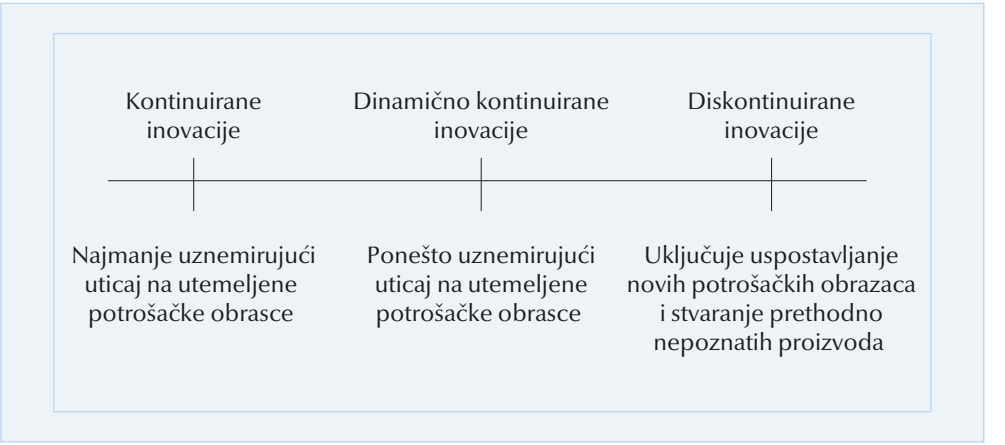


Bilješke. Slika predstavlja mogućnosti inoviranja iz ugla noviteta za tržište i noviteta za kompaniju.
Preuzeto i adaptirano iz Kuper, 1993, navedeno u Deakens & Freel, 2012, str. 135.

Novi proizvodi mogu se klasifikovati sa stajališta potrošača ili preduzeća. Preduzetnik bi trebao analizirati obje tačke gledišta jer i sposobnost uspostavljanja i postizanja proizvodnih i prodajnih ciljeva, kao i shvatanje ovih ciljeva od strane kupaca, određuju uspjeh ili neuspjeh novog proizvoda.

Inovacije se kreću u svome kontinuitetu od inkrementalne, postepene, odnosno od kontinuirane inovacije čiji razvoj se odvija po evolutivnom principu. S druge strane, diskontinuirane inovacije mogu da dovedu do revolucionarnih pomjena. Očigledan primjer je „puštanje Interneta na slobodu".

Slika 56
Kontinuitet klasifikacije novih proizvoda



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Robertson, 1967, navedeno u Hisrich et al., 2011, str. 151.

> Kontinuum koji je predložio Tomas Robertson (Thomas Robertson, 1967) i koji je prikazan na slici, sadrži tri kategorije uznemirujućeg uticaja koji upotreba ovih proizvoda može imati na utemeljene potrošačke obrasce. Većina proizvoda pretežno potpada pod „stalne inovacije". Primjeri su godišnje promjene stila automobila, promjene modnog stila, promjene pakovanja, promjene veličine ili boje proizvoda. Proizvodi poput kompaktnih diskova, Sonyjevih Walkman-a i iPoda spadali bi pod „dinamično kontinuirani" dio kontinuuma. Uistinu novi proizvodi, nazvani diskontinuirane inovacije, rijetki su i zahtijevaju mnogo novog učenja kod potrošača, jer ti proizvodi izvode ili dotad neispunjenu funkciju ili postojeću funkciju vrše na nov način. Internet je primjer diskontinuirane inovacije koji je radikalno promjenio životni stil našeg društva. (Hisrich et al., 2011, str. 150)

Inovacija ne mora a priori značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo. Inovacija može biti na različit način korišćenje postojećih tehnologija, procesa ili proizvoda i usluga. Inovacije mogu biti u oblasti finansija (na primjer uvođenje ATM mašina – bankomata, usluge elektronskog i mobilnog bankarstva, uvođenje „ličnog bankara", itd.), marketinga (Pay per click marketing) pa čak i javnih usluga (e-Stonia https://e-estonia.com/, Estonija kao primjer zemlje koja je digitovalizovala većinu javnih usluga).

Stoneman (2010) definiše „inovaciju u „globalnom" smislu da se događa kada se novi proizvodi, procesi, sirovine i metode menadžmenta prvi put uvedu na postojeće ili novo tržište" (str. 2). Ekvivalentno je da se u netržišnom kontekstu smatra da će se inovacije pojaviti i kada se novi proizvodi, procesi, sirovine i metode menadžmenta prvi put predstave netržišnim institucijama. „Inovacije se takođe mogu pojaviti u „lokalnom" kontekstu kada određena institucija

prvi put uvede nove proizvode, procese, sirovine i metode menadžmenta u postojeću ili novu tržišnu aktivnost, mada su drugi to mogli učiniti i ranije" (Stoneman, 2010, str. 2).

U nastavku ćemo se upoznati na koji način OECD (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj) definiše inovacije.

Definicija ***inovacije proizvoda*** data u Poglavlju 3. OECD (2006) glasi: *„Inovacija proizvoda* je uvođenje dobra ili usluge koja je nova ili značajno poboljšana u odnosu na njene karakteristike ili namjensku upotrebu. Ovo uključuje značajna poboljšanja u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, ugrađenom softveru, prilagođenosti korisniku ili drugim funkcionalnim karakteristikama" (Stoneman, 2010, str. 48).

U priručniku OECD (2006), inovacije proizvoda uključuju i uvođenje novih proizvoda i usluga i značajna poboljšanja funkcionalnih ili korisničkih karakteristika postojećih roba i usluga. Iako postoji veliki broj definicija inovacija, gore navedene definicije su najobuhvatnije i u literaturi o inovacijama i preduzetništvu u posljednju deceniju među najcitiranijim.

Inovacije u uslugama mogu uključivati značajna poboljšanja u načinu na koji se pružaju (npr. u pogledu njihove efikasnosti ili brzine), dodavanjem novih funkcija ili karakteristika postojećim uslugama ili uvođenjem potpuno novih usluga (Stoneman, 2010, str. 17). Iako dizajn igra značajnu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda i implementaciju inovacije proizvoda i usluge, ukoliko ne doprinosi značajnoj izmjeni funkcionalnosti ili novim karakteristikama performansi proizvoda, dizajn se ne može smatrati inovacijom, posmatrano iz ugla OECD-a.

Procesna inovacija je primjena novog ili značajno unaprijeđenog načina proizvodnje ili metoda isporuke. Ovo uključuje značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili softveru (OECD, 2006, str. 49). Procesna inovacija treba da ishoduje ili smanjenjenjem troškova po jedinici proizvoda ili isporučene usluge, ili kroz poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, i može da uključuje nove tenhike, opremu i softver (software) korišćen za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga.

Inovacije procesa uključuju nove ili značajno poboljšane metode za stvaranje i pružanje usluga. One mogu da uključe značajne promjene u opremi i softveru koji se koriste u kompanijama orijentisanim na usluge ili u postupcima ili tehnikama koje se koriste za pružanje usluga. Inovacije procesa obuhvataju i nove ili značajno poboljšane tehnike, opremu i softver u pratećim aktivnostima podrške, kao što su kupovina, računovodstvo, računarstvo i održavanje (Stoneman, 2010, str. 17).

Organizaciona inovacija je primjena novih organizacionih metoda u poslovnim praksama kompanije, organizaciji radnog mjesta ili spoljnim odnosima. (OECD, 2006, str. 51) Organizacione inovacije mogu biti namijenjene povećanju performansi preduzeća smanjenjem administrativnih ili transakcionih troškova, poboljšanjem zadovoljstva na radnom mjestu (a samim tim i produktivnošću rada), pristupom nerazmjenjivim sredstvima (poput nekodifikovanog spoljnog znanja) ili smanjenjem troškova zaliha (Stoneman, 2010, str. 18).

Uspješni preduzetnički projekti često su inovativni a da ne predstavljaju novi izum. Inovacija često leži u rekombinaciji postojećih resursa. Istinsko otkriće nije nalaženje novih predjela, već gledanje na realnosti drugim očima.

IZDVOJENO

Kokošije noge, dostupno na http://www.preduzetnickicentri.me/sadrzaj/otkrijte-potencijal-u-onome-sto-vec-postoji, preuzeto 14.04.2016. godine.

Primjer je Sergio Rial, menadžer banke iz Brazila, koji je poslat u Kinu da tamo osnuje ABN AMRO Banku. Upoznao se sa bankarskim sektorom te zemlje, ali mu je u tom procesu pažnju privuklo nešto sasvim drugo – kokošije noge. Da, kokošije noge koje se jedu u Kini. Ne samo karabataci i bataci koje mi jedemo, već i kandže, koje se smatraju delikatesom. Ono što je svaki drugi posjetilac u Kini već vidio, Sergio je posmatrao mnogo pažljivije. U Brazilu niko ne jede kokošije noge. Niko ih ne jede ni u Argentini i drugim državama Južne Amerike. A Brazil i Argentina su među vodećim proizvođačima piletine u svijetu. Šta se tamo dešava sa kokošijim nogama? Bacaju ih. Možete zamisliti kako se ova priča završava. Možete pročitati sve o tome u kratkom izvještaju Far Eastern Economic Review – Rial je počeo da koordiniše prometom kokošijih nogu iz Južne Amerike u Aziju. Otkrio je nešto što već postoji i obezbijedio da se kokošije noge dobro iskoriste.

3.7. Meke inovacije i kreativne i kulturne industrije

Kreativne industrije su one industrije koje potiču od individualne kreativnosti, umijeća i talenta. One doprinose bogatstvu i stvaranju radnih mjesta stvaranjem i iskorišćavanjem intelektualne svojine (Innerhofer et al., 2018). Kulturne industrije, kao dio kreativne industrije, kombinuju stvaranje, proizvodnju i komercijalizaciju kreativnog sadržaja koji je nematerijalne i kulturne prirode. Ove industrije uglavnom uključuju štamparsku, izdavačku i multimedijsku, audiovizuelnu, fonografsku i kinematografsku produkciju, kao i one koje se bave zanatstvom i dizajnom. Izraz *„kreativne industrije"* uključuje širok spektar sektora i odnosi se i na arhitekturu i oglašavanje. Glavni dio proizvoda i usluga čine kreativni ili umjetnički rad i aktivnosti (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation, 2006 citirano u Innerhofer et al., 2018, str. 2).

Svaki novi proizvod kretivne i kulturne industrije predstavlja novitet po svojoj prirodi, s obzirom na dozu originalosti koju nose takvi proizvodi i usluge. Plagijati u kreativnoj i kulturnoj industriji jednostavno se ne smiju dešavati, jer su predmet zaštite intelektualne svojine. Međutim, ako analiziramo OECD-ovu klasifikaciju inovacija, možemo primijetiti da se nefunkcionalne izmjene proizvoda ili usluga ne mogu smatrati inovacijama. Prije nego što uđemo u akademsku raspravu na pitanje da li su uglavnom nefunkcionalne promjene kojima svjedočimo kod novih proizvoda i usluga u sektorima kreativne i kulturne industrije imovacije ili ne, neophodno je da se upoznamo sa podsektorima kreativne i kulturne industrije.

Ne postoji još uvijek jasan konsenzus u vezi kreativne i kulturne industrije. Kako navode Frejzer i Lomaks (Fraser & Lomax, 2011) kulturna i kreativna industrija podijeljena je u jedanaest specijalizovanih podsektora. Ovih jedanaest podružnica karakteriše vrlo visok nivo fragmentacije, heterogenosti i podjele ekonomske dodane vrijednosti.

Slika 57
Definicija 11 (potencijalnih 12) podsektora u kulturnim i kreativnim industrijama u Njemačkoj

1. Muzička industrija	2. Književnost i tržište knjiga	3. Tržište umjetnosti
4. Filmska industrija	5. Tržište radio i TV emitovanja	6. Tržište izvođačkih umjetnosti
7. Tržište dizajna	8. Tržište za arhitekturu	9. Tržište štampe
10. Tržište oglašavanja	11. Industrija softvera i igrica	12. Drugo

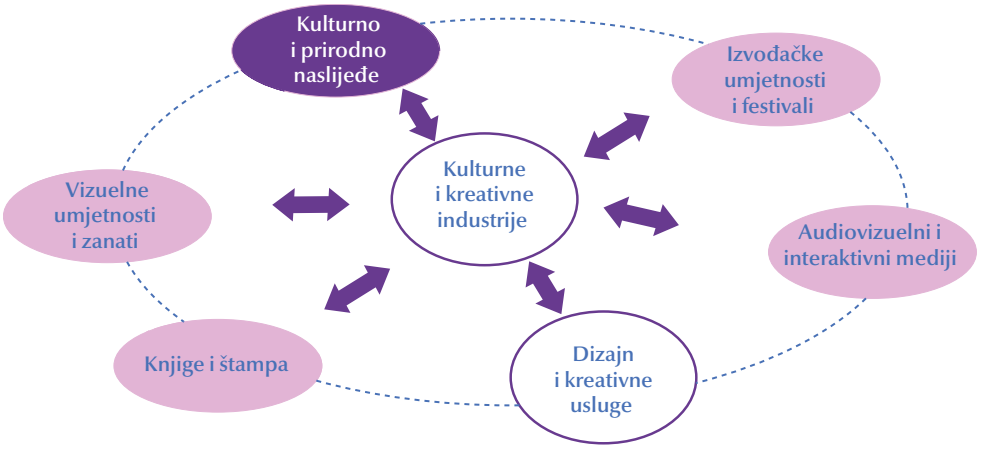
Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Fraser & Lomax, 2011.

UNESCO ukazuje na činjenicu da je na tu temu razvijeno mnogo različitih termina: „kreativna ekonomija", „kulturna industrija" i „kreativna industrija"; mogu se dodati i druge, uključujući „industriju zasnovanu na sadržaju ili autorskim pravima" i „kulturnu ili kognitivno-kulturnu ekonomiju" (UNESCO, 2013a, b, str. 12, citirano u Goldberg-Miller & Kooyman, 2018, str. 190). U raspravi o kreativnim sektorima slijede UNESCO-ove definicije:

> (a) *Kulturno naslijeđe*: kulturno i prirodno naslijeđe, istorijski lokaliteti i kulturni pejzaži, proizvodi i usluge muzeja, arheološka nalazišta;

(b) *Kreativnost i mediji*: knjige i štampa (knjige, novine i periodika, fizičke i digitalne biblioteke i sajmovi knjiga); Vizuelne umjetnosti i zanati (slike, skulpture, fotografije, zanat); Izvođačke umjetnosti i festivali (predstave, festivali i muzika); Audiovizuelni i interaktivni mediji (filmovi, radio i televizija i video igrice);
(c) *Funkcionalne kreacije*: moda, uređenje enterijera, pejzaž, arhitektura, reklamne i druge dizajnerske i kreativne usluge. (UNCTAD, 2015a, b citirano u Goldberg-Miller & Kooyman, 2018, str. 190)

Slika 58
Klasifikacije kulturnih i kreativnih sektora



Bilješke. UNESCO, 2009 citirano u Goldberg-Miller & Kooyman, 2018, str. 190.

Danas je opšte prihvaćeno da kreativne industrije doprinose ekonomskom rastu. One igraju važnu ulogu u širenju inovacija u široj ekonomiji kroz svoje proizvode i usluge, ali i kroz nove ideje, znanja, procese i načine rada. Nadalje, doprinose i socijalnoj uključenosti, podstiču uključivanje kulturne raznolikosti i promovišu održiv ljudski razvoj (United Nations, 2011). Akteri pokretači kulturne i kreativne industrije u Njemačkoj, u poređenju s drugim ekonomskim sektorima su mlađi ljudi, uglavnom sa fakultetskim diplomama, uglavnom kao frilenseri ili samozaposlene osobe i pretežno započinju svoje profesije kao pojedinačni startapi (Lange, 2014). Koliko je kreativni i kulturni sektor bitan za razvijene zemlje svijeta, pokazuju i konkretne mjere pomoći najbogatijih zemalja svijeta u jeku Covid – 19 pandemije. Na primjer, Njemačka je odlučila da podrži svoj kreativni sektor u jeku globalne pandemije sa paketom od čak 50 milijardi €.[30]

Ekonomska kriza (2008, prim.aut.) stvorila je izazove kreativnim industrijama, posebno za određene grane, poput sektora kulture. Efekti recesije često prvo

30 https://www.nezavisne.com/kultura/pozornica/Vlada-Njemacke-donira-50-milijardi--evra-kao-pomoc-umjetnicima/591219, pristupljeno 27.03.2020. godine.

pogađaju sektor kulture. Istraživači često raspravljaju o negativnim efektima smanjenog javnog finansiranja na industriju (Pratt & Hutton, 2013). Zbog heterogenosti kreativne industrije, međutim, to nije slučaj za ostale kreativne sektore, poput sektora informacija i komunikacija, koji uglavnom posluje nezavisno i bez javnog finansiranja i subvencija (Pratt & Hutton, 2013; Reid et al., 2010, citirano u Innerhofer et al., 2018, str. 2). Industrija video igrica u vrijeme globalne samoizolacije bilježi trend povećane tražnje, što je još jedan primjer da dio kraetivne industrije može uspješno da funkcioniše i u kriznim vremenima.

Danas je uobičajeno govoriti o kolaborativnom potencijalu kulture i poslovanja kako bi se postigli benefiti u kulturnom i profesionalnom životu. Sve više se tvrdi da je kultura ključna za društveni i ekonomski razvoj i da su ekonomske koristi šire od onih koje se odnose samo na proizvodnju i potrošnju kulturnih dobara, jer kultura može podržati kreativnost i podstaći inovacije u drugim sektorima (Artico & Tamma, 2018).

> Odnosi sa umjetnicima i kulturnim organizacijama (kao tumačima sadašnjih i budućih trendova, ukusa, jezika i životnih stilova) mogu pružiti kreativne ideje za inovacije proizvoda. Takva „strategija ima za cilj radikalnih promjena emocionalnih i simboličkih sadržaja proizvoda (tj. njihova značenja i jezike) kroz duboko razumijevanje širih promjena u društvu, kulturi i tehnologiji [. . .]. Umjesto da budu povučeni zahtjevima korisnika [dizajn usmjeren na korisnike], inovaciju zasnovanu na dizajnu gura vizija firme o mogućim novim značenjima proizvoda i jezicima koji bi mogli da se šire u društvu." (Verganti, 2008, citirano u Artico & Tamma, 2018, str. 13)

Odbacivanjem zahtjeva za funkcionalnim promjenama i umjesto toga smatrajući novitet osnovnim zahtjevom inovativnosti, kao inovacijom se mogu smatrati mnoge aktivnosti koje bi prethodno bile isključene, prateći striktno gore navedene definicije OECD-a (2006). Primjeri uključuju:

1. Pisanje i objavljivanje nove knjige;
2. Izrada i snimanje novog CD-a;
3. Pisanje, probe i postavljanje nove pozorišne produkcije;
4. Pisanje, produkcija i lansiranje novog filma;
5. Razvoj i pokretanje nove promocije oglašavanja;
6. Razvoj i pokretanje nove linije odjeće;
7. Razvoj i pokretanje nekih novih finansijskih instrumenata;
8. Dizajn i proizvodnja novog asortimana namještaja;
9. Arhitektonska djelatnost u proizvodnji novih dizajna i forme gradnje;
10. Projektne aktivnosti koje se odnose na motorna vozila. (Stoneman, 2010, str. 20-21)

Estetika proizvoda značajno doprinosi podizanju vrijednosti u očima kupaca, iako nema uticaja na promjenu funkcionalnosti. Brojni su primjeri na koji način pakovanje luksuznih parfema ili izgled farova na automobilu ili jednostavno upotreba neuobičajene (do tada obično nekorišćene) boje proizvoda, može da podigne vrijednost proizvoda, kao što je slučaj sa nasljednikom Passata CC, novog Volkswagen-ovog modela luksuznog putničkog automobila Arteon predstavljenog na slici 59.

Slika 59
Volkswagen Arteon R-line



Bilješke. Preuzeto 09.01.2020. godine sa https://www.automobili.ba/volkswagen-arteon-s-r-line-paketom-opreme/.

Na osnovu gore elaboriranog, suprotno od OECD-ovih definicija, koje nisu uzimale u obzir stilske ili estetske promjene proizvoda ili usluge, Stoneman (2010) definiše meke, odnosno „soft" inovacije na sljedeći način: „Meka inovacija je inovacija u robama i uslugama koja prevashodno utiče na estetsku ili intelektualnu privlačnost, a ne na funkcionalne performanse" (str. 22).

Korisno je napraviti razliku između dva tipa soft inovacija, odnosno mekih inovacija.

Prva vrsta je inovacija u proizvodima koja se po prirodi ne smatra funkcionalnom, već nudi estetsku privlačnost, tj. privlačnost čulima ili intelektu. Uvođenje bilo kojeg novog estetskog proizvoda ili varijante proizvoda smatra se mekom inovacijom. Primjeri su muzika, knjige, film, moda, umjetnost, video igre, itd. (Stoneman, 2010, str. 23).

Druga vrsta mekih inovacija su estetske inovacije u industrijama čiji proizvod sam po sebi nije estetski već funkcionalan (Stoneman, 2010, str. 24). Ova druga vrsta mekih inovacija može u određenoj mjeri biti obuhvaćena OECD kon-

ceptom marketinških inovacija. Marketinšku inovaciju je OECD definisao na sljedeći način: *„Marketinška inovacija* je primjena nove marketinške metode koja uključuje značajne promjene u dizajnu ili pakovanju proizvoda, plasmanu proizvoda, promociji proizvoda ili cijenama" (OECD, 2006, str. 49). Uvođenje ovog koncepta marketinške inovacije velika je promjena u definiciji OECD-a o inovaciji jer, po prvi put, donosi i daje vjerodostojnost definiciji inovacije koja uključuje „značajne promjene u dizajnu postojećeg proizvoda, ali gdje funkcionalne ili korisničke karakteristike proizvoda nisu značajno promijenjene" (Stoneman, 2010, str. 26).

U literaturi postoje dvije prepoznate vrste razlikovanja proizvoda - *vertikalna i horizontalna.*

Dvije verzije proizvoda smatraju se *vertikalno diferenciranim* ako, po određenoj cijeni, svi kupci preferiraju jednu, a ne drugu verziju. U takvom slučaju dvije robe se mogu objektivno rangirati po kvalitetu. Klasičan primjer su putovanja prve klase u odnosu na drugorazredne vožnje željeznicom. (Stoneman, 2010, str. 29) Dvije varijante proizvoda smatraju se *horizontalno diferenciranim* ako ih neki potrošači preferiraju, a drugi preferiraju druge. U ovom slučaju, varijante se ne mogu objektivno rangirati u pogledu kvaliteta, već samo subjektivno. Primjer je mliječna čokolada naspram obične čokolade (Stoneman, 2010, str. 29). „Što je veće funkcionalno poboljšanje, značajnija je inovacija. Ova metrika se ne može upotrebljavati ako se gledaju meke inovacije, jer je napredak estetski, a ne funkcionalan" (Stoneman, 2010, str. 32).

Međutim, u slučaju preduzetništva u kulturi, gdje meke inovacije prevladavaju, izbor metrike mjerenja uticaja inovacije je kompleksan. Bones (Bowness, 1989, citirano u Stoneman, 2010, str. 33) dalje tvrdi, ali na sličan način, „da se mogu vidjeti četiri progresivna koraka u slavu umjetnika: *prepoznavanje od strane kolega, kritičko prepoznavanje, pokroviteljstvo dilera i kolekcionara i javno odobravanje"*. Razlikujući umjetnike koji proizvode djela za javne umetničke galerije ili muzeje („genijalci") i umjetnike koji proizvode djela za tržište („putnik"), dalje se tvrdi da su izuzeci samo muzejski umjetnici čiji radovi čine izuzetak.

Studija slučaja 14

Tehničke inovacije u umjetničkom svijetu Venecije

Izvor: Anderson, J., Reckhenrich, & Kupp, M. (2011). *The Fine Art of Success. How Learning Great Art Can Create Great Business*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

U XV vijeku, holandski slikar Jan van Ajk (Jan van Eycik, 1390-1441) razvio je održivu tehniku slikanja uljem, sa čijim se ispitivanjem započelo nekih stotinjak godina ranije. U ovoj tehnici, pigmenti boje su miješani sa uljem dok se ne dobije homogena kremasta smjesa. Prije pojave uljanog slikarstva, umjetnici su koristili tehniku tempere na bazi jaja (mješavina jaja, ulja i vode) gotovo hiljadu godina. Nova tehnika je omogućavala slikarima da dovršavaju slike na

mnogo precizniji način i s više kontrole, i bila je savršena za rad u slikarskim radionicama. Pored toga, novim uljanim bojama je trebalo mnogo više vremena da se osuše (ponekad i godinu dana), tako da su slikari mogli da u mnogo većoj mjeri stope prelaze između dijelova slike, tehnikom mokro na mokro ili nanošenjem tankih slojeva boje jedan preko drugog. Neki umjetnici su koristili preko 150 slojeva, stvarajući tako mek i veoma prirodan utisak.

Mona Liza (1505) Leonarda da Vinčija (Leonardo da Vinci, 1452-1519) predstavlja savršen primjer majstorstva ovog novog načina slikanja. Tehnika slikanja uljem u to vrijeme je djelovala svježe, prirodno i „moderno", i nudila je nove mogućnosti i drugačije načine izrade umjetničkih djela.

Pošto su dobili mogućnost da postupak slikanja podijele na jasno odvojene radne cjeline, istaknuti slikari XVI vijeka počeli su da osnivaju radionice gdje su izrađivali slike uz pomoć asistenata. Princip radionice koju čini tim umjetnika predvođen „majstorom" usvojen je ranije, da bi se završavali veliki projekti slikanja fresaka u crkvama. Komplikovani postupak izrade freske, za koji je bila potrebna priprema zidova za nanošenje boje, prenošenje skica iz studija tehnikom bušenja (skice, oslikane na kartonu, bušene su iglama da bi se motiv prenio na svjež i vlažan malter), priprema boja pred sam početak slikanja itd., iziskivao je timski rad i brižljivu organizaciju.

S razvojem uljanog slikarstva, neki istaknuti umjetnici prenijeli su u njega princip timskog rada i organizacioni pristup karakterističan za projekte izrade fresaka, kako bi zadovoljili sve veću tražnju na umjetničkom tržištu od strane aristokratske klase. Venecijanske aristokrate tražile su grandiozne portrete ili mitološke scene da bi opremili svoje palate u samoj Veneciji, ili za ljetnikovce na kopnu.

Za razliku od freskoslikarstva, sada je postalo moguće da majstor radi na različitim projektima u isto vrijeme, tako što koristi dugi proces sušenja uljane boje. U okviru izmijenjene radionice, pomoćnici su bili odgovorni za različite etape u procesu izrade. Neki specijalizovani pomoćnici su razapinjali platna i pripremali podlogu za slikanje pomoću mješavine krede i lijepka. Drugi su pripremali boju, uribavali pigment i miješali ga sa uljem.

Pomoćnici sa izraženijim slikarskim talentom prenosili su na platno konceptualne skice djela, koje je izradio majstor, i oslikavali pozadinu, izvodeći manje važne dijelove kompozicije. Sam majstor bio je odgovoran za kontrolu procesa i slikanje ključnih dijelova kompozicije, na primjer likova ili važnih ličnosti poput sponzora slike, ili dobro poznatih gradskih prizora. Pored toga što je omogućila planiranje tehničkih etapa izrade, nova tehika je omogućila i slikanje na većim formatima u poređenju sa djelima izrađenim na drvetu. Pored toga, ovakve slike bile su prenosive, dok su ranije grandiozne slike najčešće poručivane za neku određenu građevinu.

Jedan od najčuvenijih primjera za ovu novu vrstu umjetničke forme XVI vijeka, a iz kog se očitovao ogroman potencijal tek osmišljenih slikarskih platana, bila je slika Vaznesenje (tzv. Assunta), koju je Ticijan (Titian Vecelli) naslikao za crkvu Frari u Veneciji. Dimenzija 3,6 x 6,9 m, Asunta je predstavljala format koji nikada ranije nije viđen u slikarskim krugovima.

Slika 60
Assunta: Assumption of the Virgin Mary



Bilješke. Preuzeto 10.02.2020. godine sa https://arthive.com/titian/works/908~Assunta_Assumption_Of_The_Virgin_Mary

Bilo je takođe i ekonomskih razloga koji su pokretali ekspanziju izrade velikih slika na platnu; mnoge crkve je trebalo opremiti slikama kako bi se pokrili zidovi (uglavnom bočni zidovi) arhitekture. Slikanje na drvetu bilo je veoma skupo i prosto nije pogodovalo velikim projektima uređenja iz tog vremena. Tehnika rada na malteru je takođe bila preskupa za manje važne dijelove crkve, a bila je i osjetljiva na vlagu koju je izazvala velika vlažnost vazduha u Veneciji. Uljane slike venecijanskih majstora nudile su (relativno) dobar odnos cijene i kvaliteta, bile otporne na vlažnost i prenosive.

Do XVI vijeka venecijansko umjetničko tržište već je bilo čuveno po kvalitetu kompozicije boja njegovih slikara, koja je razvijana tokom nekoliko vijekova.

Pitanja za diskusiju

1. Kakvu tehniku slikanja je razvio holandski slikar Jan van Ajk**?**
2. Da li se nova tehnika slikanja može smatrati inovacijom?
3. Kakve promjene u umjetnosti XVI vijeka je donijela nova tehnika?
4. Da li je nova tehnika dovela do promjene u organizaciji „posla“ slikanja? Možemo li govoriti o menadžmentu u kulturi u tom vremenskom periodu?

3.8. Izvori inovativnosti

Izvori inovativnosti mogu da egzistiraju unutar preduzeća, ali i izvan granica preduzeća. Najvrijedniji izvor inovativnosti su zaposleni u preduzeću. Za male biznis znanje koje se ne može, ili je teško kopirati, predstavlja trajnu konkurentsku prednost u vidu takozvanog prećutnog znanja ključnih zaposlenih. Prećutno znanje (tacit knowledge, engl.) se ne dokumentuje, kako ne bi bilo podložno kopiranju i poslovnoj špijunaži. Prećutno znanje je lično znanje

pojedinca (North, 2011) koje uključuje vještine i znanje (Grant, 2002). To je subjektivno, kontekstno specifično, teško za posmatrati i relativno netransparentno, jer je ukorijenjeno, na primjer, u postupcima ljudi, rutinama, iskustvu, posvećenosti, idealima, vrijednostima i emocijama (North, 2011). „Shodno tome, prećutno znanje karakterišu ograničena mogućnost dijeljenja i prenosivosti što ga čini održivim strateškim resursom – to jest strateškim izvorom trajnih konkurentnih performansi" (Aschenbrenner, 2015, str. 106).

Međutim, istovremeno, takvo znanje koje „nose" pojedinci u malim biznisima može da predstavlja i prijetnju za opstanak malih biznisa, jer odlaskom ključnih zaposlenih, odlazi i znanje koje je teško, ili nemoguće kopirati. S tog je ključni zadatak preduzetnika - vlasnika kreiranje podsticajnog radnog okruženja koje podstiče i nagrađuje kreativnost, inicijativnost, proaktivnost, a greške i promašaje iz želje da se bude inovativan ne kažnjava i ne osuđuje. Čak šta više, pojedine kompanije podstiču svoje zaposlene da eksperimentišu, pa samim tim i da griješe, jer je jedna od najboljih metoda podsticanja inovativnosti, učenje iz vlastitih grešaka. S obzirom na to da se često ne može ostvariti ekonomija obima, za mnoge male firme je malo vjerovatno da će biti u mogućnosti da se efektivno nadmeću na bazi cijene. Zbog toga, konkurencija zasnovana na necjenovnim faktorima, kao što je inovacija, postaje ključna za poslovni razvoj (Deakins & Freel, 2012).

Mala i srednja preduzeća imaju ograničene resurse za sistematsko traganje za inovacijama i uglavnom nemaju razvijenu funkciju istraživanja i razvoja. Česboro (Chesbrough, 2003) pokazuje da firme više ne upravljaju svojim inovacionim aktivnostima oslanjajući se isključivo na svoje interne mogućnosti za istraživanje i razvoj. Naprotiv, grade se na kombinaciji unutrašnjih i spoljašnjih izvora znanja, ostavljajući veliki prostor za interakciju i saradnju između partnera, kupaca, dobavljača, istraživačkih laboratorija, univerziteta, finansijskih institucija i vladinih agencija.

To potvrđuju i rezultati najnovijih istraživanja Odriča i Linka (Audretsch & Link, 2018) koji zaključuju u svome istraživanju da su važni nalazi u literaturi o preduzetništvu da male firme mogu da nadoknađuju svoje mane, to jest inherentne nedostatke, kao što su sposobnost ulaganja u istraživanje i razvoj i druga znanja koja stvaraju inpute, koristeći znanje stvoreno u drugim organizacijskim kontekstima ili pristupanjem spoljnim izvorima znanja. Bogato mnoštvo empirijskih dokaza ukazuje na to da su performanse preduzetničkih firmi poboljšane kroz prelijevanje znanja (knowledge spillovers, engl.) koja proizilaze iz dva glavna izvora znanja: *drugih firmi i univerziteta*. Isti autori (Audretsch & Link, 2018) naglašavaju da su utvrdili da javni sektor kao ključni izvor novog znanja doprinosi značajno (u statističkom smislu) poboljšanim performansama i pokazuju da znanje iz javnog sektora među novim firmama ima veći uticaj na performanse nego znanje sa univerziteta.

Kako preduzeće raste i razvija se, u podsticajnoj preduzetničkoj organizaciji koja ima razvijenu preduzetničku kulturu, otvara se horizont velikog broja raznovrsnih izvora inovativnosti. „Literatura je identifikovala izvore inovativnosti kao:

- Organizacionu kreativnost;
- Istraživanje i razvoj (R&D);
- Savezništva i saradnja;
- Motori inovacija;
- Tehnološki klasteri, i
- Posljedice širenja tehnologije." (Datta et al., 2013, str. 160)

U nastavku će biti detaljno elaborairani svi izvori inovativnosti klasifikovanih nakon sveobuhvatne analize Date i saradnika (Datta et al., 2013, str. 160–162):

> ***Organizaciona kreativnost***. Kreativnost organizacije je funkcija kreativnih pojedinaca i različitih društvenih procesa i kontekstualnih faktora koji oblikuju način na koji pojedinci komuniciraju i ponašaju se (Voodman et al., 1993; Schilling & Phelps, 2007). Da bi maksimizirali kreativnost i procese generisanja ideja koji naknadno prevode ideje u proizvode, kompanije imaju rutine i podsticaje (Schilling, 2006). Firme s najvećom sposobnošću konverzije su one koje se prvo usredsrede na umjereni broj ideja u oblastima od tržišnog značaja i u kojima imaju stručnost, i, drugo, koje umjereno duže vrijeme nameću obećavajućim idejama. (Roberts, 2001; Chandi et al., 2006)
>
> ***Istraživanje i razvoj (R&D)***. Pokazalo se da intenzitet istraživanja i razvoja firmi (R&D, research and development, engl.) ima pozitivnu korelaciju sa prodajom novih proizvoda, stopom rasta prodaje i profitabilnošću (Roberts, 2001). Dakle, kao izvor ideja za inovacije ključna je funkcija istraživanja i razvoja, bilo da se finansira iznutra ili izvana. (Acs & Audretsch, 1988; Levin, 1988; Kelm et al., 1995; Veugelers, 1997; Lane & Lubatkin, 1998; Kortum & Lerner, 2000; Vallsten, 2000; Cassiman & Veugelers, 2002; Hagedoorn, 2002; Katila, 2002; Ivasa & Odagiri, 2004; Penner-Hahn & Shaver, 2005)
>
> ***Savezništva i saradnja***. Prepoznavanje mogućnosti za komercijalizaciju inovacija vjerovatnije će se desiti na ušću različitih entiteta (Anderson, 2008). Savezništva i saradnje mogu pomoći približavanju entiteta (Seppanen & Skates, 2001) dijeljenjem i prenosom znanja. Na primjer, mreže sa kupcima, dobavljačima, komplementarnim partnerima i konkurentima su dragocjeni izvori novih ideja o proizvodima (Cooper & Kleinschmidt, 1986; Ioon & Lilien, 1988). Takođe, spoljni izvori informacija dopunjuju interno istraživanje i razvoj čime se povećava apsorpcioni kapacitet firme (Cohen & Levinthal, 1990; Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002; Chen, 2004). Ovi izvori uključuju nove poduhvate, dogovore o licenciranju, sporazume o izvorima, zajednička istraživanja, programe zajedničkog istraživa-

nja koje sponzoriše država, kao i neformalne mreže (Allen, 1977; Freeman, 1991; Hargadon & Sutton, 1997, 2000; Ahuja & Lampert, 2001; Burt, 1992). Takve mreže su posebno važne u sektorima visoke tehnologije gdje je malo vjerovatno da će pojedinačna firma imati sve potrebne mogućnosti za komercijalizaciju inovacija. (Hagedoorn, 2002)

Motori inovacija: univerziteti i vlada. Univerziteti i vladine agencije sobodni su da inoviraju s ciljem komercijalizacije inovacija sa donošenjem Bej-Dole i Stivenson-Vajdlerovih akata (Bayh-Dole & the Stevenson-Widler) 1980. godine. Shodno tome, univerziteti i kompanije će sada često sarađivati u razvoju inovacija koje se mogu komercijalizovati (Trajtenberg et al., 1997; Carayannis et al., 1998; Jensen & Thursby, 2001; Goldfarb & Henrekson, 2003; Wright et al., 2004; Numprasertchai & Igel, 2005; Rothaermel & Thursby, 2005; Bercovitz & Feldman, 2006). Da bi povećali stepen do kojeg univerziteti preuzimaju proaktivnu ulogu u komercijalizaciji inovacija, mnogi su pokrenuli ili značajno povećali aktivnosti vlastitih kancelarija za transfer tehnologije (Autio, 1994; Mowery & Oxley, 1995; Cohen et al., 2002a, b; Colyvas et al., 2002; Shane, 2002; Lockett et al., 2003; Wright et al., 2004; Agarwal, 2006; Bercovitz & Feldman, 2006). Slično tome, brojne vladine agencije takođe ulažu u istraživanja preko sopstvenih laboratorija, formiraju i upravljaju inkubatorima i nude bespovratna sredstva za druge javne ili privatne istraživačke subjekte. (Wallsten, 2000; Cohen et al., 2002a, b; Salamenkaita & Salo, 2002)

Tehnološki klasteri. Klasteri obuhvataju niz industrija koje su povezane u geografskoj blizini putem odnosa između dobavljača, kupaca i proizvođača komplementarnih dobara (von Hippel, 1987; Dyer & Nobeoka, 2000; Schilling & Phelps, 2007). Klasteri preduzeća sa visokom inovativnom produktivnošću mogu dovesti do otvaranja novih firmi u neposrednoj blizini i privući druge firme u tom području (Stuart & Sorenson, 2003), što objašnjava privlačnost Silicijumske doline za tehnološke firme. (Saxenian, 1990; Saxenian, 1996; Almeida & Kogut, 1999; Cohen & Fields, 1999)

Posljedice širenja tehnologije. Prelijevanje tehnologije definisano je kao pozitivna eksternalija od istraživanja i razvoja koja je rezultat širenja znanja po organizacijskim i regionalnim granicama. (Cohen & Levinthal, 1990; Schilling, 2006) i funkcija je patentiranja, autorskih prava i zaštitnih znakova (Cohen et al., 2002a, b) pored mobinosti naučnih radnika (Almeidaand Kogut, 1999). To ima značajan uticaj na inovacijske aktivnosti (Jaffe, 1986; Jaffe et al., 1993; Henderson et al., 1998) i povećava apsorpcione kapacitete preduzeća. (Cohen & Levinthal, 1990)

Preduzetnički profil: 3M i Post-it Notes

Izvor: (Hisrich et al., 2011, str. 76)

Kao rezultat velikog broja preduzetničkih uspjeha, Minnesota Mining and Manufacturing (3M), kompanija iz SAD-a dopušta zaposlenim da određen postotak vremena posvete nezavisnim projektima. To omogućava određenom odjelu unutar kompanije da ostvari važan cilj: generiše značajan postotak prometa prodajom proizvoda lansiranih u posljednih pet godina. Jedna od najuspješnijih preduzetničkih aktivnosti takve vrste bio je razvoj Post-it Notesa koji je napravio preduzetnik Artur Fraj (Arthur Fry). Razvio ih je podstaknut mukom koju mu je zadavalo ispadanje papirića kojima je označavao stranice svoje crkvene pjesmarice, a koji su neprestano padali dok je pjevao. Kao hemijski inžinjer u 3M-u, Fraj je znao za otkriće naučnika Spensera Silvera (Spencera Silvera), ljepilo vrlo slabe ljepljivosti, što je za kompaniju bila loša proizvodna karakteristika. Međutim, ova je karakteristika bila savršena za Frajev problem: naljepnica slabe ljepljive moći koja se može lako skidati činila se kao djelotvorno rješenje. Dobiti odobrenje za komercijalizaciju ideje pokazalo se kao monumentalan zadatak sve dok uzorci nisu bili podijeljeni sekretaricama u 3M-u i drugim kompanijama, što je stvorilo takvu tražnju da je kompanija na kraju počela prodavati proizvod pod nazivom Post-it.

Slika 61

Post it notes



Bilješke. Preuzeto 01.05.2018. godine sa https://www.3m.co.rs.

„Češće korišćeni izvori ideja za preduzetnike su: klijenti, postojeći proizvodi i usluge, distribucijski kanali, savezna vlada te istraživanje i razvoj" (Hisrich et al., 2011, str. 139). „Čak i uz ovoliko dostupnih raznih izvora ideja, dobiti ideju koja će poslužiti kao osnova novog poduhvata ipak može predstavljati problem. Preduzetnik može koristiti nekoliko metoda koje će mu pomoći generisati i

testirati nove ideje, kao na primjer: fokus grupe, brainstorming te problemska analiza" (Hisrich et al., 2011, str. 141).

„Kao specifičan instrument preduzetništva, preduzetnici, po pravilu, donose inovacije. *Inovacija predstavlja radnju koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva.* Inovacija, u stvari, kreira resurs" (Drucker, 1985, str. 45). Draker (Drucker, 1985) je objasnio inovaciju kao fenomen obdarivanja ekonomskom vrijednosti resursa koji nisu ranije imali nikakvu vrijednost i smatrani su čak i štetnima. Kao primjere navodi pojedine rude, kao što je boksit, penicilinsku plijesan, naftu. Kupovna moć, to jest otkriće plaćanja na kredit jedna je od najvećih inovacija koja je promijenila sliku čovječanstva a ne radi se o tehnološkoj inovaciji. Udžbenik je u sličnom rangu inovativnosti revolucionarnog karaktera, dok je kontejner napravio revoluciju u prevozu tereta brodovima. Inovacija bi, u tom smislu, trebalo prije da bude ekonomski i socijalni, nego tehnički termin (Drucker, 1985).

Draker (Drucker, 1985) razlikuje sedam izvora inovativnosti do kojih se dolazi na sistematski način, svrsishodnim i organizovanim traganjem za promjenama, tako da se u okviru sistematske analize mogućnosti takvih promjena mogu prihvatiti kao ekonomske ili socijalne inovacije. Sistemska inovacija na svoj specifičan način znači i kontrolisanje „sedam izvora" inovativnih mogućnosti[31]. Prva takva četiri izvora nalaze se u okviru samog preduzeća, privrednog subjekta ili ustanove javnih službi, odnosno u okviru sektora proizvodnje ili sektora usluga. Oni su u osnovi samo simptomi, naznake. Ali, oni su istovremeno i veoma sigurni indikatori promjena, koje su se već dogodile, ili se mogu učiniti uz mali napor. Ta četiri izvora su sljedeća (Drucker, 1985):

- ***neočekivano*** – neočekivani uspjeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj;
- ***nepodudarnost*** – između stvarnosti kakva trenutno jeste, i stvarnosti koja bi mogla da bude ili kakva „bi trebalo da bude";
- ***inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa*** (na primjer proizvodnje);
- ***promjene u strukturi privrede ili tržišta,*** koje svakog iznenade.

Drugi set izvora inovativnih mogućnosti, set od tri takva izvora, obuhvata promjene van preduzeća, odnosno van privrede:

- ***demografska kretanja*** – *promjene;*
- ***promjene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima;***
- ***nova saznanja, naučna i nenaučna***. (str. 51-52)

Inovacija u prikupljanju ideja izvan preduzeća su takozvane ***kraudsorsing platforme*** (crowdsourcing platforms, engl.).

31 Primjere svih „sedam izvora" inovativnih mogućnosti pročitajte u Drucker, P. (1985). *Preduzetništvo i inovacije. Praksa i principi,* drugo izdanje. Beograd: Grmeč.

> Kraudsorsing platforme su alati koje kompanije koriste za prikupljanje ideja izvan organizacije (bilo šire javnosti ili baze akreditovanih stručnjaka) za rješavanje određenog problema ili izazova ili za pronalaženje novih proizvoda ili ideja za dizajn. Obično, firme predstavljaju svoj izazov na mreži, a inovatori (bilo da su to dizajneri, naučnici, startap kompanije, stručnjaci) mogu svoje prijedloge predstaviti u zadanom roku. Zatim odabrana rješenja mogu biti usvojena od strane firme, dok inovator dobija dogovorenu nagradu (npr. fiksnu novčanu nagradu, vlasništvo nad pravima intelektualnog vlasništva). Neke od posredničkih platfortmi za prikupljanje ideja su Innocentive, IdeaConnection, Innoget, Hypios ili NineSigma, dok neke kompkanije imaju vlastite platforme, kao što su Fiat Mio, BMW Customer Innovation Lab, Dell's IdeaStorm, IBM's InnovationJam i Proctle&Gamble's Connect+Develop. (Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 20)

Hakatoni (hackathons, engl.) su druga metoda prikupljanja spoljnih ideja za podsticanje inovacija zasnovanih na podacima. To su često događaji u trajanju od 24 do 48 sati, gdje učesnicima nude podatke pomoću kojih moraju da kreiraju inovativan proizvod, često aplikaciju. Pobjednici se obično nadoknađuju mogućnostima za inkubaciju ideje (Paunov & Planes-Satorra, 2019, str. 20).

I završićemo ovaj podnaslov sa još jednimom definicijom inovacije koja ocrtava krajnji smisao inoviranja, uz rješavanje nečijih problema. Inovacija u jednoj definiciji znači složenu aktivnost, čiji su rezultat nova saznanja transformisana u tržišne efekte (Austen & Rutkovska, 2019).

3.9. Komercijalizacija inovacija i kreiranje vrijednosti

Inovacije najčešće kroz postojeća preduzeća ili novoformirana preduzeća, takozvane start ap kompanije, pokušavaju pronaći svoje mjesto na tržištu. Komercijalizacija inovacija odnosi se na aktivnosti koje su neophodne za uvođenje inovacija na tržištu (Nambisan & Sawhney, 2007; Nerkar & Shane, 2007). U slučaju tehnničko-tehnoloških inovacija, na početku procesa komercijalizacije, veoma je mali broj entuzijasta koji se odlučuju na kupovinu tehnoloških noviteta. Takvih entuzijasta je manje od 3%, kako navodi Mur (Moore, 2000). Međutim, za uspjeh procesa komercijalizacije inovacije, neophodno je dosegnuti mnogo veći procenat glavnih igrača na tržištu. Zbog toga, kako navode Data i saradnici (Datta et al., 2013) „mogućnost komercijalizacije inovacije se definiše kao sposobnost preduzeća da lansira proizvod na tržište i dosegne glavne tokove na tržištu iznad početnih inicijalnih usvajača inovacija" (str. 149). Isti autori (Datta et al., 2013) ekstenzivnim pregledom dostupne literature iz 194 objavljena rada iz 62 svjetska naučna časopisa na temu inovacija i komercijalizacije, pokušali su da sistematizuju cjelokupan proces komercijalizacije inovacija na sljedećem šematskom prikazu.

Slika 62

Preduzetnički koraci na komercijalizaciji inovacija: teme iz postojeće literature

<table>
<tr><th colspan="6">Preduzetničke aktivnosti na komercijalizaciji inovacija</th></tr>
<tr><td colspan="2">Otkriće: Tržišno priznanje za inovaciju</td><td colspan="2">Razvoj: Razviti i proizvesti Inovirani proizvod</td><td colspan="2">Raspoređivanje: Prodaja i distribucija dobara</td></tr>
<tr><td>Izvori inovacija</td><td>Vrste inovacija</td><td>Ulazak na tržište (Kompetencije i sposobnosti)</td><td>Zaštita</td><td>Razvoj</td><td>Raspoređivanje</td></tr>
<tr><td>Organizaciona kreativnost</td><td>Proizvod vs proces</td><td>Procjena vremena ulaska vs prednost prvog pokretača</td><td>Efikasnost zaštite</td><td>Dizajn i vlastita proizvodnja vs saradnja</td><td>Vrijeme lansiranja</td></tr>
<tr><td>Istraživanje i razvoj (R&D)</td><td>Radikalne vs postepene</td><td>Analiza kompetencija</td><td>Zaštita vs difuzija</td><td>Proces razvoja inovacije</td><td>Prodaja i/ili licenciranje i podudarnost</td></tr>
<tr><td>Savezništva i saradnja</td><td>Arhitektonske vs inovacije komponenti</td><td rowspan="3" colspan="2"></td><td rowspan="3">Platforma lansiranja: Razvlačenje, podružnica ili zajedničko ulaganje</td><td>Formiranje cijena</td></tr>
<tr><td>Motori inovacija</td><td rowspan="2">Poboljšanje kompetencija vs inovacija uništenja kompetencija</td><td>Distribucija</td></tr>
<tr><td>Posljedice širenja tehnologije</td><td>Marketing</td></tr>
</table>

Bilješke. Slika predstavlja sveobuhvatnost procesa komercijalizacije inovacija. Preuzeto i adaptirano iz Datta et al., 2013, str. 160.

Iako je izuzetno mali procenat inovacija koje se uspješno komercijalizuju na tržištu, kompanije koje ne inoviraju osuđene su na propast. Ova konstatacija se ne odnosi na lokalna komunalna preduzeća, preduzeća takozvane prirodne monopole. Međutim, i takve kompanije (distributeri gasa, električne energije, toplotne energije, čistoća) trebaju da inoviraju procese, usluge, marketinške koncepte i inpute s ciljem povećanja efikasnosti i profitabilnosti.

Preduzetničke aktivnosti u vezi sa komercijalizacijom inovacija često počinju sa generisanjem ideje i završetkom lansiranja proizvoda. Međutim, procjene sugerišu da je od svake od 3.000 novih inovativnih ideja, samo jedna komercijalizovana u uspješan proizvod (Stevens & Burley, 1997, navedeno u Data et al., 2013, str. 148).

Kada se ideje pojave iz izvora ideja ili kreativnog rješavanja problema, neophodan je dalji razvoj i filtriranje. Ovaj proces pročišćavanja, odnosno proces planiranja i razvoja proizvoda, prema Hisriču i saradnicima (Hisrich et al., 2011) podijeljen je u pet glavnih stadija:

1. stadij ideje,
2. stadij koncepta,

3. stadij razvoja proizvoda,
4. stadij probnog marketinga, i
5. komercijalizacija. (str. 154-155)

Proces filtriranja rezultira početkom životnog ciklusa proizvoda. Nakon što se ideja isfiltrira, pitanje koje preduzetni menadžer treba postaviti samome sebi je da li će novi proizvod ili usluga imati vrijednost za potencijalne kupce? Ne kupuju se proizvodi kao proizvodi, već se kupuje vrijednost, status, svojstvo, kvalitet, specifikacije, imidž, obećanje i potrebe (Patten, 1997).

> U svakome stadiju procesa planiranja i razvoja proizvoda treba uspostaviti kriterije procjene. Ovi kriteriji trebaju biti sveobuhvatni i dovoljno kvantitativni kako bi pažljivo vrednovali proizvod u svakom stadiju razvoja. Kriterije treba uspostaviti kako bi se procjenila nova ideja u smislu tržišne prilike, konkurencije, marketinškog sistema, finansijskih pokazatelja i proizvodnih pokazatelja. Nova ideja bi trebala uspješno konkurisati proizvodima/uslugama koje već postoje na tržištu, osobinama koje su slične ili nadilaze trenutnu i predviđenu konkurenciju. Nova ideja trebala bi imati jedinstvenu diferenciranu prednost temeljenu na procjeni svih konkurentskih proizvoda/usluga koje zadovoljavaju iste potrebe potrošača. Nova ideja treba biti u sinergiji s postojećim menadžmentskim sposobnostima i marketinškim strategijama. Preduzetnik mora nadgledati formalno procijenjivanje ideje tokom cijelog njenog razvoja. Mora se uvjeriti da proizvod može biti osnova novoga poduvata. To se čini kroz pažljivu procjenu rezultata svakog od stadija procesa planiranja i razvoja proizvoda. Oni rezultiraju odlukom krenuti ili ne u pojedini stadij: stadij ideje, stadij koncepta, stadij razvoja proizvoda i stadij probnog marketinga. (Hisrich et al., 2011, str. 154-155)

U zavisnosti da li se proces komercijalizacije nove ideje, odnosno inovacije izvodi u okviru postojećeg preduzetničkog poduhvata u etabliranoj kompaniji, ili se radi o studentskom projektu unutar univerziteta ili neke od ustanova preduzetničke infrastrukture (poslovni inkubator, tehnološki park, biznis akcelerator, hub, zajednički radni prostor – coworking space, engl.) ili jednostavno o ideji koja će poslužiti kao okidač za pokretanje startapa, proces komercijalizacije inovacija može se posmatrati kroz sljedeće forme:

1. Spin off proces odvajanja biznisa.
2. Početak biznisa od nule – startap.
3. Patentiranje ideje, prodaja ili licenciranje.

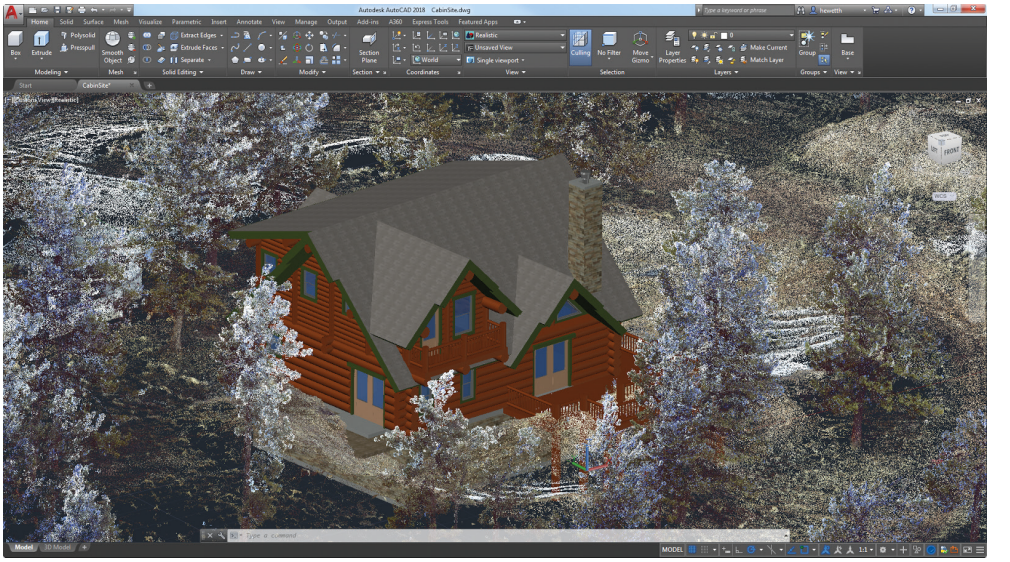
Dugo vremena smatralo se da je Šumpeterov obrazac kreativne destrukcije imanentan velikim korporacijama i javnim istraživačkim institucijama, koje su u pravilu, donosile radikalne inovacije (Schumpeter, 1942). Međutim, ne treba zanemariti inkrementalne inovacije, takozvane meke inovacije, ni inovacije koje su bile razlog formiranja novih biznisa, u početku mikro i malih, da bi

u konačnici takve firme postale multinacionalni giganti, kao što su Microsoft, Google, Apple, Samsung i druge preduzetničke rastuće firme.

Na primjer, u razvoju CAD-a, inovativnog softvera za 3D dizajn, rane faze softvera napravile su velike, tehnološki napredne, mašinske inženjerske firme u odbrambenoj, vazduhoplovnoj i automobilskoj industriji (uključujući saradnju sa proizvođačima velikih računara kao što je IBM). Ovo je bila inovacija procesa, sa malo ili bez tržišta za CAD izvan samih firmi (Freel, 2018).

Slika 63

Auto CAD software – Inovativni 3D dizajn



Bilješke. Preuzeto 30.04.2018. godinesa https://www.autodesk.eu/products/autocad/overview.

Međutim, nakon što se tehnologija raširila, započela je druga faza. Ova druga faza bila je karakteristična sa pojavom novih, malih, specijalizovanih firmi. Mnoge od njih su se odvojile od velikih firmi ili javnih laboratorija (takozvani spin off, eng.) pionira u ranom razvoju tehnologije, tako što su inženjeri i naučnici prepoznali mogućnost šire primjene tehnologija. Ostali učesnici su potpuno novi učesnici iz srodnih polja, privučeni potencijalnim profitom. Važno je istaći da su ove nove firme bile tipično male i njihove forme značajno su varirale. U oba slučaja, velike firme i rizični kapital igrali su značajnu ulogu u finansiranju startapa i rastu ovih novih, na tehnologijama baziranim firmi (Freel, 2018).

U oba slučaja neophodno je naglasiti kreiranje vrijednost za kupce. Kod tehnoloških inovacija, veliki uticaj imaju rani prihvatioci inovacije, koji postaju i najbolji promoteri kompanije, velike ili nove, malog start apa formiranog s ciljem eksploatacije i komercijalizacije inovacije. „Jednostavan zaključak koji se

može izvući jeste da male preduzetničke firme izgleda da imaju komparativnu prednost u ranijim fazama komercijalizacije i stvaranja tržišta, dok velike firme imaju prednost u kasnijim fazama i poboljšanju i povećanju ranih prodora" (Freeman & Soete, 1997, navedeno u Freel, 2018, str. 282) Izum je važan (ideja, tehnologija ili neka vrsta intelektualnog vlasništva), ali preduzetnik ne treba kreirati izum. Zapravo, izumi koji vode ka preduzećima vođenim inovacijama često dolaze iz drugih izvora.

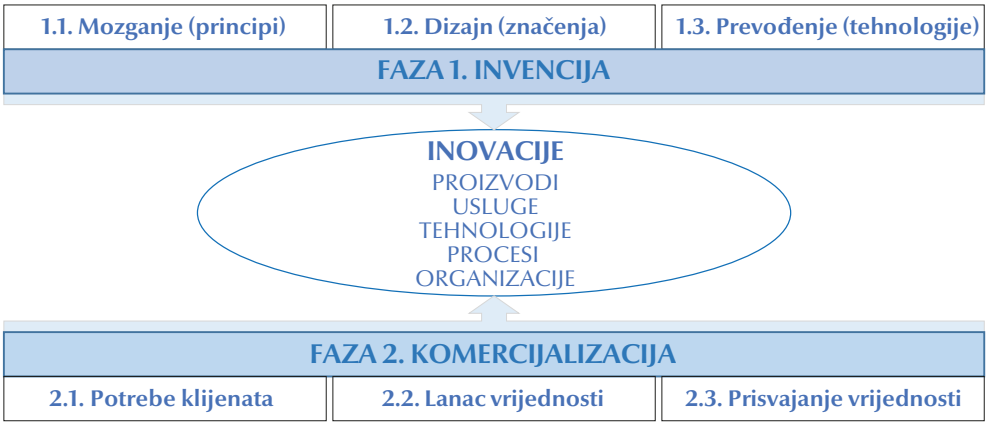
> Takav je bio slučaj sa Stivom Džobsom (Steve Jobs), koji je prepoznao izume drugih (najpoznatiji je primjer komjuterski miš koji je kreirao Xerox PARC) i efektno ih komercijalizovao kroz Apple. Isto je i s Googleom, koji je većinu svog novca zaradio kroz AdWords, reklame koje se temelje na tekstu i ključnim riječima na njihovim stranicama na kojima se vide rezultati pretrage. Druga je kompanija, Overture, izmislila takve reklame, ali je Google bio uspješan u komercijalizaciji Overtureovog izuma. Ovi primjeri pokazuju da je za pravu inovaciju potrebna sposobnost da se izum komercijalizuje. Preduzetnik stoga prvenstveno služi tome da bude agent komercijalizacije. (Aulet, 2015, str. 18)

Prema Barbarou i saradnicima (Barbaroux et al., 2016), proces inoviranja se dijeli u dvije zasebne faze: *fazu invencije i fazu komercijalizacije inovacija*. Veliki je broj otkrića i noviteta koji nikada ne ugledaju svjetlo dana niti uspiju pronaći široku komercijalnu primjenu. Na slici 64 predstavljene su faze inovacionog procesa prema Arturu (Arthur, 2007 navedeno u Barbaroux et al., 2016, str. 8) koji fazu invencije dijeli u tri koraka:

1. Osmišljavanje osnovnih principa.
2. Stvaranje koncepta sredstava za zadovoljenje potreba.
3. Prevođenje osnovnog principa u operativnu tehnologiju.

Slika 64

Tipologija inovacija i podjela inovacionog procesa



Bilješke. Prilagođeno i adaptirano iz Barbaroux et al., 2016, str. 8.

Dobra i korisna ideja ne znači automatski i da je inovacija prihvaćena od strane tržišta i komercijalizovana. Za komercijalizaciju inovacije nephodno je da se ispune mnogi preduslovi, kao što su obezbijeđena početna novčana sredstva, okupljen tim ljudi i dobro kreiran poslovni model.

IZDVOJENO: Najmanji pojas za spasavanje na svijetu

Izvor: Nezavisne novine, preuzeto 24.03.2018. godine sa https://www.nezavisne.com/magazin/zanimljivosti/Najmanji-pojas-za-spasavanje-na-svijetu/470301



Plivanje će u budućnosti biti znatno bezbjednije budući da će se na tržištu pojaviti novi proizvod pod nazivom "Ploota" koji uz pomoć tehnologije slične onoj koja se koristi za vazdušne jastuke u vozilima uspijeva da svog korisnika održi na površini vode u slučaju da postoji prijetnja da se on udavi. Tvorci ovog revolucionarnog proizvoda su istakli da je u pitanju najmanji pojas za spasavanje na svijetu, koji, za razliku od svih drugih, može da se nosi i pod vodom. "Ploota" je napravljena da bude svojevrsna ogrlica za plivače, a sa svojom težinom od jedva 280 grama ne predstavlja preveliki teret tokom plivanja, tako da u većini slučajeva plivač zaboravi da na vratu ima uređaj koji mu može spasiti život u potencijalnoj opasnosti.

Revolucionarna "Ploota" radi na principu sličnom tehnologiji vazdušnih jastuka u automobilima. To znači da se u kriznim situacijama automatski aktivira i ispunjava dva jastuka na naduvavanje ugljen-dioksidom. Taj proces svaki plivač može aktivirati i manuelno ako smatra da je u opasnosti ili će se uređaj sam aktivirati automatski ako je plivač pod vodom duže od 30 sekundi. Tvorci su procijenili da je ovo period koji je dovoljan "Plooti" da procijeni da je njen korisnik u opasnosti. Ovaj revolucionarni proizvod može poslužiti i kao zamjena za pojaseve i mišiće za djecu koja uče da plivaju.



Sa "Plootom" roditelji više ne moraju da brinu da će se njihovim klincima nešto desiti u vodi.

Kreator ogrlice Rajner Fakeš (Rainer Fakesch), osnivač je izjavio da je na ideju za ovaj proizvod došao na ljetovanju sa porodicom, kada je jedan njegov rođak zamalo izgubio život jer je potcijenio snagu morske struje. Rajner je primijetio da ne postoje praktični proizvodi koji štite plivače od ovakvih nepredviđenih okolnosti, pa je odlučio da se baci na posao i riješi ovaj problem s kojim se suočavaju mnogi plivači.

Nažalost, kao i u slučaju mnogih drugih inovativnih proizvoda, "Ploota" ogrlica još nije spremna za masovnu prodaju. "Nadamo se da će se to uskoro promije-

niti budući da se radi o stvarno korisnoj stvari koja bi mogla da spasi nebrojeno mnogo života", rekao je Rajner Fakeš, tvorac revolucionarne ogrlice.

Kreator ovog proizvoda se nada da će u narednom periodu prikupiti dovoljno sredstava da "Plootu" počne masovno proizvoditi. Fakeš se nada će njegov revolucionarni izum spasiti živote miliona ljudi koji se svakodnevno nađu u opasnosti na plažama i bazenima širom planete.

O ovoj inovaciji pročitajte više na https://www.ploota.de/en/about/.

3.10. Digitalizacija, poslovni modeli i inovacije u eri 4.0

Uticaj tehnologije na stvaranje konkurentske prednosti, bez obzira na veličinu i vrstu kompanije, nikada nije bio jači nego što je danas. 2020. godine u prvih sedam od deset kompanija čijim se akcijama javno trguje na svjetskim berzama, po tržišnoj kapitalizaciji bilo je pet tehnoloških kompanija (Apple, Microsoft, Alphabet, Facebook i Tencent) i dvije uslužne kompanije (Amazon.com i Alibaba Group) (PwC, 2020). Četvrta industrijska revolucija vršila je pritisak na kompanije da dovedu u pitanje njihove trenutne strategije i istraže nove poslovne prilike (Rachinger et al., 2019). Startapi i etablirane firme moraju trajno da transformišu svoje strateške namjere i sposobnosti kako bi se i dalje fokusirali na potrebe novog tipa aktivnih kupaca - pripadnika mrežne i milenijumske generacije, nove generacije povezanih, inkluzivnih i uticajnih kupaca. Na strateško obnavljanje može uticati otvaranje unutrašnjih istraživačko-razvojnih aktivnosti (R&D, research & development) radi sticanja spoljnih znanja ili sposobnosti putem partnerstva i učenja od vanjskih partnera (Dushnitsky & Lenox, 2005; Basu et al., 2015, navedeno u Enkel et al., 2020), uključujući horizontalni tok inovacija kapitalizacijom ogromnog spoljnog inovacijskog ekosistema (Kotler et al., 2017).

Industrija 4.0 može ponuditi ogromne mogućnosti za stvaranje novih proizvoda i usluga, boljih načina opsluživanja kupaca, poboljšanu integraciju u i duž lanca vrijednosti i potpuno inovativne poslovne modele (Muller et al., 2018). Digitalizacija je danas najznačajniji vektor inovacija u firmama, nauci i vladama (OSCE, 2020). S druge strane, proces pretvaranja analognih podataka u digitalne skupove podataka je okvir za digitalizaciju, koji se definiše kao iskorištavanje digitalnih mogućnosti (Rachinger et al., 2019). Digitalna transformacija se definiše kao proces koji se koristi za restrukturiranje ekonomija, institucija i društva na nivou sistema (Unruh & Kiron, 2017, citirano u Bouwman et al., 2019). Digitalna transformacija ne znači optimizaciju unutrašnjih procesa ili uključivanje novih tehnologija, već suštinsku promjenu poslovnih modela malih i srednjih preduzeća (Loebbecke & Picot, 2015). Može se pretpostaviti da digitalizacija *de facto* ima uticaj na svaku industriju, jer utiče na korporativne strategije i izaziva da postojeći poslovni modeli budu preispitani i prilagođeni (Linz et al., 2017).

Inovacija poslovnog modela je proces koji je više konceptualno nego tehnički orijentisan. Digitalizacija utiče na postojeće poslovne modele na način da u kompanijama koje žele da ojačaju svoju konkurentsku poziciju kroz inovacije proizvoda i usluga, takođe inoviraju vlastite poslovne modele. Poslovni model se kao takav shvata kao „arhitektura mehanizama za kreiranje, isporuku i osvajanje vrijednosti koje [firma] koristi" (Teece, 2018, str. 41).

Fizički i digitalni svijet sve se češće konvergiraju i imaju potrebu raditi zajedno, tako da proizvodne kompanije takođe mogu postati digitalne (npr. Industrija 4.0) (Linz et al., 2017, citirano u Rachinger et al., 2019). Nedavni događaji koji su se dogodili tokom 2010-ih, poput mobilne revolucije, društvenih medija ili snage analitike, posebno su doveli do digitalne transformacije poslovnih modela (Rachinger et al., 2019). Posljednjih godina sam poslovni model sve više postaje izvor inovacija i konkurentske prednosti (Hossain, 2017). Digitalne tehnologije integrišu i transformišu sektore na vrlo različite načine. Naredni podnaslovi daju pregled trendova u poljoprivredi, automobilskom i maloprodajnom sektoru.[32]

3.10.1. Digitalne inovacije u poljoprivredi

U poljoprivredi, inteligentne i digitalno povezane mašine (IoT) omogućavaju razvoj „precizne poljoprivrede", tj. sistema koji pomažu poljoprivrednicima da poboljšaju preciznost operacija i optimizuju upotrebu inputa (vode, đubriva, pesticida itd.) da bi dali svakoj biljci (ili životinji) tačno ono što je neophodno da bi optimalno rasli. Novi traktori i druga poljoprivredna mehanizacija sada su opremljeni velikim brojem senzora koji uzimaju informacije o stanju na usjevima (stanje zemljišta, navodnjavanje, kvalitet vazduha, prisustvo štetočina itd.). Dronovi opremljeni senzorima takođe sve više se koriste za izviđanje i prskanje usjeva.

Njihova prednost je što mogu u relativno kratkom vremenu pokriti značajne prostore (uključujući i one kojima je teško pristupiti) i snimiti fotografije visokog kvaliteta, pružajući snimke farmi u realnom vremenu uz relativno nisku cijenu. Podaci prikupljeni *in situ* senzorima, dronovima i satelitima omogućavaju bolje praćenje zdravlja usjeva, procjenu kvaliteta tla i optimizaciju unosa, što ima pozitivne efekte na produktivnost.

Roboti su takođe uvedeni u poljoprivredu. Iako su agro-roboti uglavnom u ranoj fazi razvoja, očekuje se da povećaju efikasnost i omoguće automatizovane

32 Ovaj i naredna dva podnaslova, s obzirom na obilje praktičnih primjera koja opisuju mogućnosti digitalnih inovacija u sektorima poljoprivrede, automobilske industije i maloprodaje, u potpunosti je preuzet i dorađen iz OECD-ove publikacije: Paunov, C., & Planes-Satorra, S. (2019). *How are digital technologies changing innovation? Evidence from agriculture, the automotive industry and retail*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 74. OECD Publishing, DOI: 10.1787/67bbcafe-en, str. 7 – 9.

i preciznije poljoprivredne prakse. Berba voća, žetva i mužnja su primjeri ponavljajućih i standardizovanih zadataka koje obavljaju poljoprivredni roboti. Tokom obavljanja ovih zadataka, roboti takođe generišu podatke od značaja za poljoprivredne proizvođače. Na primjer, Lely Industrija, proizvođač robota za mužnju, prikuplja podatke od robota o zdravlju životinja i kvalitetu mlijeka pojedinačnih krava (Lely, 2016). Takvo prikupljanje podataka tada može omogućiti sistematsku upotrebu analitike velikih podataka (big data) za optimizaciju proizvodnih procesa kao što je opisano u daljem tekstu.

Štaviše, veliki proizvođači poljoprivrednih mašina i dobavljači ulaznih materijala, kao što je Džon Diri (John Deere), ulažu u omogućavanje nove analize podataka zasnovanih na prikupljanju velikih količina podataka putem Internet stvari (IoT) iz poljoprivrednih aplikacija i robota, u kombinaciji sa drugim podacima (npr. vremenska prognoza, tržišni podaci), i razvoj usluga „pametne poljoprivrede". One se sastoje od upotrebe analitike velikih podataka (big data) i vještačke inteligencije (AI – Artificial Intelegency) za informisanje o donošenju odluka o upravljanju farmama (Wolfert et al., 2017). Takvi sistemi mogu podržati poljoprivrednika u odlučivanju kada posaditi ili žnjeti, kako odabrati vrstu usjeva za sadnju u zavisnosti od uslova tla i kretanja tržišnih cijena ili automatski uputiti poljoprivredne robote da izvršavaju određene zadatke. Precizna i pametna poljoprivreda je i dalje uglavnom ograničena na velike proizvođače, imajući u vidu niz izazova usvajanja preciznih tehnologija uzgoja, uključujući troškove ulaganja u nove tehnologije, kao i troškove učenja kako ih koristiti i prilagođavati proizvodne procese, koji utiču na manje proizvođače u većoj mjeri.

U lancu snabdijevanja poljoprivrednim proizvodima, Internet stvari (IoT) počinju da se koriste za praćenje porijekla i praćenje lokacije kao i uslova transporta i skladištenja proizvoda, poboljšavajući transparentnost lanca vrijednosti. Očekuje se da će i blokčejn (blockchain) i druge tehnologije distribucije (npr. distributed ledger technologies – DLTs[33]) ponuditi mogućnosti za povećanje praćenja prehrambenih proizvoda od žetve do mjesta prodaje. Nekoliko velikih maloprodajnih kompanija pridružilo se platformi IBM Food Trust s ciljem

33 Uprkos zbunjujućim akronimima poput DLT-a u finansijskim krugovima i Fintech krugovima, dobra vijest je da je ovu tehnologiju relativno lako razumjeti. Knjiga distribucije (distributed ledger) je baza podataka koja postoji na više lokacija ili među više učesnika. Suprotno tome, većina kompanija trenutno koristi centralizovanu bazu podataka koja egzistira na fiksnoj lokaciji. Međutim, knjiga distribucije je decentralizovana da eliminiše potrebu centralnog organa ili posrednika koji bi obrađivao, potvrdio ili ovjerio transakcije. Preduzeća koriste tehnologiju distribuisane knjige za obradu, potvrđivanje ili autentifikaciju transakcija ili drugih vrsta razmjene podataka. Obično se ovi zapisi uvijek čuvaju u knjizi samo kada su strane postigle konsenzus. Sve datoteke u distribuisanoj knjizi tada se vremenski označavaju i daju im se jedinstveni kriptografski potpisi. Svi učesnici u knjizi distribucije mogu pregledati sve sporne zapise. Tehnologija pruža dokazivu i provjerljivu istoriju svih informacija pohranjenih na tom određenom skupu podataka (izvor: https://tradeix.com/distributed-ledger-technology/).

primjene blokčejn tehnologije kako bi lanci snabdijevanja hrane postali transparentniji i podložniji praćenju.

Nakon višemjesečnih pilot projekata, platforme sada nude usluge malim i srednjim preduzećima i velikim firmama radi praćenja proizvoda i upravljanja sertifikatima. Prodavci koji su dio mreže, kao što je Walmart, zahtijevaju od svojih dobavljača da uđu u inicijativu kako bi se njihovi proizvodi mogli efikasno pratiti.

3.10.2. Digitalne inovacije u automobilskoj industriji

U automobilskom sektoru, brzi razvoj digitalne tehnologije preoblikuje sljedeće obasti:

i) inovacije na vozilima (npr. povezanost automobila, autonomna vožnja),
ii) inovacije u proizvodnji (sa pametnim fabrikama ili industrijskim 4.0 aplikacijama), i
iii) novi poslovni modeli (pružanjem usluga nakon realizovane prodaje i širenjem na usluge mobilnosti zasnovane na zahtjevima kupaca).

Prvo, digitalna tehnologija je pokrenula povezane automobile koji generišu podatke iz fizičkog sveta, primaju i obrađuju podatke i povezuju se sa drugim automobilima i uređajima. Povezani automobili omogućavaju poboljšanje bezbijednosti i pogodnosti za vozače, pružanjem usluga kao što su automatski pozivi za hitne slučajeve poslije saobraćajne nesreće, upozorenja vozačima o opasnostima na putu u stvarnom vremenu, dijagnostiku za popravak kvarova na automobilima, sisteme mrežnog parkiranja koji štede vrijeme i navigacioni sistemi koji optimizuju planiranje ruta vodeći računa o uslovima saobraćaja u realnom vremenu. Danas je većina novih automobila povezana i viša je od 35 % u 2015. godini, prema Statisti (Statista, 2019). Očekuje se da će evropske zemlje, poput Njemačke, Velike Britanije i Francuske, do 2020. godine dostići skoro 100% povezanost automobila (Counterpoint Research, 2018)[34].

Razvoj autonomne vožnje pokreće napredak u oblastima robotike, vještačke inteligencije, mašinskog učenja i povezanosti. Postoji pet različitih nivoa automatizacije, od pomoći vozaču do kompletne automatizacije. Svi novi modeli automobila trenutno nude sisteme pomoći u vožnji. Oni preuzimaju dijelove kontrole kretanja vozila i podržavaju vozača u određenim zadacima kao što su parkiranje i održavanje brzine - ali vozač je i dalje zadužen za vožnju. Sa tehničkog stanovišta, trenutna tehnologija za visoko automatizovanu vožnju u kontrolisanim okruženjima prilično je zrela (VDA, 2015). U potpunoj auto-

34 Iako su poslovna predviđanja veoma bitna iz ugla korišćenja novih poslovnih prilika, nepredviđene okolnosti, kao što je Covid pandemija, koja, u trenutku završavanje ove knjige (jesen 2020. godine) već pola godine hara cijelim svijetom bez naznaka da će se uskoro završiti, uticaće negativno na realizaciju ove, ali i drugih poslovnih prognoza (prim. aut.)

matizaciji vožnje, automobili voze samostalno i reaguju na svoje okruženje bez intervencije vozača. Takvi sistemi trenutno se testiraju u pilot projektima (PSC / CAR, 2017), ali mišljenja se uveliko razlikuju o tome kada će se moći postići puna autonomija.

Drugo, automobilska industrija je također lider među sektorima u razvoju „pametnih fabrika", usvajajući razne primjene industrije 4.0 kao što su robotika povezana sa internetom, analiza podataka i računanje visokih performansi.

Na primjer, Hirotec, japanski proizvođač auto-dijelova, koristi mašinsko učenje i analizu podataka za predviđanje i sprječavanje kvarova, drastično smanjujući troškove neplaniranog prekida rada (Hewlett Packard, 2017). BMW je postavio cilj da je upoznat sa statusom u stvarnom vremenu mašinski proizvedenih komponenti svih svojih dobavljača koji koriste IoT aplikacije (Ezell, 2016). Automatski vođena vozila (AGV) koriste Audi i Daimler za prevoz materijala između proizvodnih linija i povećavaju efikasnosti skladištenja, a robotika se široko koristi za obavljanje ponavljajućih zadataka (Kern & Wolff, 2019).

Treće, firme u automobilskoj industriji također pružaju nove usluge: nove postprodajne usluge (npr. predviđanje održavanja, ažuriranje softvera), alternative vlasništva automobila (npr. usluge pretplate vozila) i usluge mobilnosti na zahtijev, uključujući vožnju automobilom i usluge dijeljenja kojima se pristupa putem mobilnih aplikacija. Platforme za vožnju na otvorenom, poput Ubera, omogućavaju usklađivanje zahtjeva u stvarnom vremenu za vožnju sa dostupnim vozačima, dok šeme za dijeljenje automobila omogućavaju članovima pristup vozilima koja su u vlasništvu kompanija za dijeljenje automobila (npr. Zipcar) kao dio zajedničke flote.

Slika 65
Zipcar usluga dijeljenja vozila



Bilješke. Preuzeto 09.08.2020. godine sa https://www.sharedmobility.news/zipcar-carsharing-case-study/.

Zipcar je američka kompanija za dijeljenje automobila i podružnica Avis Budget Group. Zipcar svojim članovima pruža rezervacije automobila, a naplaćuju se po minutu, satu ili danu.

3.10.3. Digitalne inovacije u malopodaji

Digitalne inovacije u oblasti maloprodaje imaju za cilj poboljšanje potrošačkog iskustva (kako u fizičkoj tako i u kupovini putem interneta) i optimizaciju procesa (logistika, upravljanje skladištem, itd.). Ovo uključuje:

1. personalizaciju potrošačkog iskustva korišćenjem prikupljanja podataka i analize podataka,
2. unapređenje maloprodajnih usluga koje se pružaju u prodavnicama,
3. poboljšanje onlajn maloprodaje, i
4. bolje upravljanje lancem snabdijevanja.

Prvo, preduzete su najvažnije inovacije radi prilagođavanja iskustva u kupovini, što je rezultovalo velikim ulaganjima u prikupljanje podataka i mogućnosti analize podataka. Podaci o potrošačima o kupovini ili pretraživanju interneta, između ostalog, daju uvid u potrebe i preferencije potrošača koji se koriste za prilagođavanje iskustva u kupovini, na prjimer, personalizovanim oglasima i promocijama. Ovo je široko korišćena praksa u maloprodaji, a sve više i u drugim sektorima. Na primjer, Sephora koristi podatke iz istorije kupovine na mreži, koristeći lampice u svojim prodavnicama koje šalju obavještenja pametnim telefonima kada su kupci u blizini predmeta koji su prethodno dodali u digitalnu korpu za kupovinu (Pandolph, 2017).

Podatke o proizvodima (prodaje u različitim prodavnicama, cijene, dobavljači, itd.) trgovci takođe koriste za donošenje odluka o asortimanu proizvoda i planiranje aktivnosti otpreme prilagođenih svakoj prodavnici, smanjujući troškove prevoza i otpad proizvoda (npr. u slučaju svježih proizvoda).

Drugo, inovacije u prodavnicama uključuju pametne svlačionice, digitalna ogledala i sisteme automatskog plaćanja koji omogućavaju preskakanje linija za odjavu. Primjer je nedavno osnovana prodavnica bez kasa, AmazonGo[35] u Sijetlu, omogućena primjenom senzora, kamera i drugih digitalnih tehnologija koje omogućavaju automatsko plaćanje proizvoda koje kupci skidaju sa polica, bez potrebe za skeniranjem bar koda (Amazon, 2018). Dok drugi veliki trgovci eksperimentišu s pilot prodavnicama bez blagajne, visoki troškovi primjene potrebnih tehnologija - koje još uvijek nisu u potpunosti zrele - prepreka su za širenje velikih razmjera u kratkom i srednjoročnom roku.

Treće, inovacije u onlajn maloprodaji uključuju aplikacije za dizajniranje ili personalizaciju proizvoda (npr. obuće ili odjeće) pomoću 3D vizualizacije.

35 https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011. Pristupljeno 11.11.2020. godine.

Na primjer, pregledavanjem stranica digitalnog IKEA kataloga na pametnom telefonu ili tabletu, kupci mogu odabrati svoje omiljene komade namještaja i na svojim ekranima vidjeti kako će izgledati u njihovom domu zahvaljujući tehnologiji proširene stvarnosti (IKEA, 2019). Automatska kupovina proizvoda također može postati uobičajena; Amazon Dash Replenishment Service već omogućava povezanim uređajima (npr. mašinama za pranje veša, mašinama za kafu) da automatski naručuju proizvode (npr. deterdžent za pranje veša, zrna kafe) kada se zalihe smanje. Ove inovacije su, međutim, u ovoj fazi uglavnom implementirane od strane velikih trgovaca kao eksperimenti.

Četvrto, maloprodajni sektor također koristi IoT i robotiku za bolje upravljanje zalihama (npr. u skladištima) i optimizaciju procesa duž lanca snabdijevanja. AI (vještačka inteligencija) također otvara puteve za prediktivnu analitiku kako bi se ojačalo predviđanje i poboljšalo upravljanje zalihama. Na primjer, Otto, nemački on-lajn prodavac, koristi podatke o potrošačima i algoritam dubokog učenja da sa 90% tačnosti predvidi šta će kupci kupiti nedjelju dana prije nego što izvrše narudžbe. To je navelo Otto da uvede inovativni sistem upravljanja zalihama koji automatski kupuje proizvode trećih brendova (The Economist/ Capgemini, 2017).

Kako je digitalni mačak Tom donio svjetsku slavu i bogatstvo bračnom paru Login iz Slovenije, možete pročitati u sljedećoj studiji slučaja.

Studija slučaja 15

My Talking Tom: najpopularniji digitalni mačak je porijeklom iz Slovenije

Studiju slučaja izradili su Jelica Rastoka i Saša Petković

Da li Vam se kao djetetu dogodilo da ste htjeli imati kućnog ljubimca, a da Vam roditelji to nisu dozvoljavali sa klasičnim izgovorima da "to oduzima mnogo vremena", "životinjama nije mjesto u kući i ne mogu se osjećati srećne zatvorenima u četiri zida", itd. Ili se ipak jedni od srećnika koji su odrastali uz "čupavog" najboljeg prijatelja? Ono što možemo sigurno tvrditi je da djeca današnjice, bez obzira ako im se dogodi prva situacija, neće ostati uskraćeni za četvoronožnog ljubimca, osim što će on biti u nešto drugačijoj formi - digitalnoj. My Talking Tom – revolucionarna igrica koja je u domove širom svijeta dovela umiljatog mačka i osvojila srca svih generacija, svoje porijeklo vodi iz obližnje nam Slovenije.

"Oduvijek ste željeli macu? Sada možete da posvojite svoje vlastito mače Toma! Vodite brigu o njemu – hranite ga, igrajte se sa njim i odgojite ga od umiljatog mačeta do potpuno odraslog mačka Toma. Ne postoji bolji virtuelni ljubimac na tržištu! I da, tu su sjajne mini igre kako bi vas zabavljale i usrećivale! "Talking Tom" (prev. Tom koji govori), je samo jedna od naših aplikacija u stilu tamagočija (eng. tamagotchi) – pobrinite se za to da preuzmete i ultra modernu "My Talking Angela" (prev. Endžela koja govori)." Na taj slikovit na-

čin, tvorac Toma, slovenačka porodična kompanija Outfit7, opisuje svoju mega-popularnu aplikaciju

Pun naziv kompanije je "Outfit7 Limited" i trenutno važe za jednu od najbrže rastućih multinacionalnih kompanija za zabavu, koje su u porodičnom vlasništvu. Da, dobro ste pročitali, u pitanju je porodično preduzeće čija se vrijednost mjeri sa desetocifrenim brojevima! Preduzeće je nastalo kao preduzetnički poduhvat Samoa Logina. Osim njega, u ovom poduhvatu učestvovalo je još 7 preduzetnika. Vjeruje se da je Tom bio ideja Samoa i njegove supruge Ize a da su ostali prijatelji inženjeri potpomogli u samoj realizaciji. 2009. godine, Iza i Samo, uložili su 200.000 EUR-a, stečenih na osnovu prodaje akcija kompanije "Najdi.si" Telekoma Slovenije. (eng. Telekom Slovenia). Iza i Samo danas važe za najbogatiji slovenački bračni par, a svoju zajednički stvorenu imperiju su poslovnicama proširili u 14 zemalja. Sjedište kompanije je na Kipru, njome se upravlja iz Londona, dok podružnica u Ljubljani, glavnom gradu rodne im Slovenije, zapošljava preko stotinu radnika.



Samo i Iza Login, osnivači Outfit7

Iza i Samo Login o svom uspjehu pričaju skromno. Fanove imaju u preko 200 zemalja, a najviše su iznenađeni ogromnim brojem korisnika koje imaju u Iranu, Vatikanu i Sjevernoj Koreji. Na pitanje da li su ikada mogli sanjati o tome da će postati ljudi za koje se, bez pretjerivanja, može reći da su globalno uticajni, ozbirom na činjenicu da su još u ljeto 2016. godine imali oko 4 milijarde korisnika, Iza skromno odgovara kako sanjali jesu, ali da je trebalo dosta toga postići da bi se snovi mogli ostvariti. "Mislim da uspjeh nije slučajnost, mi smo to postavili kao svoj cilj. Postavili smo to kao cilj, kakav uspjeh i koliko uspješnu kompaniju ćemo napraviti", objašnjava Samo i dodaje kako mora priznati da su premašili svoja očekivanja.

U januaru 2017. kompaniju je kupio United Luck Consortium, a zatim prodao Zhejiang Jinke-u za više od milijardu US$. Trenutno sjedište kompanije je u Pissouriju, Kipar. Danas kompania zapošljava preko 250 ljudi, a kancelarije imaju i u Pekingu i Honkongu. Danas, krajem 2020. godine sa svojih 5 neodoljivih likova: Tomom, Endželom, Henkom, Džindžer i Benom (eng. Talking Tom, Talking Angela, Talking Hank, Talking Ginger, Talking Ben), osvojili su brojne nagrade, mjesečno privlače oko 410 miliona aktivnih korisnika, a na Jutjubu (YouTube) imaju preko 21 miliona pretplatnika, i preko 8 milijardi preuzimanja aplikacija.

Izvor: Preuzeto 05.11.2020. godine sa: https://www.bloomberg.com/news/features/2017-05-17/why-did-a-chinese-peroxide-company-pay-1-billion-for-a-talking-cat.

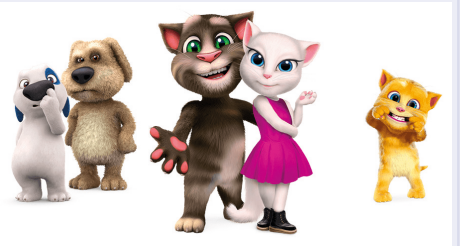
http://seemea.com/slovenian-outfit-7-known-talking-tom-might-sold-e-billion/

Pitanja za diskusiju:

1. Bračni par iz Slovenije Samo i Iza Login 2009. godine uložili su vlastitu

uštedevini i kreirali su aplikacije koju preuzimaju, najčešće djeca, iz gotovo svih zemalja svijeta. Krenuli su u biznis iz Slovenije, pa su se preselili na Kipar. Koji je ključni razlog uspjeha ovg preduzetmničkog poduhvata na globalnom nivou?

2. Početni kapital bračnog para Login bila je lična ušteđevina, odnosno unovčene akcije Telokoma Slovenije. Cijela ušteđevina je uložena u stratap, što je bio prilično rizičan potez, koji se pokazao uspješnim. Ako biste bili u sitauciji da uočite poslovnu priliku koja ima visok tržišni potencijal, da li biste bili spremni da uložite svu imovinu sa kojom raspolažete u preduzetnički poduhvat sa neizvjesnim ishodom, kao što je to učinio bračni par Login?



3. Samo i Iza su nakon prodaje svoga biznisa postali najbogatiji Slovenci. Da li će stečeni kapital biti uložen u nove preduzetničke projekte, to znaju Samo i Iza. Razmislite šta biste mogli vi da uradite na poslovnom planu a da izazovete globalnu pažnju i kupaca i investitora?
4. Postavljanje poslovnih ciljeva dio je preduzetničkog procesa. Koji su vaši ciljevi nakon završetka školovanja?

Literatura – III poglavlje

Ács, Z.J., & Naudé, W.A. (2013). *Entrepreneurship, Stages of Development and Industrialization*, (In A. Szirmai, W.A. Naudé & L. Alcorta (Eds.) Pathways to Industrialization in the 21st Century. Oxford: Oxford University Press.

Al-Swidi, K., & Mahmood, R. (2011). How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks? *European Journal of Social Sciences*, *20*(1), 28-46

Ambad, S. N. A., & Wahab, K. A. (2013). Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of Hostile Environments. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(16), 96-107.

Arbaugh, J. B., Cox L.A.W., & Camp, S. M. (2009). Is Entrepreneurial Orientation a Global Construct? A Multi-Country Study of Entrepreneurial Orientation, Growth Strategy, and Performance. *The Journal of Business Inquiry*, 2009, 8(1), 12–25.

Artico, C.I., & Tamm, M. (2018). Integrating Cultural and Commercial Strategies. In E. Innerhofer, H. Pechlaner & E. Borin, E. (Eds.), *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions* (pp. 11 - 23). Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Aschenbrenner, S. (2015). *Intellect-based, intagible sources of German small and medium sized enterprises' success. The impact of intellectual capital on lasting competitive business performances.* Neobjavljena doktorska disertacija. Mursija, Španija: Universidad Catolica Sant Antonio de Murcia.

Atkinson, R.D., & Ezell, S.J. (2014). *Ekonomika inovacija. Utrka za globalnu prednost.* Neum: Naklada Mate d.o.o.

Audretsch, D., & Thurik, A. (2000). Capitalism and Democracy in the 21st Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy. J*ournal of Evolutionary Economics, 10*(1), 17-34.

Audretsch, D.B., & Link, A.N. (2018). Entrepreneurship and knowledge spillovers from the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14(*55), 1-14.

Aulet, B. (2015). *Disciplinirano poduzetništvo. 24 koraka do uspješnog startup-a*. Wiley. Zagreb: Mate.

Austen, A., & Rutkowska, M. (2019). Conditions for the development of researchers' absorption capacity. *Organizacja i kierowanie*, *1*(184),10-22.

Avlonitis G.J., & Gounaris S.P. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. Consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.

Bakotić, D. (2014). Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi. *Ekonomska misao i praksa, 23*(1), 373-388.

Barbaroux, P., Attour, A., & Schenk, E. (2016). *Knowledge Management and Innovation. Interaction, Collaboration, Openness. Volume 6.* London, UK and Hoboken, USA: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc. Wiley.

Barringer, B.R., & Ireland, R.D. (2010). *Poduzetništvo. Uspješno pokretanje novih poduhvata. 3. izdanj*e. New Jersey: Prentice Hall.

Basile, A. (2012). Entrepreneurial orientation in SMEs: risk-taking to entering international markets. *Far East Journal of Psychology and Business, 7*(2), 1-21.

Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009), Entrepreneurial orientation: the making of a concept. *Entrepreneurship and Innovation*, *10*(4), 313-321.

Bhuian, S.N., Menguc, B., & Bell, S.J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, *58*, 9-17.

Boohene, R., Marfo-Yiadom, E., & Yeboah, M. A. (2012). An empirical Analysis of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Auto Artisans in the Cape Coast Metropolis. *Developing Country Studies*, *2*(9), 77-86.

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-based Firm Behavior. *Strategic Management Journal, 2*2(10), 953-968. DOI:10.1002/smj.190.

Budimir, N. (2014). Vrednovanje konpcepta balanced scorecard. *Putokati, 2*(2), 95-106.

Burlingham, B. (2009). *Mali divovi. Tvrtke koje su odlučile biti sjajne, a ne velike.* Zagreb: Profil International.

Bussing, A. (2001). Motivation and satisfaction. In A. Sorge and M. Warner (Eds.), *The IEBM Handbook of Organizational Behaviou*r (pp. 459– 471). London: Thomson Learning.

Bygrave, W.D., & Zacharakis, A. (2010). *The Portable MBA in Entrepreneurship. Fourth edition. Wiley*.

Carree, M. A., & Thurik, R. (2003). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In D.B. Audretsch & Z.J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 437-471). Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Certo, S.T., Moss, T.W., & Short, J.C. (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizonts*, *52*(4), 319-324.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, *17*(3), 197–218.

Coulthard, M. (2007). The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, *3*(1), 29-39.

Counterpoint Research. (2018). *125 Million+ Connected Cars Shipments by 2022; 5G Cars by 2020*. Preuzeto 24.05.2019. godine sa https://www.counterpointresearch.com/125-million-connected-cars-shipments-2022-5g-cars-2020/.

Covin, J. G., & Covin T. J. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *14*(4), 35- 50.

Covin, J.G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt, J. A., Hornaday, R. P. & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1986* (pp. 628-639). Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87. DOI: 10.1002/smj.4250100107.

Covin, J.G., & Wales, W.J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 36*(4), 677–702. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.

Covin, J.G., Green, K., & Slevin, D.P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation - Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(1), 57–81. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x.

Datta, A., Reed, R., & Jessup. L. (2013). Commercialization of innovations: an overarching framework and research agenda. *American Journal of Business*, *28*(2), 147 – 191.

Davidsson, P. (2003). The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions. In J.A. Katz & D. Shepherd (eds.), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 6,* (pp. 315–372). Oxford, United Kingdom: Elsevier/JAI Press.

De Ruyter, K., Bloemer J., & Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, *18*(4), 387-406.

Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.

Deal, E. (1986). *Cultural change: opportunity, silent killer or mitamorphosis. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

Deshpande, R., & Webster, F.E.Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing, 53*(1), 3-15.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, *18*(9), 677-695.

Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and International Performance: The importance of domestic environment. *International Business Review, 13*(1), 19-41. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2003.08.001.

Domanović, V. (2013). Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja. *Ekonomski horizonti*, *15*(*1)*, 31 – 44.

Drucker, P. (1985). *Preduzetništvo i inovacije. Praksa i principi, drugo izdanje*. Beograd: Grmeč.

Edmond, V., & Wiklund, J. (2010). The historic roots of Entrepreneurial Orientation research. In H. Landström & F. Lohrke (Eds.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, (pp.142–160). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Erić, J. M. (2013). *Razvoj organizacionih kapaciteta za podsticanje preduzetničkog ponašanja*. Neobjavljena doktorska disertacija. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet.

Ertz, M., Durif, F., & Arcand, M. (2019). A conceptual perspective on collaborative consumption. *Academy of Marketing Science Review*, *9*(1–2), 27–41.

Ezell, S. (2016). *IoT and Smart Manufacturing (presentation)*, Information Technology & Innovation Foundation (ITIF). Preuzeto 23.04.2018. godine sa http://www2.itif.org/2016-ezell-iot-smartmanufacturing.pdf?_ga=1.261819661.1089858538.1464487061.

Felgueira, T., & Rodrigues R.G. (2012). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions. *Viešoji politika ir administravimas public policy and administration, 11*(4), 703–718.

Ferrier, W. J., Mac Fhionnlaoich, C., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (2002). The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views. *Managerial and Decision Economics*, *23*(4/5), 301-316.

Fraser, S., & Lomax, S. (2011). *Access to finance for creative industry businesses*. Department for Business and Innovation & Skills (BIS) and Media and Sport (dcms) and Department for Culture (Final report May 2011).

Freel, M. (2018). Entrepreneurship, Innovation and Small Business. In R. Blackburn, D.D. Clercq & J. Heinonen (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 279-296). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C., Melbourne: SAGE Reference.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd edition. Cambridge, MA: MIT Press.

Gajić, B. (2004). Integrisani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća. *Economic Annals, 161,* 151-164.

George, B. A., & Marino, L. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 989–1024.

George, G., Wood, D.R., & Khan, R. (2001). Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development, 13*(3), 269-285. DOI: 10.1080/08985620110058115.

Goldberg-Miller, S.B.B., & Kooyman, R. (2018). From Edge to Engine. The Creative Sector's Cultural and Entrepreneurial Power and Promise. In E. Innerhofer, H. Pechlaner & E. Borin, E. (Eds.), *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions* (pp. 183 - 196). Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Golubović, D., i Radović M. (2010). Postupak merenja performansi procesa. Internacionalni simpozijum „Organizacione nauke i menadžment znanja" SYMORG 2010, Zbornik apstrakata i CD, 9-12.06.2010, Zlatibor, FON, Beograd, pristupljeno 17.08.2016. sa http://konsultuj.me/wp-content/uploads/Postupak-merenja-performansi-procesa.pdf.

Gonzalez-Benito, O., Gonzalez-Benito J., & Muñoz-Gallegos P.A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, *43*(3/4), 500-522.

Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. In C. W. Choo, & and N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, (pp. 133-148). New York: Oxford University Press.

Harvey J. (2008). *Performance Measurement*. Topic Gateway Series No. 9. London: The Chartered Institute of Management Accountants.

Hewlett Packard. (2017). *Hirotec: From smart manufacturing, to smart factory - to smart enterprise*. Preuzeto 23.04.2018. godine sa https://www.ptc.com/-/media/Files/PDFs/Case-Studies/cs-hirotec-smartmanufacturing-factory-nterprise-PEEN.ashx?la=en&hash=0E88DEDEDA603B4267872945023E2B83D8D32E6B.

Hisrich, R.D., & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Switzerland: Springer International Publishing.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic management: Competitiveness and Globalization, 4th ed*. Mason, OH: Thomson/South-Western.

Hong, J., Song, T.H., & Yoo, S. (2013). Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success? *Journal of Product Innovation Management, 3*0(1), 44–55.

Hult, M., Snow, C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, *29*(3), 401-426.

IKEA. (2019). *Place augmented reality app - Try before you buy*. Preuzeto 24.05.2019. godine sa https://highlights.ikea.com/2017/ikea-place/.

Innerhofer, E., Pechlaner, H., & Borin, E. (2018). *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions*. Cham: Springer International Publishing AG.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003), A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963-989.

Ittner, C. D., & Larcker, D.F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research, 10*, 205-238.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship, 3*(3), 223–243.

Jaworski, B. J., & Kohli, A.K. (1993). Market-orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, *57*(3), 53-70.

Jovetić S. (2015). *Merenje performansi preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu.

Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance. *Journal of Business Venturing, 22*(4), 592–611.

Kern, J., & Wolff, P. (2019). *The digital transformation of the automotive supply chain - Germany and China: Case study contribution to the OECD TIP Digital and Open Innovation project.*

Khandwalla, P. (1987). Generators of Pioneering Innovative Management: Some Indian Evidence. *Organization Studies*, *8*(1), 39-59.

Kimberly, J.R. (1981). *Managerial innovation.* In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, *8*(2), 12-32. DOI: 10.1509/jimk.8.2.12.19620.

Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54*(2),1-18.

Kotler, P. (2001). U*pravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola.* 9. Izdanje. Zagreb: Mate.

Krauss, S.L., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. (2005), Entrepreneurial Orientation: A Psychological model of sucess among Southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(3), 315-344.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., & Weaver, K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *26*(4), 71–95.

Krstić, B., & Sekulić, V. (2013). *Upravljanje performansama preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Naffziger, D.W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, *35*(1), 24–33.

Laidre, A. (2015). *The Business model of Uber*. Preuzeto 10.02.2018. godine sa http://www.iplanner.net/business-financial/online/how-to-articles.aspx?article_id=business-model-uber

Lancaster, G., & Massingham, L. (1997). *Menadžment u marketingu.* Beograd: PS Grmeč.

Lange, B. (2014). Entrepreneurship in creative industries: The paradox between individual professionalization and dependence on social contexts and professional scenes. In R. Sternberg & large-scale network structure on firm innovation. *Management Science*, *53*(7), 1113-1126.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(6-7), 615-640. DOI: 10.1002/smj.181.

Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. *Journal of World Business, 35*(4), 401–416. DOI: 10.1016/S1090-9516(00)00045-6.

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry.* Oxford, UK and Burlington, USA: Elsevier.

Lely. (2016). *Sensor technology helps farmers with even more precision and relevant information*. Preuzeto 28.3.2018. godine sa https://www.lely.com/au/news/2016/06/17/sensor-technology/.

Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal, Special Issue* 9(1), 41-58. DOI: 10.1002/smj.4250090706.

Lin, H.-C. (2006). Building Competitive Advantage: The Roles of Upper Echelons and Competitive Aggressiveness. Academy of Management Best Conference Paper 2006 BPS: Y2.

Lowe, E., & Marriott, S. (2006). *Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization*. Elsevier Ltd.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing, 16*(5), 429–451. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3.

Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C., & Schneider, D.R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 33*(1), 47-69

Malinić, S., i Todosijević Lazović, S. (2013). Savremena mjerila performansi u funkciji ciljeva korporativnog preduzeća- koncepti, mjerila i perspekive. Računovodstvo, revizi*ja i poslovne finansije u uslovima odgovornijeg ponašanja učesnika na tržištu*, Banja Vrućica 19-21.9.2013. godine.

Martins, I. (2012). Entrepreneurial and innovative behavior in Spanish SMEs: Essays on profitability, growth and export intensity. Unpublsihied Doctoral Dissertation, Universitat Autonoma de Barcelona, retrived 20.07.2016. from http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117454/imds1de1.pdf?sequence=1.

Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer, A. (2002). The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, *66*(3), 18–32.

Mc Daniel, B.A. (2002). *Entrepreneurship and innovation. An Economic Approac*h. London and New Yourk: Routledge

McKinnon, L., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. International Journal of Business Studies, *11*(1), 27.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770–791. DOI: 10.1287/mnsc.29.7.770.

Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Miller, K.D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternatives risk measures. *Academy of Management Journal, 33*(4), 756-779.

Monsen, E. (2005). *Employees do matter: Autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture*. Unpublished doctoral dissertation. University of Colorado at Boulder.

Moore, G.A. (2000). *Living on the Fault Line. Managing for Shareholder Value in the Age of the* Internet. Harper Business, New York, NY.

Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research, 56*(3), 163-176. DOI: 10.1016/S0148-2963(01)00218-1.

Morić Milovanović, B. (2012). Moderatorni utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, *6*(2), 9-23.

Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, *14*(2), 137–153. DOI: 10.1002/smj.4250140205.

Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007). A buyer's guide to the innovation bazar. *Harvard* Business Review, *85*(6), 109-118.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.

Nasir, W.M. (2013). The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia, Unpublished PhD thesis, Victoria University, preuzeto 15.06.2016. sa http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.667.7502&rep=rep1&type=pdf.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and* Production Management, 15(4), 80-116.

Nerkar, A., & Shane, S. (2007). Determinants of invention commercialization: an empirical examination of academically sourced inventions. *Strategic Management Journal, 28*(11), 1155-1166.

North, K. (2011). *Wissensorientierte Unternehmensfuhrung – Wertschopfung durch Wissen, 5th revised edition.* Wiesbaden: Gabler.

OECD. (2006). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Third Edition*. Paris: Commission Eurostat.

Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving* (3rd rev. ed.). New York, NY: Charles Scribner's Sons

Palalić, R., & Bušatlić, S. (2015). Exploratory Research on Relationship between Entrepreneurial Orientation Dimensions and Business Performance and Growth of Fast and Slow Growing Small and Medium Enterprises in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Management, 10*(2), 15-30. DOI: 10.5539/ijbm.v10n2p15.

Pandolph, S. (2017). *Sephora leads the way in personalization*, Business Insider France. Preuzeto 19.12.2018. godine sa https://www.businessinsider.fr/us/sephora-leads-the-way-in-personalization-2017-9.

Patel, P.C., & D'Souza, R. R. (2009). Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance, An Office of Advocacy Working Paper, (337). Retrieved October 13, 2016, from <https://www.sba.gov/sites/default/files/Leveraging%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Enhance%20SME%20Export%20Performance%202.pdf>.

Patten, D. (1997). *Uspešan marketing za mala preduzeća*. Beograd: Clio.

Paunov, C., & Planes-Satorra, S. (2019). *How are digital technologies changing innovation? Evidence from agriculture, the automotive industry and retail.* OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 74. OECD Publishing, DOI: 10.1787/67bbcafe-en.

Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem. 3. izdanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Pešalj, B. (2006). *Merenje performansi preduzeća tradicionalni i savremeni sistemi*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

Petković, S., & Sorak, S. (2019). Effects of the Establishment of Entrepreneurial Orientation on the Performances of Small and Medium enterprises in Transition Countries: Empirical Evidences from Bosnia and Herzegovina. *Zagreb International Review of Economics & Business, 22*, 37-67, DOI: 10.2478/zireb-2019-000

Petrović, Ž., Cvijanović, D., i Vukotić., S. (2014). *Preduzetnička orijentacija malih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.

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

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

PSC/CAR. (2017). *Planning for Connected and Automated Vehicles*, Prepared by Public Sector Consultants and Center for Automotive Research. Prepared for Greater Ann Arbor Region. Preuzeto 29.10.2018. godine sa http://www.cargroup.org.

Ramirez, R.G., Guzman, G.M., & Serna, C.M. (2014). The Relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Innovation: Evidence from Mexican SMEs. *Journal of Business and Economics*, 5(10), 1930-1940.

Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., & Lumpkin, G.T. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. *33*(3), 761-787. DOI:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.

Rohrbach, B. (1969). „Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen". (Creative by rules - Method 635, a new technique for solving problems)". *Absatzwirtschaft*, 12, 73–75

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, *9*(3), 225–245.

Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 8th Edition*. Essex, England: Pearson.

Schilling, M.A., & Phelps, C.C. (2007). Interfirm collaboration networks: the impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science, 53*(7), 1113-1126.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.

Sciascia S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *Entrepreneurship Mgt*, 2(1), 21–38.

Slater, N., & Narver, J.C. (2000). The positive effect of market orientation on business profitability: A balance Replication. *Journal of Business Review, 48*(1), 69-73. DOI:10.1016/S0148-2963(98)00077-0.

Soininen, S. (2013). *Entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises during economic crisis*. Unpublished doctoral dissertation. Lappeenranta, Finland: Lappeenranta University of Technology,

Sorak, M. (2017). *Efekti uspostavljanja preduzetničke orijentacije na performanse malih i srednjih preduzeća.* Neobjavljeni magistarski rad. Banja Luka: Univerzizet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Stam, E. (2008). *Entrepreneurship and Innovation Policy*. Jena Economic Research Paper No. 2008 – 006. Preuzeto 01.05.2018. sa https://ssrn.com/abstract=1115262.

Statista. (2019). *Forecast - Share of new cars sold that are connected to the Internet worldwide from 2015 to 2025*. Preuzeto 24.05.2019. godine sa https://www.statista.com/statistics/275849/number-of-vehicles-connectedto-the-internet/.

Stevens, G.A., & Burley, J. (1997). 3,000 raw ideas=1 commercial success! *Research Technology Management*, *40*(3), 16-27.

Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, *11*(5), 17-27.

Stocker, A., & Shaheen, S. (2017). *Shared Automated Vehicles: Review of Business Models*. ITF Discussion Paper No. 2017-09, Prepared for the Roundtable on Cooperative Mobility Systems and Automated Driving 6-7 December 2016. Preuzeto 28.05.2018. godine sa https://www.itfoecd.org/sites/default/files/docs/shared-automated-vehicles-business-models.pdf.

Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation. Economics, Design, and the Creative Industries*. New York: Oxford University Press.

Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(1), 219-239.

Tangen, S. (2004). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. Unpublished doctoral dissertation. Stockholm, Sweden: Department of Production Engineering, The Royal Institute of Technology.

Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, *7*(19), 1927-1937.

The Economist/Capgemini. (2017). *At a crossroads: supply chains and digital transformation*. Preuzeto 17.04.2018. godine sa https://learnmore.economist.com/story/capgemini-supply-chains-and-digital-transformation.

The World Bank. (2018). *Research and development expenditure (% of GDP).* Preuzeto 20.11.2020. godine sa https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS.

Todorović J. (2003). *Strategijski i operativni menadžment*. Beograd: CONZIT.

Todorović J., Đuričin D., i Janošević, S. (1997). *Strategijski menadžment*. Beograd: IZIT.

Tonković Grabovac, M., i Morić Milovanović, B. (2015). Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima. *Suvremena psihologija*, *18*(1), 21-41.

UNCTAD. (2015a). *CABO Verde's creative economy: Leveraging culture and creativity for sustainable development*. Preuzeto 11.11.2019. godine sa https://unctad.org/system/files/official-document/webditcted2014d1_en.pdf.

UNCTAD. (2015b). *Creative economy outlook and country profiles: Trends in international trade in creative industries*. Geneva: United Nations. Preuzeto 11.11.2019. godine sa https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries.

UNESCO. (2013a). Creative economy report 2013 (Special ed.). Paris: UNESCO. Preuzeto 12.11.2019. godine sa http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/creativity/creative-economy-report-2013-special-edition/.

UNESCO. (2013b). *Global commitment to culture in the post 2015 development agenda. Creative Economy Report 2013*. Preuzeto 12.11.2019. godine sa http://www.creativeeconomyreport2013.com/.

United Nations. (2011). *Creative economy report 2010. Creative economy: A feasible development option*. Preuzeto 17.02.2017. godine sa http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf.

VDA. (2015). *Automation: From Driver Assistance Systems to Automated Driving*, Verband der Automobilindustrie. Preuzeto 29.10.2018. godine sa https://www.vda.de/en/topics/innovation-and-technology/automateddriving/automated-driving.html.

Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science,* 35(8), 964-62.

Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *The IUP Journal of Business Strategy, 9*(3), 17-31.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, *13*(1), 27–55.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 24*(1), 37-48.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal, 7*(24), 1307-1314. DOI: 10.1002/smj.360.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. *Journal of Business Venturing, 20*(1), 71-91. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.

Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M.J. (2017). Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*, *153*, 69-80, http://dx.doi.org/10.1016/J.AGSY.2017.01.023.

Wong, P.K., Ho, Y.P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, *24*(3), 335–350.

Yoo, K. (2015). A Comparative Study of Cultural Dimension as an Influencing Factor to Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Business and Social Science, 6*(2), 192-206

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing, 6*(4), 259-285. DOI: 10.1016/0883-9026(91)90019-A.

Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing, 10*(3), 43-58. DOI: 10.1016/0883-9026(94)00004-E.

Žarkić Joksimović, N. (2004). Merenje performansi preduzeća – poslednji trendovi, *IX medjunarodni simpozijum SymOrg,* Zlatibor.

IV PREDUZETNIČKI EKOSISTEM



Ishodi učenja

Nakon čitanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- Se upoznate sa pojmom, genezom nastanka i značajem preduzetničkog ekosistema za razvoj preduzetništva.
- Shvatite ulogu i značaj preduzetničkog obrazovanja na svim nivoima formalnog obrazovanja u razvoju preduzetništva.
- Opišete moguće forme preduzetničkog obrazovanja u sistemu formalnog i neformalnog obrazovanja.
- Znate osnovne konture preduzetničkog ekosistema modernog univerziteta i njegov uticaj na preduzetničke namjere studenata i međusektorsku saradnju (Triple Helix model).
- Znate klasifikovati i objasniti funkcionisanje osnovnih institucija preduzetničke infrastrukture.

4.1. Preduzetnički ekosistem – pojam i geneza nastanka

Harvard (Harvard Business School) počeo je da koristi radnu definiciju preduzetništva kao „traženje mogućnosti izvan resursa koje trenutno kontrolišete (Stevenson, 1983), što je dovelo do nekoliko važnih aspekata u razvoju preduzetništva, kao što su traženje prilika ili kontrola resursa. To prilično pomjera preduzetništvo u smijeru neizvjesnosti i smjelih, rizičnih poduhvata. Međutim, Stevenson (1983) takođe spominje da je htio ukazati svojom definicijom da preduzetnici ne idu svjesno da rizikuju, već da vide priliku koja se nalazi u rizičnom okruženju zbog nesigurnosti i nedostatka resursa. Čak kaže da su preduzetnici koje je tada poznavao prilično skloni da rizik prebacuju drugima, na primjer investitorima ili partnerima (Schurenberg, 2012). Ekonomska literatura danas preduzetništvo smatra odlučujućim faktorom koji ima značajnu ulogu u ekonomskom rastu, kao pokretač razvoja i inovativnom preduzetništvu kao faktoru koji doprinosi ekonomskom razvoju, povećanju bogatstva, stvaranju značajne dodatne vrijednosti, kao rezultat korišćenja prilika i inovacija (Diaconu & Dutu, 2015).

Preduzetnički ekosistemi su definisani kao skup međuzavisnih aktera i faktora koordinisanih na takav način da omogućavaju produktivno preduzetništvo na određenoj teritoriji (Stam & Spigel, 2016). Članak Džejmsa Mura (Moore, 1993) *„Predatori i plijen: nova ekologija konkurencije"* objavljen u Harvard Biznis Rivju (Harvard Business Review) često se navodi kao temeljni članak o toj temi.

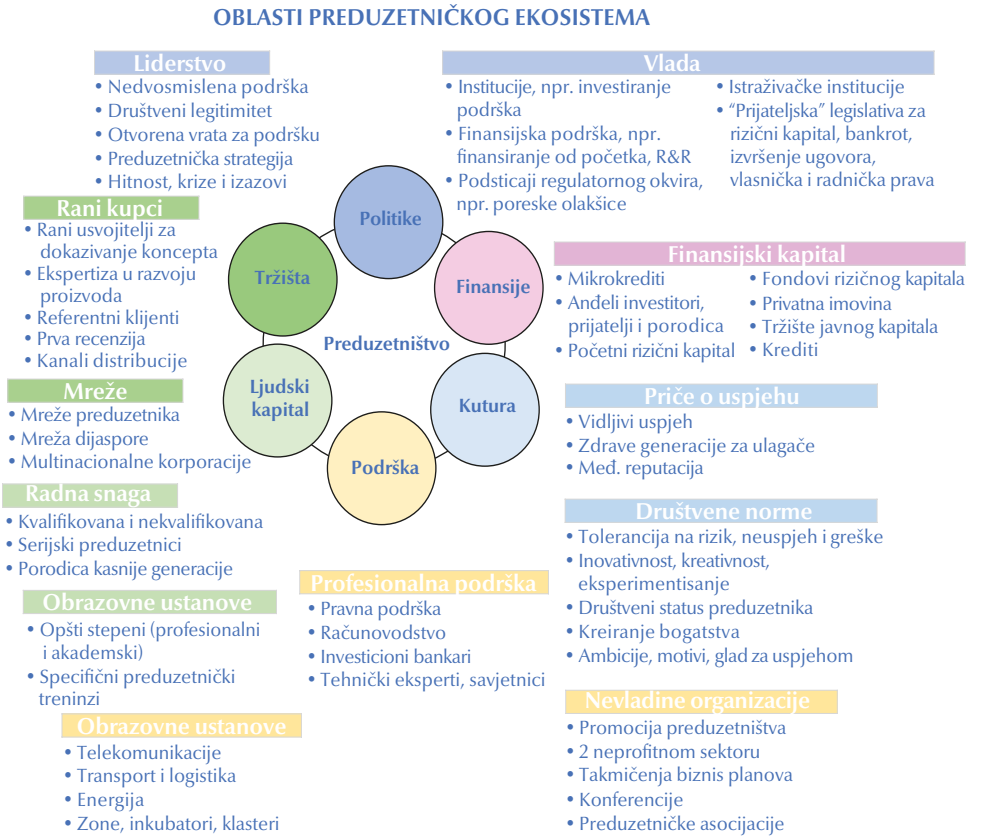
> Za Mura (Moore, 1993) se kaže da je jedan od prvih koji je ekosistem, njegove elemente i zakone transformisao u ekonomiju sa idejom zajednice organizacija i pojedinaca koji međusobno deluju u poslovnom kontekstu. Izraz je, međutim, relativno nov za zajednicu preduzetnika i rizičnih preduzetnički poduhvata. Spiling (Spilling, 1996) je Murovu misao nastavio dalje sa njegovom teorijom o preduzetničkom sistemu. On opisuje složenu i raznoliku interakciju učesnika, njihove uloge i faktore okruženja koji ih okružuju u određenoj zatvorenoj geografskoj površini ili zajednici. Nešto ranije Van de Ven (1993) je već povezao učesnike ovog sistema sa procesom stvaranja rizičnih preduzetničkih poduhvata i tako dodao važan dio zagonetki preduzetničkog ekosistema. (Schwarzkoph, 2016, str. 22)

Danijel Ajzenberg (Daniel Isenberg) jedan je od prvih istraživača koji je detaljnije prikazao preduzetnički ekosistem u članku objavljenom u časopisu Forbes (Schwarzkoph, 2016, str. 24). U njemu on opisuje koje su karakteristike biotske i abiotske komponente u preduzetništvu (Isenberg, 2011). Ajzenberg ističe da se svaki preduzetnički ekosistem sastoji od šest glavnih domena (Schwarzkoph, 2016):

- Politika: od liderstva do vlade

- Finansije: Finansijski kapital kao ato su poslovni anđeli ili rizini kapital
- Kultura: od druatvenih priča do druatvenih normi
- Podrška: Od infrastrukture, za podršku profesijama i nevladinim organizacijama
- Ljudski kapital: od radne snage do obrazovnih ustanova
- Tržišta: od mreža do kupaca. (str. 24)

Slika 66
Oblasti preduzetničkog ekosistema - Ajzenbergov model

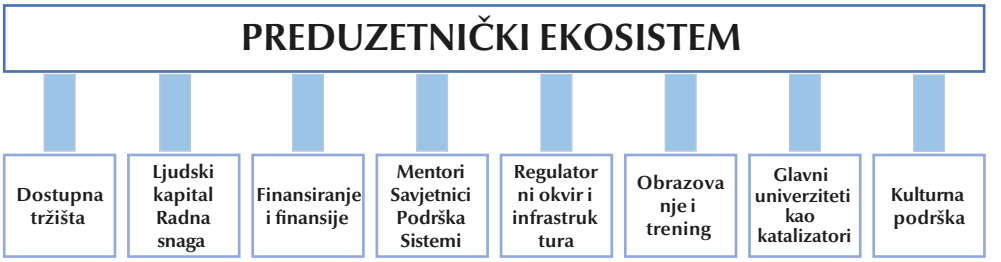


Bilješke. Slika predstavlja složeni preduzetnički ekosistem sa podsistemima. Preuzeto i adaptirano iz Isenberg, 2011.

S ciljem daljeg objašnjavanja značaja i uticaja preduzetničkog ekosistema na privredni rast, posljednjih nekoliko godina, nekoliko autora je unapređivalo Ajzenbergov početni model, dodavanjem novih varijabli. Svjetski ekonomski forum (The World Economic Forum) je 2013. godine dizajnirao novu verziju (Slika 67), u saradnji sa Univerzitetom Stanford i Ernest Jangom (Ernest Young), te je u svom „Rezime izvještaja za godišnji skup novih šampiona" iznio treću i vjerovatno najnoviju šemu preduzetničkog ekosistema (Schwarzkoph, 2016, str. 27).

Slika 67

Preduzetnički ekosistem – model Stanford University – Ernest Young



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz The World Economic Forum, 2013, navedeno u Schwarzkoph, 2016, str.27.

Ova verzija ima 8 glavnih domena ili stubova kako ih nazivaju, od kojih se 6 tačno pokriva i slično su nazvani kao Ajzenbergovi domeni. *„Obrazovanje i obuka"* i *„Glavni univerziteti kao katalizatori"* su druga dva domena (Schwarzkoph, 2016, str. 28). U tabeli 9 dat je detaljan pregled komponenti svih osam stubova preduzetničkog ekosistema.

Tabela 10

Komponente stubova preduzetničkog ekosistema

KOMPONENTE STUBOVA PREDUZETNIČKOG EKOSISTEMA

Dostupna tržiša	Ljudski kapital / Radna snaga
• Domaće tržište – Velike kompanije kao kupci • Domaće tržište – MSP kao kupci • Domaće tržište – Vlada kao kupac • Med. tržište – Velike kompanije kao kupci • Med. tržište –MSP kao kupci • Med. tržište –Vlada kao kupac	• Talent za menadžment • Tehnički talent • Iskustvo u preduzetničkim firmama • Dostupnost autsorsing (outsourcing) usluga • Pristup imigrantskoj radnoj snazi
Finansiranje i finansije	**Sistemi podrške**
• Prijatelji i porodica • Anđeli investitori • Privatna imovina • Rizični kapital • Pristup kreditima	• Mentori/savjetnici • Profesionalne usluge • Inkubatori/akceleratori • Mreža preduzetnika
Regulatorni okvir i infrastruktura	**Obrazovanje i trening**
• Lakoća pokretanja biznisa • Poreske olakšice • Zakonodavstvo i politike naklonjene biznisu • Pristup bazičnoj infrastrukturi (npr. voda, el. energija) • Pristup telekomunikacijama i širokopojasnom internetu • Pristup saobraćajnicama	• Raspoloživa radna snaga sa preduniverzitetskim obrazovanjem • Raspoloživa radna snaga sa univerzitetskim obrazovanjem • Trenizni skrojeni prema specifičnim potrebama preduzetnika
Glavni univerziteti kao katalizatori	**Kulturna podrška**
• Glavni univerziteti promovišu kulturu poštovanja za preduzetništvo • Glavni univerziteti igraju ključnu ulogu u kreiranju ideja za nove biznise • Glavni univerziteti igraju ključnu ulogu u snabdijevanju novih preduzeća diplomcima	• Tolerancija na rizik i pogreške • Preferencije ka samozapošljavanju • Priče o uspjehu/modeli za uzor • Kultura istraživanja • Pozitivna slika preduzetništva • Slavljenje inovacija

Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz The World Economic Forum navedeno u Schwarzkoph, 2016, str. 28.

Top 15 startup ekosistema, prema časopisu Preduzetnik (Entrepreneur) su: Silicijumska dolina, Njujork, Los Anđeles, Boston, Tel Aviv, London, Čikago, Sijetl, Berlin, Singapur, Pariz, Sao Paolo, Moskva, Santjago de Čile i Bangalor (Leadem, 2016). Tompson i saradnici (Thompson et al., 2018, str. 98) navode da četiri glavna pristupa istraživanju preduzetničkog ekosistema utiču na naše razumijevanje kako se formiraju:

1. Jedan pristup se zasniva na *klasičnim i novijim studijama industrijskih klastera* (npr. Baum & Haveman, 1997; Delgado, Porter, & Stern, 2010) kako bi se identifikovale osnovne karakteristike i konfiguracije koje podržavaju uspješne ekosisteme kao što su Silikonska dolina (Silicon Valley) i Ruta 128 (Route 128) (npr. Kennei & Von Burg, 1999). U ovoj literaturi se ne nalazi „recept, već duboke zakonitosti" koje ukazuju na važnost tehničkog i menadžerskog talenta, na prisustvo kapaciteta koji podržavaju različitost u ekosistemu, i ključnu ulogu institucionalnih i mrežnih veza unutar i preko ekosistema. (Bresnahan ert al., 2001, str. 846)
2. Drugi pristup se fokusira na namjenske napore *državnih aktera na izgradnji i održavanju ekosistema za promociju preduzetničke aktivnosti* i ubrzanje uloge preduzetničkih poduhvata u lokalnim, regionalnim i nacionalnim ekonomijama. (npr. Autio et al., 2014; Etzkovitz, 2008; Mason & Brown, 2014)
3. Treći pristup *naglašava animirane i složene skupove odnosa koji sadrže preduzetnički ekosistemi* i koristi bliske komparativne studije da bi razlikovao koliko su različiti setovi veza. (npr. Mack & Maier, 2016; Spigel, 2017)
4. Četvrti, novi pristup teoretiše ekosisteme *kao složena organizaciona polja ili strukture u kojima kompanije međusobno komuniciraju* kako bi stvorile i odgovarajuće vrijednosti (npr. Adner, 2017; Autio & Thomas, Forthcoming; Thomas, 2013; Thomas & Autio, 2017).

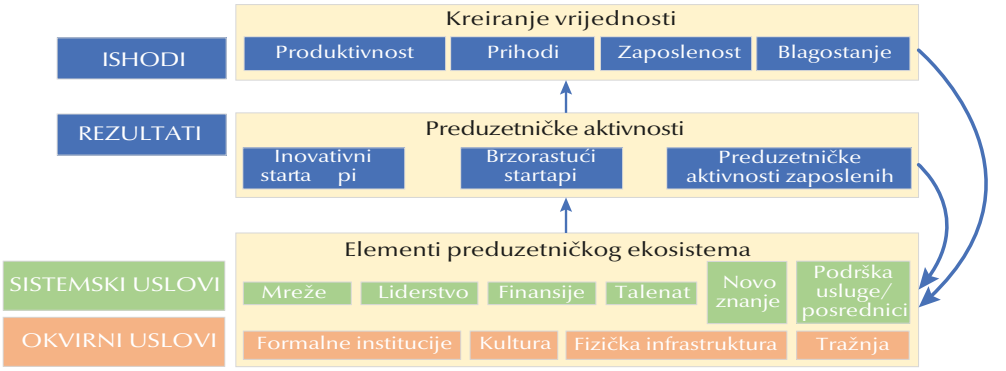
GEM (Global Entrepreneurship Monitor) definiše preduzetničke ekosisteme kao „skup međuzavisnih aktera i faktora kordinisanih na takav način da omogućuju produktivno preduzetništvo na određenoj teritoriji, uvijek na podnacionalnom nivou".[36] Istraživanje o preduzetničkim ekosistemima sažeto je u radu Stama (Stam, 2015) sa Univerziteta u Utrehtu, i prikazano je dolje u tekstu šematski. Imajte na umu da ovaj model ima tri glavna rezultata koja proizilaze iz preduzetničkog ekosistema, i to:

- Inovativni startapi,
- Brzorastući startapi, i
- Preduzetničke aktivnosti zaposlenih (npr. inovacije u formiranoj organizaciji).

Stvorena vrijednost je u sljedećim oblastima: produktivnost, prihod, zaposlenost i blagostanje. Jasno je da su porezi takođe drugi ishod za društvo.

36 https://www.gemconsortium.org/, pristupljeno 07.07.2020. godine.

Slika 68
Stamov model preduzetničkog ekosistema



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Stam, 2015.

Iz Stamovog modela preduzetničkog ekosistema, od 2018. godine, u GEM--ove izvještaje uključen je novi kompozitni indeks kvaliteta preduzetničkog ekosistema (ESI - Ecosystem Quality Composite Index) kao dijagnostičko sredstvo koje pruža okvire i podatke za analizu skoro svakog podnacionalnog ekosistema (GEM, 2020).

Vratićemo se Ajzenbergovom modelu. U Ajzenbergovom modelu, očigledno postoje i neki veoma bitni elementi koji nisu predstavljeni u modelu. Npr. nedostaje preduzetnik kao najvažnija karika u preduzetništvu. Dalje, nejasne su veze između domena u modelu, a neprimjetan je i bitan elemenat koji podstiče preduzetništvo, a to je u svakom slučaju konkurencija. Svakako, uz sve nedostatke, model je dao izuzetan doprinos za dalja istraživanja, posebno u malim posttranzicionim ekonomijama u razvoju, kao što je ekonomija BiH, u kojoj, ako bismo posmatrali Ajzenbergovog model, nedostaje veliki broj elemenata preduzetničkog ekosistema. Npr. u preduzetničkom ekosistemu u BiH nedostaju rizični kapitalisti, anđeli investitori, kraudfanding (crowdfounding), tehnološki parkovi, poslovni akceleratori. U većini zemlje, osim u dijelovima zemlje u kojima nisu egzistirale velike kompanije u javnom vlasništvu, vlada politika „zavisnosti", a ne politika „nezavisnosti" koja podstiče individualnost i autonomiju, ali i timski rad, kreativnost i inovativnost, kao bitne predispozicije za preduzetničko djelovanje.

Možemo da u određenim manjim lokalnim zajednicama u BiH uočimo takozvanu preduzetničku subkulturu, a u pravilu radi se o gradovima koji nisu imali za vrijeme socijalističke Jugoslavije jaka industrijska postrojenja. Dakle, jedan od bitnih faktora za razvoj preduzetništva u malim ekonomijama u razvoju, a koji evidentno nedostaje je preduzetnička kultura. Preduzetnička kultura se podstiče od ranog životnog doba, i to još od predškolskog uzrasta (Petković & Kisić, 2019). Ograničavajuću varijabla za razvoj preduzetničke kulture u BiH je

dug period takozvanog socijalističkog društveno-ekonomskog uređanja, kao i dug postratni period oporavka zemlje i nastavak započete tranzicije.

4.2. Uloga preduzetničkog obrazovanja u razvoju preduzetničke kulture

Prema podacima Eurostata (Eurostat) iz juna 2019. godine, stopa nezaposlenosti mladih u Evropskoj uniji (28) u 2017. godini iznosila je 14,1%, a u okviru evro zone 15,4%. U junu 2019. godine stopa nezaposlenosti mladih bila je 14,1% u EU-28 i 15,4% u evrozoni, u poređenju sa 15,2% i 17,0%, respektivno, u junu 2018. godine. Juna 2019. godine, najniže stope nezaposlenosti mladih zabilježene su u Njemačkoj (5,5%), Holandiji (6,5%) i Češkoj (6,6%), dok su najviše stope nezaposlenosti mladih zabilježene u Grčkoj (39,6% u prvom kvartalu 2019. godine), Španiji (32,4%) i Italiji (28,1%).[37] Nezaposlenost mladih jedan je od gorućih problema i u zemljama regiona zapadnog Balkana. Stope nezaposlenosti mladih, prema dostupnim podacima za 2018. godinu iznosile su u Srbiji 24,6%, Crnoj Gori 26,9%, Sjevernoj Makedoniji 36,9% i Hrvatskoj 17,9%[38]. „Prema podacima Svjetske banke, stopa nezaposlenosti mladih u Bosni i Hercegovini jedna je od najvećih u svijetu i iznosila je 46,7% u 2018. godini[39].

Ovako visok procenat nezaposlenih i radno neaktivnih mladih posljedica je s jedne strane, nedovoljno brzog ekonomskog razvoja malih postranzicionih ekonomija[40] i s druge strane, neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada. Relativno niske zarade i nizak stepen mogućnosti privrede da apsorbuje novu radnu snagu sigurno je značajan razlog za odliv mladih iz zemalja zapadnog Balkana. Iako je u toku 2019. godine došlo do smanjenja stope nezaposlenosti u svim zemljama regiona, od marta 2020. godine, kada je globalna pandemija Covid – 19 poremetila svjetske lance nabavke, ponovo je došlo do povećanja stope nezaposlenosti.

Posljednjih godina, kreatori javnih politika, kao i stručna javnost, rješenje ovog problema vide u stimulisanju razvoja sektora mikro, malih i srednjih preduzeća (Eurofound, 2016; Hisrich et al., 2016; Paunović, 2017). U dugom roku,

37 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends, pristupljeno 08.08.2019. godine.

38 https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=yth_empl_100&lang=en, pristupljeno 08.08.2019. godine.

39 https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.ZS, pristupljeno 08.08.2019. godine.

40 Projektovani rast realnog Bruto domaćeg proizvoda(BDP) u 2019. godini, prema procjenama Međunarodnog monetarnog fonda iznosio je 3,7% u Albaniji, 3,7%, u Srbiji, 3,5% u Crnoj Gori; 3,1 % u Bosni i Hercegovini; 3,0 % u Sjevernoj Makedoniji, 2,6 % u Hrvatskoj. Vodeće zemlje po rastu BDP-a u 2019. godini su Ruanda (7,8%), Etopija (7,7%), Obala slonovače (7,5%), Senegal (6,9%), Indija (7%), Kina (6,2%), Indonesia (5,2%) (Izvor: International Monetary Fund, preuzeto 08.08.2019. godine sa https://www.imf.org/en/Countries/.)

reformisano moderno formalno obrazovanje na svim nivoima, kao i neformalno obrazovanje, a posebno preduzetničko i STEAM obrazovanje[41], mogli bi da daju značajan doprinos ekonomskom rastu i razvoju malih postranzicionih ekonomija u razvoju kroz jačanje preduzetničkog ekosistema obrazovnih institucija na svim nivoima i razvoj preduzetništva.

Moderno obrazovanje jedan je od najznačajnijih preduslova ekonomskog razvoja. Preduzetnička edukacija na svim nivoima formalnog i neformalnog obrazovanja bitan je element preduzetničkog ekosistema u razvijenim ekonomijama svijeta. Doba automatizacije zahtijeva razvoj ne samo digitalnih, već i socijalnih i emocionalnih vještina. Razvoj kreativnosti, podsticanje inovativnosti, analitičkog i kritičkog mišljenja, komunikacije, pregovaranja i vještine donošenja odluka, dobijaju na značaju. Ove vještine, koje su sastavni dio preduzetničkih kompetencija, razvijaju se kroz preduzetničko obrazovanje (Kisić & Petković, 2019). *Podučavanje preduzetništva ili preduzetničko obrazovanje* podrazumijeva sve obrazovne aktivnosti koje imaju za cilj da pripreme ljude da budu odgovorni, preduzetni pojedinci koji posjeduju vještine, znanja i stavove potrebne da ih pripreme, kako bi ostvarili ciljeve koje su sebi postavili da žive ispunjeni život ... Preduzetničko obrazovanje dovodi do veće zapošljivosti (European Commission, 2015).

Ekonomije zasnovane na prirodnim resursima i produktivnosti nisu dominatne ekonomije u doba četvrte industrijske revolucije. Najjače svjetske ekonomije su ekonomije zasnovane na znanju i inovativnosti. „Preduzetnički ekosistem je najsnažniji u ekonomijama zasnovanim na inovacijama ... U ekonomijama zasnovanim na efikasnosti (sve države bivše Jugoslavije osim Slovenije čija ekonomija je zasnovana na inovativnosti) ograničavajuće komponente su opterećenja na unutrašnjem tržištu ili propisi o ulasku na tržište, transfer istraživanja i razvoja, preduzetničko obrazovanje u fazi školovanja, vladini programi, vladine poreske politike" (GEM, 2018, str. 27). Formalni i neformalni obrazovni sistemi koji podstiču kreativnost djece i mladih i koji imaju izgrađene preduzetničke ekosisteme, povećavaju u budućnosti preduzetničke namjere đaka i studenata i razmišljanje o samozapošljavanju kao jednoj od karijernih opcija (Petković, 2017).

Početkom 2000. godine Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) preporučila je svim zemljama članicama da uključe predmete koji se odnose na preduzetništvo na svim nivoima obrazovanja (Carcamo-Solís et al., 2017). Da li današnje osnovne i srednje škole u postranzicionim malim ekonomijama kao ishode školovanja „proizvode" kreativne, osposobljene i motivisane

41 STEAM obrazovanje - STEAM je obrazovni pristup učenju koji koristi nauku, tehnologiju, inženjerstvo, umjetnost i matematiku kao pristupne tačke za vođenje đaka da istražuju, razvijaju dijalog i kritičko mišljenje – Susan Riley, preuzeto 22.02.2019. godine sa http://elearning.tki.org.nz/Teaching/Future-focused-learning/STEAM.

đake koji posjeduju primjenljivo znanje, praktične vještine i kompetencije za integraciju na tržište rada ili nastavak školovanja? Da li univerziteti u malim posttranzicionim zemljama, i javni i privatni, imaju izgrađene preduzetničke ekosisteme koji omogućavaju studentima da pokažu svoj puni potencijal i da ih podstiču na ozbiljno razmišljanje o pokretanju vlastitog biznisa tokom ili nakon školovanja? Odgovori na ova pitanja biće ponuđeni u ovom poglavlju udžbenika. Istraživanja brojnih autora potvđuju pretpostavku da škole u doba digitalne revolucije ne prate istim tempom sve brže tehnološke, kulturološke, sociološke i ekonomske promjene.

> Šrajner (Schreiner, 2006, str. 57) je analizirao podatke prikupljene od oko 26 000 učenika u srednjim škoalam u 25 zemalja u Evropi, Africi, Aziji i Južnoj Americi i otkrio je da objašnjenje nezadovoljstva učenika učenjem u školama može da se objasni na način da se nauka u školama doživljava previše „teorijskom, orijentisanom na činjenice i preopterećena podacima, sa malo prostora za fantaziju, kreativnost, uživanje i radoznalost. Školski planovi i programi rijetko se bave savremenim pitanjima [nauke i tehnologije] u društvu. Predmeti su apstraktni i teorijski, a to je u suprotnosti sa zdravim razumom. Smatra se da je gradivo kompikovano i teško razumljivo, te prema tome, zahtijeva mnogo koncentracije i napornog rada". (Sagar, 2015, str. 9)

Škole i univerziteti treba da odgovore na izazove XXI vijeka i da postanu mjesto u kojem se podstiču đaci i studenti na divergentno razmišljanje („misliti u više pravaca") koje vodi ka većoj kreativnosti, inovativnosti, kritičkom razmišljanju, komunikacionim i vještinama rješavanja problema. Sve ove vještine su neophodne za efikasnu integraciju svršenih srednjoškolaca ili diplomiranih studenata nakon prvog ciklusa studija na tržište rada, u digitalnoj eri globalnog svijeta. Uloga visokog obrazovanja i univerziteta u posljednjih nekoliko decenija značajno se promijenila. Univerziteti širom svijeta takođe igraju treću ulogu, ulogu preduzetničkih univerziteta, zajedno sa tradicionalnim ulogama centara za obrazovanje i istraživačkih centara (Commission of the European Communities, 2007, navedeno u Iglesias-Sánchez et al., 2016, citirano u Petković, 2017). Logička interpretacija takozvanog „preduzetničkog univerziteta" odnosi se na razvoj univerzitetske infrastrukture neophodne za pomoć studentima u pokretanju sopstvenog posla. Pod preduzetničkom infrastrukturom unutar univerziteta podrazumijevamo organizacione i podorganizacione jedinice koje su osnovane radi pružanja preduzetničke podrške studentima, kao što su poslovni inkubatori, poslovni akceleratori, centri za upravljanje projektima, centri za razvoj karijere, centri za praktičnu obuku, centri za transfer tehnologije, centri za komercijalizaciju inovacija i slično (Petković, 2017).

Zemlje bivše Jugoslavije spadaju u male postranzicione ekonomije u razvoju koje, izuzev Slovenije (OECD, 2016), još uvijek u svome formalnom obra-

zovnom sistemu, bez obziza na brojne reforme, vuku recidive iz prethodnog, socijalističkog sistema. U Evropskoj uniji je kao problem konstatovana manja orijentisanost stanovništva ka preduzetništvu u odnosu na konkurentske ekonomije razvijenih zemalja Zapada i Istoka. Prema istraživanjima, samo 37% Evropljana se izjašnjava da bi željeli da budu „samozaposleni", dok taj procenat u SAD i Kini iznosi 51%, odnosno 56% respektivno (European Commission, 2013, str. 7). Još pesimističniji su budući akademski građani u BiH. U istraživanju o preduzetničkim namjerama studenata Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, na uzorku od 351 studenta, samo 18,2% ispitanika saglasni su sa tvrdnjom da su skloniji pokretanju sopstvenog posla nego upravljanju poslovima drugih (Petković, 2017). Istraživanje Petkovića (2017) potvrđuje rezultate prethodnih istraživanja (Langer et al., 2016; Keat et al., 2011) koja pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između preduzetničkih namjera studenata i njihovog porodičnog naslijeđa, odnosno preduzetničkog okruženja u kojem su odrasli. Ono što je problematično u BiH je preduzetničko nasljeđe ogromne većine ispitanika iz našeg uzorka, čiji roditelji nisu preduzetnici (83,47% od ukupnog broja ispitanika).

Pitanje je na koji način povećati lične kompetencije i motivaciju kao važan prediktor preduzetničkih namera studenata čiji roditelji nisu preduzetnici, a oni su velika većina u BiH? Ekonomske politike malih posttranzicionih zemalja trebale bi se fokusirati na duži vremenski period, što u BiH uglavnom nije slučaj, jer se ekonomske politike usvajaju kratkoročno i na godišnjem nivou (Petković, 2017). U istraživanju sprovedenom u Sarajevu u BiH (Pašić Mesihović & Šestić, 2016), testirajući Ajzenovu teoriju planiranog ponašanja (Ajzen, 1991) na uzorku od 91 studenta, došli su do zaključka da studenti sa višim nivoom kontrole sopstvenih ponašanje (samoefikasnost) takođe pokazuju viši nivo preduzetničkih namjera, dok drugi prediktori modela, lična privlačnost i socijalne norme nemaju statistički značajan uticaj na preduzetničke namjere studenata. „Preduzetništvo kao kompetencija se primjenjuje u svim sferama života. Omogućava građanima da se lično razvijaju, da aktivno doprinose društvenom razvoju, da uđu na tržište rada kao zaposleni ili kao samozaposleni, i da započnu ili dodatno razviju poduhvate koji mogu imati kulturni, društveni ili komercijalni motiv" (Bacigalupo et al., 2016, str. 10). Iz ovog pristupa može se vidjeti da ekspertska grupa EU definiše obrazovanje za preduzetništvo ne samo u užem smislu kao proces pripremanja, obrazovanja i treninga za kreiranje biznisa, već u jednom širem kontekstu, dajući mu značaj ključne kompetencije[42], kao proces razvoja preduzetničkog načina razmišljanja, preduzetničkih vještina i ličnih kvaliteta koji imaju univerzalnu upotrebu.

42 „Ključne kompetencije često se nazivaju i generičkim - zato što su razvojnog karaktera, opšte - jer su široko primenljive, transverzalne - jer predstavljaju sposobnosti koje se mogu prenijeti u nove situacije i, za školski kontekst, interdisciplinarne - zato što se razvijaju u okviru i integraciji svih predmeta tokom školovanja, što ih čini zajedničkim imeniteljem svih nastavnih planova i programa" (Čekić-Marković, 2015, str. 6).

Slika 69

Ključne životne kompetencije cjeloživotnog učenja



Bilješke. Preuzeto 12.04.2019. godine dorađeno i adaptirano sa http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_en.htm).

Preduzetništvo je jedna od osam temeljnih životnih kompetencija definisanih od Evropske unije potrebnih svakom pojedincu za uspjeh u životu. Ključna kompetencija 7 - *Smisao za inovativnost/pokretanje ideja i preduzetništvo* definisana je kao smisao za inovativnost i preduzetništvo, a odnosi se na mogućnost pojedinca da ideju pretvori u djelo. Ona uključuje kreativnost, inovaciju i preuzimanje rizika, kao i mogućnost da pojedinac planira i provede projekte kako bi postigao određene ciljeve. Podržava sve, u svakodnevnom životu, kod kuće, kao i u društvu; čini uposlenike svjesnijim o kontekstu njihovog posla i sposobnijim da iskoriste prilike, te predstavlja podršku preduzetnicima za stvaranje društvene ili komercijalne aktivnosti. Ovo uključuje svjesnost o etičkim vrijednostima i promociju dobrog rukovođenja.

Razvoj preduzetničkog potencijala građana i organizacija jedan je od ključnih ciljeva za Evropsku uniju i njene članice već godinama, a preduzetničko obrazovanje je prepoznato kao najefikasniji metod. Stav da „investiranje u preduzetničko obrazovanje je jedna od investicija sa najvećim povraćajem koju Evropa može napraviti", navedeno je u dokumentu „Akcioni plan Preduzetništvo 2020" („Entrepreneurship 2020 Action Plan") (European Commission, 2013).

Sve je veća svijest o potencijalu mladih da pokrenu i razviju svoje komercijalne ili društvene poduhvate, postajući tako inovatori u područjima u kojima žive i rade. Preduzetnička edukacija je neophodna ne samo za oblikovanje mentalnog sklopa mladih, već i za pružanje vještina, znanja i stavova koji su ključni za razvoj preduzetničke kulture (European Commission, 2016).

> Preduzetnička edukacija podrazumijeva da učenici razvijaju vještine i način razmišljanje kako bi mogli kreativne ideje pretvoriti u preduzetničke akcije. Ovo je ključna kompetencija za sve polaznike, podržavajući lični razvoj, aktivno građanstvo, socijalnu uključenost i zapošljivost. Relevantan je tokom procesa cjeloživotnog učenja, u svim disciplinama učenja i u svim oblicima obrazovanja i obuke (formalnom, neformalnom i informalnom) koji doprinose preduzetničkom duhu ili ponašanju, sa ili bez komercijalnog cilja. (European Commission, 2016, str. 19)

Preduzetničke vještine se mogu naučiti. To je zaista i neophodno, jer smo svjedoci dinamičnih promjena zanimanja na tržištu rada. Nove tehnologije otvaraju nove mogućnosti, podižu produktivnost rada, podstiču rast. Međutim, neće svi biti dobitnici u ovom procesu, biće potrebna adaptacija, a koliko će ona trajati i koliko će „koštati" ekonomski i socijalno, zavisiće prije svega od razvoja znanja i veština populacije (Lund & Manyika, 2017). Pozitivni efekti se neće desiti sami od sebe, neophodno je angažovanje vlada, poslovne zajednice, obrazovnog sistema i svih struktura društva u pravom smijeru (Mourshed et al., 2013).

Radnici budućnosti će trošiti više vremena na aktivnosti za koje su mašine manje sposobne, kao što su upravljanje ljudima, primjena ekspertize i komuniciranje sa drugima. Manje će se baviti predvidivim fizičkim aktivnostima, prikupljanjem i obradom podataka, u kojima mašine već prevazilaze ljudske performanse. Potrebne vještine i sposobnosti će se takođe pomjeriti, zahtijevaće se više socijalnih i emocionalnih vještina i naprednijih kognitivnih sposobnosti, kao što su logično razmišljanje i kreativnost (Manyka et al., 2017; Lund et al., 2018). U skladu sa politikama Evropske unije, preduzetništvo treba da bude uključeno na svim nivoima obrazovanja i kroz zajedničke nastavne planove i programe. Dakle, potrebno nam je drugačije oblikovano obrazovanje prikladno za XXI vijek. Ove promjene su ozbiljan izazov za postojeće modele obrazovanja, kao i uobičajene pristupe privrede u razvoju vještina zaposlenih. U narednim podnaslovima, predstavićemo pretpostavke uspješnog preduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama i na nivou univerziteta. Na koji način funkcioniše kompanija zasnovana na znanju, pročitajte u studiji slučaja o banjalučkom tehnološkom startapu Dweltu.

Studija slučaja 16

DWELT Banja Luka - Povratak sa Zapada na putu ka osvajanju Svijeta

Platform X, softversko rješenje u energetskom sektoru - spoj vizije, inovativnosti pojedinaca, timskog rada i vlastitih naučnih istraživanja primijenjenih u praksi.

Dwelt (www.dwelt.net) je banjalučka IT startap kompanija koja se trenutno nalazi u top 40 startapa iz svijeta (November 2020. godine) koji su kandidovani za startap program Techstars (https://www.techstars.com) za 2021. godinu. Dwelt je krajem 2020. godine imao 22 zaposlena radnika od kojih je 19 razvojnih softverskih inženjera sa 8+ godina prosjeka rada u IT industriji, jednim doktorom nauka sa dugogodišnjim iskustvom u razvoju softvera i 2 mlada doktoranda.



U 2020. godini Dweltov softverski proizvod ***Platforma X*** je prepoznata od strane Ecosummit-a Berlin (https://ecosummit.net/speakers), najvećeg događaja u oblasti softvera u energetici u Evropi, kao rješenje koje podržava narednu fazu reforme energetskog sektora koristeći moderan, fleksibilan i inovativan pristup baziran na najnovijim naučnim dostignućima u oblasti razvoja softvera u energetskom sektoru. Dwelt je bio jedini startap iz regiona zapadnog Balkan na Ecosummit-u u Berlinu. Platforma X već danas ima partnere za implementaciju u osam država.

Stefan Krneta, osnivač Dwelt-a, koji je završio osnovne i master studije ekonomije u Beču, na pitanje o počecima rada Dwelt-a, ističe: „Inicijalno smo krenuli sa predstavljanjem jedne male aplikacije, tada više ideje nego pravog proizvoda za zainteresovanog klijenta u Austriji. Nakon što je ideja prihvaćena, počeli smo njenu implementaciju i tek tada shvatili koliko je softver u velikim energetskim kompanijama uglavnom neintegrisan, zastario, ne podržava sve poslovne procese i sastoji se od velikog broja različitih softverskih rješenja različitih dobavljača. Tako smo krenuli u razvoj jedinstvenog softvera koji smo nazvali Platforma X, naše vizije rješenja za potrebe energetskih kompanija. Vremenom su se za pojedine dijelove platforme počeli da interesuju i drugi korisnici poput gradova, opština, manjih lokalnih zajednica, fabrika, šoping centara, vlasnici domaćinstava, tačnije svi oni koji žele da upravljaju nekom vrstom energije. Naša vizija, u tom dijelu softverske platforme, je bila da povežemo brojila za električnu energiju sa mobilnom aplikacijom koja se nalazi na korisnikovom telefonu. Smatramo da, isto kao što nam je nekad bilo nevjerovatno da za slikanje koristimo mobilni telefon, pa danas skoro niko osim profesionalnih fotografa ne koristi aparat za slikanje, tako isto nama zvuči nevjerovatno da ne znamo koliko nas košta energija za veš mašinu, električni šporet, frižider ili drugi uređaj, a sve to u cilju poveća-

nja energetske efikasnosti i sa informacijama na našem mobilnom telefonu. S druge strane, softversko rješenje, Platforma X, za kompanije znači smanjenje gubitaka na mreži, pronalaženje nelegalnog korištenja energije, predviđanje potrebe za energijom, izradu energetskih profila prostora, pa do podrške za punjače za električna vozila. Za kupce energije, odnosno potrošača, to znači udovoljavanje njihovim zahtjevima, poput praćenja potrošnje u realnom vremenu do pristupa tim podacima putem mobilnog uređaja. Naše softversko rješenje namijenjeno je svima koji žele da upravljaju nekom vrstom energije, radilo se o pružaocima usluge ili krajnjem korisniku – potrošaču energije."

Krneta navodi da se kompletan energetski sektor globalno nalazi u periodu digitalne transformacije i da je potrošnja energije je u 2018. godini porasla za 2,3% što je najviši rast u posljenjih 10 godina. Samim tim i proizvodnja energije mora da raste, ali globalni zahtjevi su da energija dolazi iz alternativnih, odnosno čistih izvora. Za povećanje zastupljenosti alternativnih izvora energije u ukupnoj potrošnji, potrebna je između ostalog digitalizacija kompletnog procesa. Po onome šta vidimo na tržištu, Dwelt je jedna od nekoliko firmi u Evropi i jedina firma u regionu čije softversko rješenje već sada odgovara obostranim zahtjevima tržišta, odnosno i pružaocu usluge i krajnjem korisniku.



S druge strane, otvaranjem tržišta električne energije, svi kupci u BiH stekli su pravo slobodnog izbora snabdjevača po cijenama utvrđenim na tržišnim principima. Reforme u energetskom sektoru podrazumijevaju da sva elektroprivredna preduzeća izvrše razdvajanje djelatnosti distribucije i snabdijevanja. Očekuje se da će u budućnosti elektroprivredna preduzeća biti suočena s povećanom regulatornom i tržišnom kompleksnošću s kojem će se teže nositi bez značajnih strateških i operativnih promjena. S obzirom na proces liberalizacije tržišta električne energije, elektroprivredna preduzeća moraju brzo razviti sveobuhvatnu tržišnu i korporativnu strategiju. Ključna poluga unapređenja energetskih kompanija nalazi se u efikasnijim poslovnim procesima za čiju podršku je neophodan odgovarajuća softverska podrška. Ostale poluge unapređenja nalaze se u segmentu smanjenja gubitaka u mreži, povećanju kvaliteta snabdijevanja, te povećanje efikasnosti. Analize ukazuju da program unapređenja efikasnosti može biti isporučen uz paralelno povećanje kvalitete rada, snabdijevanja i usluge, podržane odgovarajućim aplikativnim softverom. Za realizaciju navedenog cilja, neophodno je da energetske kompanije implementiraju softversku platforme za podršku svojim poslovnim procesima u uslovima reformisanog tržišta električne energije. Istovremeno, reforma energetskog sektora sa liberalizacijom tržišta dovodi do pojave kompanija specijalizovanih za snabdijevanje električnom energijom.

Poslovna prilika, koju je Dwelt prepoznao na osnovu analize tržišta u domaćoj i regionalnoj softverskoj industriji u energetskom sektoru, rezultat je činjenice da postojeća softverska rješenja nisu usklađena sa potrebama energet-

skih kompanija u uslovima reformisanog energetskog sektora, naročito u dijelu razdvojene distribucije i snabdijevanja. Postojeća softverska rješenja su obično zadovoljavala samo jedan dio operativnih potreba, odnosno podršku za jedan dio poslovnih procesa energetskih kompanija. Tržište digitalnih rješenja za energetiku obično nudi dvije opcije. Jedna opcija su gotova softverska riješenja velikih kompanija poput SAP-a, IBM-a, Miscosoft-a i Oracle-a, sa implemetacijom koja podrazumijeva prilagođenje poslovnih procesa gotovim softverskim rješenjima uz probleme uzrokovane različitom zakonskom regulativom u zemljama regiona. Druga opcija je dogradnja gotovih domaćih, obično računovodstvenih softverskih aplikacija, novim funkcionalnostima, što se u praksi pokazalo uglavnom kao loše rješenje. Sam podatak da je npr. Dwelt-ova aplikacija za obračun električne energije (billing) imala algoritam koji je za manje od 2 minuta izračunavao ono što je nekim postojećim aplikacijama na tržištu trebalo više od nekoliko sati, dovoljno govori.



Prema riječima osnivača Dwelt-a, Stefana Krnete, Dwelt-ov cilj je bio da ponudi modularno softversko rješenje koje pokriva sve poslovne procese energetskih kompanija, od daljinskog očitanja pametnih brojila električne energije (AMM-Automatic Meter Reading), upravljanja podacima o brojilima (MDM - Meter Data Management), automatske razmjene podataka između učesnika na energetskom tržištu, upravljanja tarifnim sistemima, ugovaranje prodaje električne energije, pa do obračuna i naplate, interfejsa za razmjenu podataka sa ERP sistemima i poslovnim bankama i portala za korisnike.

Koristeći najnovije tehnologije, oslanjajući se na state-of-the-art arhitekturu i naučne radove zaposlenih, Dwelt je razvio i dodatne napredne funkcionalnosti kao što je modul za prognozu potrošnje električne energije, kao dio softverske platforme, sa greškom prognoze manjom od 3%, baziran je na statističkim modelima i metodama vještačke inteligencije. Značajno je pomenuti da je Dwelt razvio vlastitu BI (Business Intelligence) analitičku platformu za podršku odlučivanju. Dwelt-ov BI sistem je baziran na automatizovano projektovanom skladištu podataka (Data Warehouse) i ELT (Extract, Load, Transform) procesu za prikupljanje podataka iz internih i eksternih izvora podataka, te predstavlja rezultat doktorske disertacije, i rada objavljenog u časpoisu na SCI listi, zaposlenog u Dweltu, koji je na najbolji način primjenjen u praksi. Samo ime kompanije predstavlja akronim od riječi Data Warehouse Extract Load Transform (DWELT). U Dwelt-u ističu da je njihova snaga u pojedincu, njegovoj inovativnosti i u timskom radu. U tom kontekstu ne vjeruju u hijerarhijsku strukturu. Imaju svoju flat šemu koja doprinosi smanjenju birokratije, administracije, a povećanju inovativnosti, fleksibilnosti i agilnosti.

Platforma X - softverska platforma dizajnirana za snabdjevače i distributere električne energije, između ostalog, predstavlja viziju digitalne transformacije energetskih kompanija. Softversko rješenje urađeno u skladu sa najnovijim standardima u projektovanju baza



podataka i razvoja softvera i predstavlja značajan iskorak u primjeni informacionih tehnologija u energetskom sektoru u odnosu na postojeća rješenja u elektrodistributivnim preduzećima, a sa aspekta primjene najnovijih tehnologija, primjene najnovijih naučnih istraživanja u praktičnoj realizaciji softvera, te kompletne podrške poslovnim procesima u energetskom sektoru. Spoj nauke i prakse u Dwelt-ovom softveru evidentan je i kroz korištenje nauke o podacima (Data Science), kao multidisciplinarne oblasti, koja koristi naučne metode, algoritme i sisteme da bi izvukla znanje iz strukturiranih i nestrukturiranih podataka. Data Science je povezana sa Data Miningom i Big data tehnologijama. Data Science je koncept objedinjavanja statistike, analize podataka, mašinskog učenja i povezanih metoda kako bi se razumjeli i analizirali stvarni fenomeni pomoću podataka. Koristi tehnike i teorije iz mnogih oblasti u kontekstu matematike, statistike, računarske nauke i teorije informacija. Softverska platforma za podršku rada u energetskom sektoru predstavlja jedinstveni proizvod u kojem su objedinjene ideje, najnovija naučna dostignuća, iskustva iz rada u energetskom sektoru i najnovije tehnologije vodećih svjetskih proizvođača softvera. Platforma je rezultat Stefanove vizije, te inovativnosti projektanata, inženjera i programera koji su svoju kreativnost ugradili u softversku platformu.

Izvor: Stefan Krneta, osnivač i vlasnik Dwelta

Pitanja za diskusiju, november 2020. godine.

1. Koju poslovnu priliku je Dwelt prepoznao i iskoristio?
2. Aplikacija Platforma X omogućava kupcima praćenje utrošaka energije i očigledno donosi korist i jednostavno korišćenje. Na koji način preporučujete Dwelt-u da promoviše svoj proizvod na globalnom nivou? Kako će Dwelt zaštiti svoje intelektualno vlasništvo od kopiranja ili neovlašćenog korišćenja?
3. Mali tim od 22 zaposlena sa 19 softverskih inžinjera, ogroman je potencijal za budućnost. S obzirom da je Dwelt postao prepoznat po vlastitom proizvodu *Platformi X* koji postaje globlano prepoznat i tražen, startap će se naći pred izazovima brzog rasta kompanije. Osim usavršavanja vlastitog proizvoda, na šta Stefan, osnivač Dwelta i „povratnik“ sa Zapada u Banja Luku, treba posebno da obrati pažnju na putu razvoja i rasta vlastitog preduzeća?
4. Raste „glad“ za električnom energijom u cijelom svijetu, a digitalna transfotrmacija nije više digitalni megatrend, već je postala realnost. Opišite glavne trendove u elektroenergetskom sektoru u budućnosti. Koje poslovne prilike iz tih trendova se javljaju? Uradite brejnstorming u malim grupama na prethodno postavljeno pitanje.
5. Koristeći najnovije tehnologije, oslanjajući se na state-of-the-art arhitekturu i naučne radove zaposlenih, Dwelt je razvio i dodatne napredne funkcionalnosti. Koje su to funkcionalnosti? Koje su tržišne mogućnosti tih funkcionalnosti?

6. Dwelt-ov BI sistem je baziran na automatizovano projektovanom skladištu podataka (Data Warehouse) i ELT (Extract, Load, Transform) procesu za prikupljanje podataka iz internih i eksternih izvora podataka, te predstavlja rezultat doktorske disertacije, i rada objavljenog u časpoisu na SCI listi, zaposlenog u Dweltu, koji je na najbolji način primjenjen u praksi. Dwelt koristi naučna dostignuća svojih zaposlenih kao poslovne mogućnosti. Istražite koje prakse menadžmenta ljudskih resursa primjenjuje Dwelt?
7. Dwelt vjeruje u snagu pojedinca i tima. Analizirajte Dweltovu organizacionu arhitekturu i preduzetničku kulturu.

4.3. Preduzetničko obrazovanje u osnovnim školama

Većina prethodnih istraživanja o preduzetničkom obrazovanju izvedena je u univerzitetskom kontekstu, sa samo nekoliko studija i slučajeva prijavljenih na nivou osnovnih škola, kako bi se stvorili empirijski dokazi da se preduzetništvo može podučiti na svim nivoima obrazovanja (Hannon, 2006, citirano u Carcamo-Solís et al., 2017). Preduzetničku edukaciju je neophodno pokrenuti što je ranije moguće. Naime, postoje istraživanja koja idu u prilog trvdnjama da sa edukacijom koja ima elemente preduzetničkog obrazovanja, treba krenuti još od predškolskog nivoa obrazovanja. Tako, Vajzbah (Weissbach, 2008) smatra da je preduzetnička edukacija u vrtićima još tabu tema za mnoge eksperte, ali da postoji mnogo ciljeva predškolskog obrazovanja koji su u potpunosti saglasni sa ciljevima preduzetničke edukacije, a to su:

- razvijanje kapaciteta djece za rješavanje problema,
- orijentacije ka solucijama,
- kreativnost,
- hrabrost, i
- takmičenja zasnovana na igranju različitih uloga.

Logički slijed u ostvarivanju potreba preduzetničkog obrazovanja u što ranijim fazama životnog doba djece i omladine je traženje različitih formi razvoja školskih planova i programa za preduzetničku edukaciju u osnovnim i srednjim školama (Petković & Milanović, 2017). Zuzana (Zsuzsanna, 2008) navodi nekoliko preporuka o potrebi i načinima uvođenja preduzetničke edukacije u obrazovni sistem zemalja Evropske unije. Između ostalih, citira preporuke Brisela iz 2006. godine, u kojima se kaže da preduzetnička edukacija treba da bude organizovana kao *komplementarni trening*. Na taj način različite kompetencije mogle bi biti razvijene na svakom nivou, kao što su (Zsuzsanna, 2008, str. 23, navedeno u Petković & Milanović, 2017, str. 26-27):

- U osnovnim školama (7-11 godina) – treninzi pomažu učenicima da imaju više vjere u sebe, kroz dobijanje i prihvatanje odgovornosti, kroz istraži-

vanje njihove kreativnosti pokušavajući i griješeći i učeći o resursima iz svoje lokalne zajednice.

- U nižim srednjim školama (11-15 godina) – učenici razvijaju ključne vještine, kao što su donošenje odluka, mogućnost rada u timu, rješavanje problema i formiranje mreža.

Učenička mini firma je najreprezentativnije preduzetničko iskustvo u osnovnoškolskom kontekstu. Mikro kompanija je organizovana na isti način kao i prava mala i mikro preduzeća, a osnovna svrha je mladima dati priliku da nauče kako da stvore, organizuju i upravljaju biznisom (Carcamo-Solís et al., 2017). „Na primjer, iskustvo stvaranja mikro-pribora za pisanje u osnovnoj školi u Kvebeku Pepin (2011) je dokumentovao kao pozitivan i relevantan način da naučite kako postati preduzetan" (Carcamo-Solís et al., 2017, str. 294). Pitanje koje se nameće je ko će izvoditi nastavu iz oblasti preduzetništva? S obzirom da se u osnovnim školama u BiH i zemljama regiona ne izučavaju na primjer, *Osnove preduzetništva* kao poseban predmet, onda se velika pažnja treba posvetiti kreiranju programa preduzetničke obuke nastavnog osoblja u višim razredima osnovnih škola koji bi izvodili dio nastave iz oblasti preduzetništva, kao i organizovanje gostujućih predavanja i radionica istaknutih preduzetnica i preduzetnika iz realnog sektora, uz organizovanje posjeta đaka preduzećima, finansijskim ustanovama i institucijama preduzetničke infrastruktutre, kao što su poslovni inkubatori, razvojne agencije, habovi, zajednički radni prostori (coworking space, engl.), razvojne agencije, i slične dostupne ustanove u lokalnoj zajednici ili u regiji.

Brojne su mogućnosti podsticanja vizueliziranja i maštanja kod djece, kao bitnih preduslova podsticanja kreativnosti. Veoma je značajno od malena podsticati timski rad. Na primjer, moguće je organizovati takozvanu *„Dječiju sedmicu preduzetništva u školi"*, u kojoj bi kroz formu takmičenja, gostujućih predavanja, projekcija filmova, djeca stekla osnovna znanja o pokretanju i vođenju preduzeća[43]. Od igranja uloga i primjene kreativnih tehnika dolaska do ideja[44] organizacijom radioničkog tipa edukacije, pa do upotrebe 3D štampača u nastavi. Digitalizacija nastave i uvođenje takozvanog *„e-škola"* koncepta igra značajnu ulogu u povećanju efikasnoti i efektivnosti nastavnog procesa.

43 Aktivnost pod nazivom *„Dječija sedmica preduzetništva"* implementirana je u sklopu projekta „Senzibilizacija učenika i učitelja za uvođenje obrazovanja za preduzetništvo u osnovne škole" u Hrvatskoj, Srbiji i Njemačkoj u periodu između 2013 – 2015. godine (Preuzeto 12.08.2019. godine sa http://www.zrinski.org/media/uploads/ep-ek/educative_booklet_hr.pdf).

44 Više o tehnikama dolaska do poslovnih ideja možete pročitati u Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata.* Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Slika 70

Upotreba 3D štampača u osnovnim školama



Bilješke. Preuzeto sa https://www.makersempire.com/what-educators-need-to-know-about-safety-and-air-filters-re-3d--printers-in-schools/.

Bitnu ulogu u uspostavljanju „preduzetničke" osnovne škole imaju direktori koji treba da imaju sklonosti ka proaktivnosti, preuzimanju razumnih rizika i inovativnosti, što su neke od ključnih karakteristika preduzetnički orijentisanih menadžera. Oni su lideri promjena u školama koji žele da se transformišu iz „klasične" škole u preduzetnički orijentisanu školu. Zajedno sa nastavnicima i eksternim edukatorima iz realnog sektora, učenicima koji aktivno učestvuju u interaktivnim i kreativnim načinima izvođenja nastave, doprinose uspostavljanju nove „preduzetničke" organizacione kulture. Direktori škola igraju ključnu ulogu u funkcionisanju škola i drugih obrazovnih ustanova, podržavajući operativno upravljanje, koordinišući nastavnike i motivišući učenike, istovremeno pružajući instruktivno vođstvo (Wills, 2015).

> Istovremenim bavljenjem obrazovnim procesom, organizacionom strukturom i kulturom može se izbjeći nepodudarnost između sadržaja i karakteristika. Shodno tome, da bi škola (posebno osnovna škola) djeci pružila priliku da nauče o preduzetništvu, da nauče da postanu preduzetni i da postanu preduzetnici, neophodne su i kulturne i strukturne promjene u školi. (Heilbrunn, 2010, str. 175)

Da li će osnovna škola biti „konzervativna" ili „energično preduzetnička" zavisi od kombinacija proaktivnosti direktora škole ili spremnosti da se pokrenu akcije unutar škole i školske inovativnosti, kao i uočene količine inovacija koje su u školi implementirane tokom određenog vremena. Uz pritiske, koji proizlaze iz imperativa decentralizacije obrazovne politike i postizanja (barem određenog nivoa) nezavisnog finansiranja, od direktora škola se takođe očekuje da

pruže kreativna, preduzetnička rešenja za obrazovne i socijalne probleme (Yemini et al., 2015, citirano u Alfirević & Petković, 2017, str. 262).

Empirijsko istraživanje grupe autora iz Hrvatske i BiH, koristeći prethodnu operacionalizaciju preduzetničke orijentacije, sprovedeno je krajem 2015. godine i početkom 2016. godine u BiH i Hrvatskoj, na slučajnom uzorku od 369 direktora osnovnih (76,71% uzorka) i srednjih škola (23,29% uzorka) (BiH, N = 123 i Hrvatska, N = 246). Uticaj preduzetničke orijentacije analizirao se iz perspektive ličnog zadovoljstva direktora osnovnih i srednjih škola, percipiranog doprinosa društvu i percepcije društvene uloge/uticaja upravljanja školoma (Alfirević et al., 2018). Rezultati istraživanja pokazuju da su preduzetnička orijentacija škola i njihovih direktora i direktorki u Hrvatskoj i BiH usko povezani. Preduzetniji direktori su takođe zadovoljniji svojim poslovima i osećaju da daju veći vlastiti doprinos društvu. Međutim, isto se ne odnosi na njihov percipirani društveni položaj, odnosno status, što se može pripisati njihovoj unutrašnjoj motivaciji, ali takav zaključak treba da bude verifikovan daljim istraživanjima.

Suštinska razlika između preduzetnika i menadžera je u tome što se menadžeri ponašaju u skladu sa tradicionalnim, rutinskim konceptima, dok se preduzetnici oslanjaju na kreativnost. Preduzetnički orijentisani direktori će, dakle, implementirati inovacije, praktikovati i podsticati kritičko razmišljanje, prilagodljivost i kreativnost, istovremeno osiguravajući da se poštuju vladini propisi o odgovornosti i standardizovani rezultati obrazovanja (Inbar, 2009; Schoen & Fusarelli, 2008, navedeno u Alfirević et al., 2018).

Na osnovu ove analize, preporuka je da prvi potez koji treba povući s ciljem izgradnje preduzetničkog ekosistema na nivou osnovnih škola je rad na profesionalizaciji menadžerskih pozicija školskih direktora i jačanje preduzetničkih i liderskih vještina i kompetencija direktora, ali i nastavnog osoblja. Ovaj ishod je moguće postići kroz ciljanu edukaciju direktora i nastavnog osoblja iz oblasti menadžmenta i preduzetništva i institucionalno sertifikovanje direktora koji će voditi osnovne škole, što bi trebalo da bude u nadležnosti serfitikacionih tijela ovlašćenih od strane nadležnih ministarstava.

Postoje razmišljanja u BiH o uvođenju preduzetničkog razmišljanja u osnovne i srednje škole koje će se ostvariti primjenom kros-kurikularnog pristupa, radije nego pravljenjem dodatnih modula koji su nezavisni od ostalih područja izučavanja[45]. U Republici Srpskoj, u sklopu Stategije razvoja obrazovanja Republike Srpske za period 2016 – 2021. godine u sklopu mjere 5.2.2. *Unapređivanje preduzetničkog učenja na svim nivoima obrazovanja*, predviđeno je, između

45 Dostupno na https://epale.ec.europa.eu/hr/resource-centre/content/strategija-ucenja-o-preduzetnistvu-u-obrazovnim-sistemima-u-bosni-i.

ostaloga, da će se ova mjera realizovati kroz sljedeće aktivnosti (Ministarstvo prosvjete i kulture, 2016):

> „5.2.2.1. Modernizovati program predškolskog vaspitanja i obrazovanja uvođenjem novih ishoda zasnovanih na razvoju preduzetničkih vještina;
>
> 5.2.2.2. Razvijati osnovne preduzetničke kompetencije učenika kroz podizanje svijesti o preduzetničkoj kulturi, stavovima i vještinama kao pilot-projekat u osmom razredu u 10% osnovnih škola" (str. 87).

Takođe, navode se i mjere *Osposobljavanje nastavnika za razvoj preduzetničke kompetencije* u vaspitno-obrazovnim ustanovama i *Razvijanje partnerstva škole, lokalne zajednice i privrednih subjekata.* Osim u formalnom obrazovnom sistemu, uvođenje kreativne STEM edukacije za djecu koja pohađaju osnovnu i srednju školu, moguće je i poželjno je u neprofitnom i realnom sektoru, kroz neformalno obrazovanje. Interesantan primjer je programa ROBOKIDS iz Banja Luke.

IZDVOJENO: ROBOKIDS BANJA LUKA – STEM AKADEMIJA

ROBOKIDS je centar za naprednu STEM edukaciju koji uz kreativan, dobro osmišljen program i kvalitetne predavače približava djeci i mladima tehničke nauke discipline i globalne trendove u STEM oblasti.



STEM akademija je jedinstven obrazovni sistem ROBOKIDS edukativnog centra, koji kroz osam mjeseci svojim polaznicima pruža jak temelj i razvoj poznavanja šireg spektra STEM zanimanja (programiranje, robotika, elektronika, web i grafički dizajn, fotografija, matematika, fizika i dr).

ROBOKIDS centar iz Banjaluke https://robokids.xyz/ je edukativni centar za naprednu STEM edukaciju namijenjenu djeci. STEM akademija, koji je popularan vid edukacije u razvijenim zemljama, od oktobra 2019. godine dostupna je u Banjoj Luci u okviru ROBOKIDS centra kroz nesvakidašnje napredno obrazovanje za djecu.

Šta je **STEM edukacija**? To je skraćenica (akronim) koji svoje porijeklo vuče iz engleskog jezika i vezuje se za oblasti Science, Technology, Engineering and Mathematics (nauka, tehnologije, inžinjerstvo i matematika). U okviru STEM edukacije učenici kombinuju znanja iz sve četiri navedene oblasti i kroz praktične primjere uče kada i kako da ih koriste. Cilj ove metodologije brže i jednotavnije uočiti afinitete djeteta i razvijati njegovu profesionalnu orjentaciju. Na taj način razvijaju se radoznalost,

kreativnost, timski rad, kritičko razmišljanje i naučna pismenost. Zahvaljujući tome, stečena znanja imaju široku praktičnu primjenu za razliku od teorijskih znanja.



STEM akademija je jedinstven obrazovni sistem ROBOKIDS edukativnog centra, koji kroz osam mjeseci svojim polaznicima pruža jak temelj i razvoj poznavanja šireg spektra STEM zanimanja. Kroz intenzivne edukacije koje su zasnovane na ***projektima, eksperimentima, virtuelnim simulacijama, praktičnim primjerima i zadacima***, a pod mentrostvom STEM stručnjaka svi polaznici dobijaju odgovarajuća znanja i vještine. Stečena znanja polaznici odmah mogu primjenjivati. Prostor ROBOKIDS centra opremljen je savremenim tehnologijama, gdje se za vrijeme edukacije koriste ***3D printeri, roboti, pametne table, dronovi, razni senzori i mnogobrojni aktuelni alati***. STEM akademija predviđena je za djecu od 7 do 18 godina segmentiranim u četiri starosne kategorije. Tokom edukacije vrši se evaluacija napretka i postignuća svakog individualnog polaznika, te svaki dobija evaluacione izvještaje. Po završetku akademije polaznici dobijaju diplome STEM akademije.

4.4. Preduzetničko obrazovanje u srednjim školama

Moderna srednja škola čiji su konačni ishodi učenja motivisani đaci naoružani znanjem, vještinama i kompetencijama, spremni da pokažu pune potencijale vlastite kreativnosti, inovativnosti i kritičkog razmišljanja, sposobni da djeluju u timovima, da iskazuju svoje zamisli na jezicima koji nisu maternji, koji su informatički i digitalno „pismeni", koji su spremni da se integrišu na tržište rada kao samozaposleni ili u sklopu postojećih kompanija ili institucija i organizacija iz vladinog i trećeg sektora, ne zavisi samo od uvođenja preduzetničke edukacije ili eduakcije koja ima elemente preduzetničke edukacije u školske nastavne planove i programe. Ona zavisi od edukovanog i motivisanog nastavnog osoblja spremog da radi „na drugačiji način", đaka koji aktivno učestvuju u interaktivnoj teoretskoj i praktičnoj nastavi, opremljenosti škole sa informatičkom opremom, laboratorijama, školskim pomagalima, od dostupnosti uzora

za ugledanje iz bližeg okruženja i spremnosti svih zainteresovanih strana izvan škole da se aktivno uključe u život škole. Tu prvenstveno mislimo na preduzetnike, nevladine organizacije, finansijske institucije, međunarodne organizacije, univerzitete i vladine institucije.[46]

„Stvaranje preduzetničke zajednice ili preduzetničke škole ne može se postići samo uvođenjem preduzetničkog obrazovanja. Formula uspješnog kulturnog prilagođavanja „preduzetništvu" leži u učešću, uključivanju, dijeljenju i podršci kroz sve grupe zainteresovanih strana u zajednici" (Kirkley, 2017, str. 18). U studiji *„Preduzetničko obrazovanje: put ka uspjehu"* na osnovu sumiranja rezultata 91 istraživanja iz 23 zemlje, koja su se bavila mjerenjima različitih efekata preduzetničkog obrazovanja (84 nacionalna istraživanja i sedam istraživanja koja su uključivala više zemalja) navodi se sljedeće:

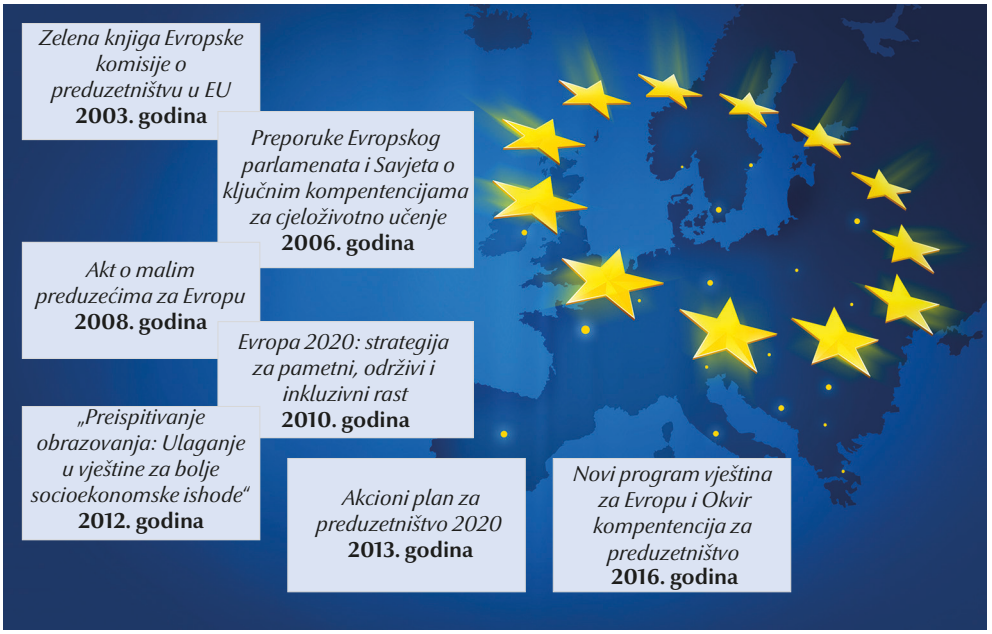
> Preovlađujući utisak koji je proizašao iz sakupljenih dokaza je da preduzetničko obrazovanje funkcioniše. Učenici koji su prošli kroz programe preduzetničkog obrazovanja češće započinju sopstveni biznis, a njihove kompanije imaju tendenciju da budu inovativnije i uspješnije od onih koje vode osobe bez te vrste obrazovanja. Alumnisti preduzetničkih programa imaju manji rizik da budu nezaposleni, i češće imaju stabilna zaposlenja. U poređenju sa svojim vršnjacima, oni imaju bolje poslove i zarađuju više novca. Tome se dodaje da efekti preduzetničkog obrazovanja „imaju tendenciju kumuliranja i akceleracije: oni koji su učestvovali u većem broju preduzetničkih obrazovnih programa, imali su višestruke koristi. Pozitivni uticaj nije ograničen na polaznike i alumniste. Osim uticaja na pojedinca, dokazi iz analiziranih istraživanja takođe pokazuju pozitivan uticaj na obrazovne institucije, ekonomiju i društvo. (European Commission, 2015, str. 7)

Koliki se značaj pridaje preduzetničkom obrazovanju, i koliko se radi na njegovom razvoju u okviru Evropske unije, može se pratiti kroz dokumente koje su inicirali Evropski parlament, Savjet Evrope i Evropska komisija (Kisić & Petković, 2019) (slika 71).

46 Ovaj podnaslov baziran je na sljedećim radovima autora Saše Petković i Svetlane Kisić: Petković, S., & Kisić, S. (2019). The necessity of building entrepreneurial ecosystems in the educational system of small post-transition developing economies for the fourth industrial revolution. *Journal of Contemporary Economics*, *1*(1), 31-55 i Kisić, S., & Petković, S. (2019). Entrepreneurship education aimed at developing the skills for the fourth industrial revolution. *Ekonomika preduzeća*, *67*(1-2), 147-166.

Slika 71

Strateški pristup uvođenja preduzetničkog obrazovanja u formalni obrazovni sistem u Evropskoj uniji – geneza razvoja



Bilješke. Slika predstavlja hronologiju usvajanja strateških dokumenata o prteduzetništvu i preduzetničkom obrazovanju, autor.

Evropska komisija prvi je put ukazala na značaj preduzetničkog obrazovanja 2003. godine, u *Zelenoj knjizi Evropske komisije o preduzetništvu u EU* (European Commission, 2003). Temelj razvoju preduzetničkog učenja u EU kao i zemljama u pretpristupnoj fazi postavlja se 2006. godine kroz *Preporuke Evropskog parlamenata i Savjeta* o *ključnim kompentencijama za cjeloživotno učenje* (European Parliament, 2006) gdje se kao jedna od osam ključnih kompetencija neophodnih za sve članove društva zasnovanog na znanju navodi „smisao za inicijativu i preduzetništvo". Danas se u praksi ova kompentencija pojednostavljeno naziva „preduzetnička kompetencija", ali se u radu na njenom razvoju ima u vidu širi pristup koji obuhvata i „smisao za inicijativu". Zatim, 2008. godine Evropska komisija usvaja *Akt o malim preduzećima za Evropu* (Small Business Act, engl.) kao novi strateški dokument u oblasti malih i srednjih preduzeća, koji se fokusira na razvoj cjeloživotnog preduzetničkog učenja sa ključnom kompetencijom preduzetništva (European Commission, 2008).

Preduzetničkom obrazovanju je data značajna uloga u ostvarivanju glavnih ciljeva strateškog razvoja „pametni rast" i „zaposlenost" definisanih u dokumentu *„Evropa 2020: strategija za pametni, održivi i inkluzivni rast"*, koja je usvojena 2010. godine (European Commission, 2010). U Strategiji se naglašava potreba da preduzetničko obrazovanje bude obuhvaćeno sistemom obrazovanja. Kao rezultat te odluke, usvaja se niz dokumenata. Prvo se 2012. godine,

usvaja izvještaj *„Preispitivanje obrazovanja: Ulaganje u vještine za bolje socioekonomske ishode"* kojim se pozivaju sve zemlje članice EU da mladim ljudima pruže bar jednu priliku za radno iskustvo u preduzetništvu tokom obaveznog obrazovanja (European Commission, 2012).

Zatim se 2013. godine definiše *„Akcioni plan za preduzetništvo 2020"*. Akcioni plan predviđa da sve zemlje članice EU integrišu preduzetničku kompetenciju u nastavne planove i programe svih nivoa obrazovanja - osnovnog, srednjeg, visokog i obrazovanja odraslih – do kraja 2015. godine (Petković & Kisić, 2019). I u ovom dokumentu se podvlači *potreba iskustvenog učenja*, navodi se da je svakom učeniku potrebno obezbijediti u sklopu obaveznog obrazovanja najmanje jednu priliku da stekne preduzetničko iskustvo, što se može ostvariti na različiti načine: kroz učešće u radu „učeničke kompanije" ili omogućavanjem učenicima da upravljaju određenim projektom (European Commission, 2013).

Nastojanje da se razvoj preduzetničkog duha i kulture utemelji i razvija u zemljama EU potvrđeno je 2016. godine, kada je usvojen *„Novi program vještina za Evropu"* (European Commission, 2016). *„Novi program vještina za Evropu: zajednički rad na jačanju ljudskog kapitala, zapošljivosti i konkurentnosti"* je nastao kao odgovor na probleme s kojima se Evropa suočava (nezaposlenost mladih, problemi sa inkluzijom imigranata, podizanje konkurentnosti nacionalnih privreda). U Programu se navodi da bi:

> ...kroz obrazovanje i treninge trebalo da svi steknu vještine koje su neophodne za lični razvoj i realizaciju, socijalnu inkluziju, aktivno građanstvo i zapošljavanje. Te vještine uključuju pismenost, matematičku pismenost, prirodne nauke i strane jezike kao i više transverzalnih vještina i ključne kompetencije kao što su digitalne kompetencije, *preduzetništvo*, kritičko mišljenje, rješavanje problema. (European Commission, 2016, str. 5)

Kao što se može zaključiti iz gore navedenog, preduzetništvo kao kompetencija i preduzetničko obrazovanje zauzimaju značajno mjesto u strateškim dokumentima EU, i zemlje članice su aktivno radile na implementaciji tih strategija. Međutim, uočeno je da na nacionalnom nivou u okviru EU postoje različiti pristupi, kako u razvoju preduzetničkog obrazovanja tako i tumačenju preduzetništva kao kompetencije.

Zajednički istraživački centar Evropske komisije je u januaru 2015. godine počeo je rad na Studiji o preduzetničkoj kompetenciji. Kao rezultat tog rada 2016. godine definisan je *„Okvir kompentencija za preduzetništvo"* (EntreComp). U ovom dokumentu definisani su i opisani preduzetništvo kao kompetencija, izrađen je referentni okvir koji opisuje komponente preduzetništva u smislu znanja, vještina i stavova, i ponuđeni su odgovarajući instrumenti za procjenu i efikasan razvoj ove, kako oni navode, ključne kompetencije. U kontekstu studije EntreKomp (EntreComp), „preduzetništvo se shvata kao transverzalna

ključna kompetencija koju primjenjuju i pojedinci i grupe, uključujući i postojeće organizacije, u svim sferama života. Definiše se na sljedeći način: „Preduzetništvo je kada koristite šanse i ideje i pretvarate ih u vrijednost za druge. Vrijednost koja se stvara može biti finansijska, kulturna ili društvena" (Bacigalupo et al., 2016, str. 9).

Kao što smo u uvodu naveli, preduzetničko obrazovanje nije isključivi faktor uspješnog formiranja moderne srednje škole spremne na sve izazove u eri četvrte industrijske revolucije. Mnoštvo je faktora na koje studije o uspješnosti škola upućuju, pridajući im različitu važnost, kako na nivou razreda i škole, tako i zajednice, te naročito obrazovnog sistema zemlje. Tako, meta-analiza istraživača ukazuje na sljedeće faktore uspješnosti škola kao važne:

1. razvoj misli škole u zajedništvu njezinog osoblja (naročito direktora i nastavnika)
2. kultura postignuća, tj. postavljanje visokih očekivanja uz vjerovanje kako svi učenici mogu uspjeti, a nastavnici im pritom trebaju pomoći
3. profesionalno usavršavanje direktora i nastavnika
4. bezbjednost školskog okruženja, uz promovisanje saradnje i uvažavanja među akterima
5. finansijska decentralizacija škole i ulaganje resursa tamop gdje ostvaruju najveći učinak
6. jasna očekivanja oko poučavanja, uz planiranje dovoljnog vremena za nastavu i učenje
7. primjereni resursi poput opremljenih biblioteka ili kvalitetnih udžbenika, usklađeni sa školskim kurikulumom
8. često utvrđivanje napretka učenika zbog jačanja njihovih postignuća i djelovanja škole
9. jačanje partnerstva između roditelja i škole, umrežavanje škola i njihova saradnja sa lokalnom zajednicom
10. koherentnost mjera obrazovne politike i njihova implementacija u praksi
11. usklađivanje faktora uspješnosti na nivou razreda, škole te uže i šire zajednice. (Burušić, et al., 2016; Scheerens, 2013, navedeno u Krce Miočić et al., 2016, str. 23-24)

Primjer Singapura: Zašto su djeca iz Singapura tako dobra u matematici?

Cijeli tekst o jednoj od najboljih srednjih škola na svijetu, srednjoj školi Admiralty možete pročitati u članku Jivana Vasagara (Jeevan Vasagar) objavljenom u Fajnenšel Tajmsu (Financial Times) 22.07.2016. godine, dostupno na https://www.ft.com/content/2e4c61f2-4ec8-11e6-8172-e39ecd3b86fc.

Grad-država sa samo 5,5 miliona ljudi, Singapur je rutinski rangiran na ili blizu vrha u globalnim upoređivanjima matematičkih sposobnosti učenika i ima jedan od najpopularnijih obrazovnih sistema na svijetu. Na ligaškoj tabeli na osnovu rezultata testova iz 76 zemalja koje je objavio OECD u maju prošle godine (2015) na prvom mjestu je Singapur, a slijede Hong Kong, Južna Koreja, Japan i Tajvan. Rangiranje, zasnovano na testiranju sposobnosti 15-godišnjaka u matematici i nauci, pojačalo je osećaj da se zapadnjačka djeca povlače iza svojih vršnjaka iz Azije. Velika Britanija je bila na 20. mjestu, a SAD na 28. mjestu na tabeli (Vasagar, 2016).

Slika 72

Srednja škola Admiralty, Singapur



Bilješke. Adaptirano iz Financial Times, A science class at Admiralty secondary school, Singapore © Wilfred Lim, preuzeto 13.08.2019. godine sa https://www.ft.com/content/2e4c61f2-4ec8-11e6-8172-e39ecd3b86fc).

„Singapurski metod" prvi put je razvio tim nastavnika u gradu-državi 1980-ih, koji su od Ministarstva obrazovanja dobili zadatak da kreiraju visokokvalitetne nastavne materijale... Namjeravajući da se odmaknu od jednostavnog učenja napamet i da se umjesto toga fokusiraju na podučavanje djece kako da se rješavaju problemi, na udžbenike koje je stvorila grupa, uticali su obrazovni psiholozi, poput Amerikanca Džeroma Brunera (Jerome Bruner), koji je smatrao da ljudi uče u tri faze: korišćenjem stvarnih predmeta, zatim korišćenjem slika, a zatim kroz simbole. Ta je teorija doprinijela jakom isticanju Singapura na modeliranju matematičkih problema sa vizuelnim pomagalima; koristeći na primjer obojene blokove za predstavljanje razlomaka ili omjera.

Kao i u slučaju osnovnih škola, mišljenja smo da je u procesu izgradnje modernih srednjih školi neophodno krenuti od jačanja menadžerskih i preduzetničkih vještina i kompetencija direktora srednjih škola, kroz proces edukacije i sertifikacije. Posebno ulogu zauzimaju nastavnici kao centralna figura rada sa mladima kojima treba podrška u izgradnji preduzetničkih vještina i kompetencija. Dakle, naredna karika izgradnje preduzetničkog ekosistema u srednjim školama su obučeni i motivisani nastavnici koji bi trebali algernativnim pristupima rada zainteresovati mlade i „probuditi preduzetnički duh u njima". Motivisani đaci, roditelji, preduzetnici iz lokalne zajednice, mediji, institucije postojeće preduzetničke infrastrukture, sljedeći su u mozaiku koji nazivamo preduzetnički ekosistem. Kao što ste mogli pročitati u primjeru o Singapuru, pored nastavnih metoda koje treba modifikovati, neophodno je kreirati i prostor sa tehnološkim pomagalima (na primjer, pametne table, LED paneli, LCD projektori, brzi bežični internet) koji će pomoći u vizuelizaciji nastavnog procesa i podsticanju mašte đaka, što vodi povećanoj kreativnosti i podsticanju divergentnog razmišljanja, i konačno, inovativnosti učenica i učenika.

Takođe, preporuka je da se u svim srednjim školama uvede obavezni premet *Osnove preduzetništva*, bez obzira na profil škole. „U srednjim školama koje nisu poslovno orijentisane, obavezno uvesti predmet preduzetništvo, gdje će đaci prepoznati osnovne mogućnosti samozapošljavanja, kreiranja proizvoda i usluga, istraživanja tržišnih mogućnosti, osnova poslovnog planiranja, osnova finansijskih analiza, virtuelnog poslovanja, stimulisanja tržišnih uslova formiranjem omladinskih preduzetničkih virtuelnih i stvarnih firmi" (Petković & Milanović, 2017, str. 28-29).

Kako je poznato da se najveći efekti preduzetničkog obrazovanja postižu iskustvenim učenjem i to njegovim uključivanjem na nižim obrazovnim nivoima (Dencker et al., 2009; Wennberg & Elert, 2012), posebno važan segment čini srednjoškolsko obrazovanje. Takođe, imajući u vidu ograničenost vremena i novca kao resursa, važno je izabrati najefikasniji metod i program. Istraživanja na svjetskom nivou pokazuju da posebno dobre efekte u preduzetničkom obrazovanju daju neformalni oblici obrazovanja, a kao najbolji model dobre prakse je prepoznat model „učeničke kompanije" (Ernst Young, 2013; European Commission, 2012, 2015).

Velika Britanija je jedna od evropskih zemalja sa najdužom istorijom sprovođenja programa „učenička kompanija". Poslije 50 godina primjene programa, napravili su istraživanje na uzorku od 371 člana Alumnija koje je pokazalo: da su 26% veće šanse da polaznici ovog programa pokrenu svoj posao u odnosu na svoje vršnjake, da njihova preduzeća ostvaruju veći prihod (12% preduzeća, u odnosu na 3% u kontrolnoj grupi, ostvaruju prihod veći od 500,000 funti), zapošljavaju veći broj ljudi od drugih uporedivih preduzeća (11% zapošljava od 51 do 100 ljudi, nasuprot 9% u kontrolnoj grupi), da su njihova preduzeća

pokazala veću otpornost na probleme u poslovanju u periodu krize (49,6% je povećalo prodaju u toku krize, a 30% njih je razvilo nove proizvode), da su njihova preduzeća veoma diversifikovana, da su inovativna i slično (Athayde, 2012).

U Švedskoj je nakon 10 godina sprovođenja programa „učenička kompanija" obavljeno istraživanje sa ciljem da se ocijene efekati programa i isplativost ulaganja u taj vid obrazovanja. Istraživanje je realizovano u periodu od 1990. godine do 2007. godine na uzorku od 166.603 polaznika programa od 1980. godine do 2007. godine, i kontrolne grupe koja je imala 221.530 ispitanika koji nisu prošli kroz program. Konstatovano je da su polaznici programa u 20% više slučajeva od kontrolne grupe na početku karijere pokrenuli svoje preduzeće i to su uradili u prosjeku za godinu dana mlađi. Preduzeća polaznika programa su kreirala 130.000 godišnjih poslova za 20 godina. Kompanije koje su osnovali polaznici programa „učenička kompanija" su imali u prosjeku 20% veće prihode od prihoda kompanija kontrolne grupe, pri čemu je „vijek preživljavanja" njihovih kompanija bio duži, više su doprinijeli prihodima budžeta. Ukoliko su se zapošljavali u kompanijama, brže su napredovali i kompanije koje su ih zapošljavale brže su rasle (Wennberg & Elert, 2012).

Brojna istraživanja, koja su posmatrala efekte u kratkom roku, pokazuju značajne efekte metoda „učenička kompanija" na razvoj preduzetničkih kompentencija kod polaznika (Moberg, 2014; Johansen, 2018). Preduzetničko obrazovanje obuhvata „sve obrazovne aktivnosti kojima se teži da se pripreme pojedinci da budu odgovorne, preduzetne individue koje imaju neophodne veštine, znanja i stavove potrebne da ostvare ciljeve koje su postavili sebi i da žive ispunjene živote" (European Commission, 2015, str. 3).

Posljednjih decenija intezivno se radi na razvoju i implemenatciji preduzetničkog obrazovanja na svim obrazovnim nivoima u Evropi. U mnoštvu programa koji postoje, moguće je jasno izdvojiti tri pristupa ovoj vrsti obrazovanja (Scott et al., 1998; Johansen & Schanke, 2013, navedeno u Johansen, 2018, str. 11). Prvi pristup mogli bi nazvati *„obrazovanje o preduzetništvu"*. U okviru ovog tipa programa, preduzetništvo se izučava kao društveni fenomen. Posmatrajući kroz prizmu ekonomije i inovacija, ovaj teorijski pristup istražuje ko postaje preduzetnik, šta motiviše preduzetnike i analizira faktore koji utiču na preduzetničke procese. Drugi pristup, koji se može nazvati *„obrazovanje za preduzetništvo"*, usredsređuje se na sticanje vještina i znanja relevantnih za pokretanje novog preduzeća. Centralni elementi takve nastave uključuju sticanje znanja i treninge u definisanju budžeta, izradi biznis plana, strategiji marketinga, organizaciji poslovanja, kao i procjeni motiva za osnivanje biznisa. Treći pristup, *„obrazovanje kroz preduzetništvo"*, koristi preduzetnički proces kao metod ili alat za postizanje specifičnog skupa ciljeva učenja. Ovi procesi variraju od konkretnih preduzetničkih aktivnosti čiji je cilj razvoj preduzeća ili rad na „studijama

slučajeva", ili učešće u aktivnostima koje kombinuju praktično i teorijsko učenje i/ili saradnju između škola i poslovne zajednice. Ovaj pristup se bazira na iskustvenom učenju.

Prva dva pristupa („oko" i „za") potvrđuju blisku vezu između preduzetništva i teorije ekonomskog razvoja. Treći pristup („kroz") je širi i obuhvata kompetenciju „uočavanja nove mogućnosti" i njene realizacije u različitim društvenim sferama. Pored različitih sadržaja, kada se govori o preduzetničkom obrazovanju, koriste se i različiti metodi, formalni, neformalni, informalni.

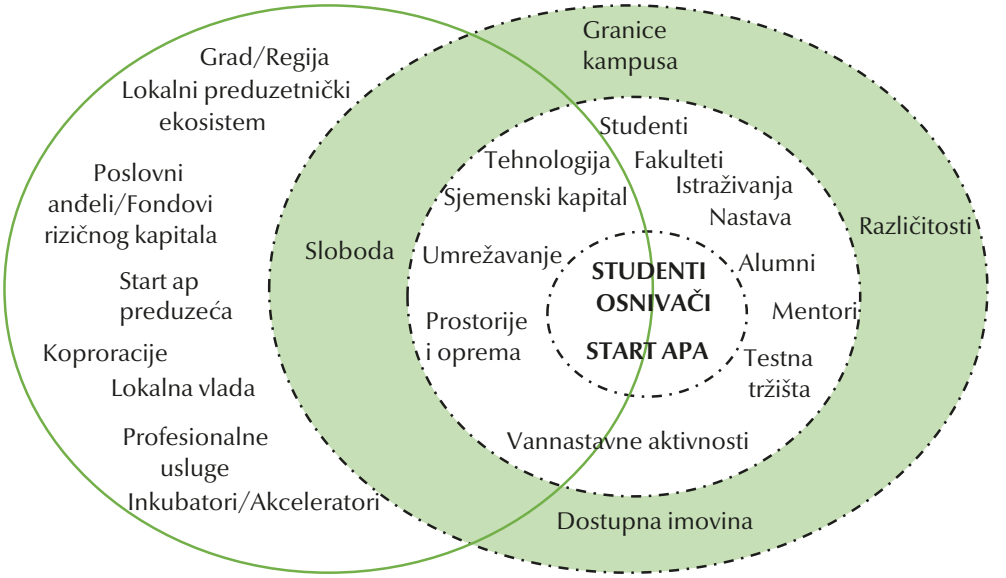
4.5. Moderni univerzitet kao preduzetnički ekosistem

Najbolje rangirani svjetski univerziteti, kao što su Stanford, Harvard, MIT, Oksford (Oxford), Univerzitet u Čikagu (University of Chicago) imaju uspostavljen preduzetnički ekosistem i veliki broj studenata, zahvaljujući svojim profesorima i uspostavljenim centrima podrške razvoju preduzetništva u kampusima univerziteta, koji pokreću vlastite biznise. Pristup ekosistemu preduzetništva pojavio se kao odgovor na podršku post-startap preduzećima na način da prepoznaje da firme sa visokim rastom cvjetaju u karakterističnim vrstama podržavajućeg okruženja (Mason & Brown, 2014). Stam (2015) kaže da je u svoj osnovi, „preduzetnički ekosistem nezavisan skup aktera kojim se upravlja na takav način da omogućava preduzetničko djelovanje" (str. 1). Miler i Eks (Miller & Acs, 2017) smatraju da *kampusi zapravo treba da budu preduzetnički ekosistemi*, u kojima će u centru pažnje biti studenti osnivači preduzeća. Razlike se neće praviti po pitanju različitih studija koje pohađaju, a u fokusu bi bili isključivo studenti koji ulažu najviše truda za opstanak njihovih brzorastućih i novonastalih preduzeća.

Nedavno istraživanje Henreksona i Sinandadžija (Henrekson & Sinandaji, 2013, navedeno u Miller & Acs, 2017) ukazuje da je korišćenje podataka o preduzetnicima milijarderima iz magazina Forbs bolji pokazatelj snage preduzetničkih ekosistema u odnosu na tradicionalne mjere kao što su prihod, samozapošljavanje i pokretanje novih biznisa. Međutim, na studenta osnivača utiču mnogi faktori koji ga okružuju, koje pored ličnih karakteristika, kreativnosti, inovativnosti, spremnosti na preuzimanje rizika, čine i agenti, institucije, raspoloživost eksternih izvora finansiranja, okolina i procesi koji mu omogućavaju da započne vlastiti biznis. Miler i Eks (Miller & Acs, 2017) su razvili dijagram (slika 73) kako bi saopštili kako se granica kampusa može shvatiti kao sopstveni preduzetnički ekosistem, a ne samo dio šireg ekosistema ili klastera.

Slika 73

Preduzetnički ekosistem Univerziteta u Čikagu



Bilješke. Slika predstavlja komponente preduzetničkog ekosistema Univerziteta u Čikagu, preuzeto i adaptirano iz Miller & Acs, 2017.

Da bi se jedan ovakav ekosistem održao, potrebno je da postoji što više prethodno navedenih elemenata te da su kvalitetni, odnosno što više kurseva i edukacija, izvora finansiranja, vannastavnih aktivnosti te da student ima slobodu da sam bira svoj put, koje će mogućnosti iskoristiti kako i kad. Ključno pitanje za modernizaciju visokoškolskih ustanova je razvijanje veza između univerziteta, istraživačkih instituta i preduzeća za postizanje izvrsnosti (Diaconu & Dutu, 2015). Interesantno pojašnjenje suštine preduzetničkog ekosistema univerziteta dali su Mejson i Braun (Mason & Brown, 2014) koji kampus univerziteta vide kao skup kompleksnih veza velikog broaj aktera.

> Skup međusobno povezanih preduzetničkih aktera (potencijalnih i postojećih), preduzetničkih organizacija (npr. preduzeća, rizični kapitalisti (venture capitalists, engl.), poslovni anđeli, banke), institucija (univerziteti, agencije iz javnog sektora, finansijske ustanove) i preduzetničkih procesa (npr. stopa rađanja biznisa, broj firmi visokog rasta, nivoi „blockbuster preduzetništva" (preduzetništvo od nule do „heroja"), broja serijskih preduzetnika, stepena prodajnog mentaliteta unutar firmi i nivoa preduzetničke ambicije) koji se formalno i neformalno spajaju na povezivanje, posredovanje i upravljanje performansama u lokalnom preduzetničkom okruženju. (Mason & Brown, 2014, str. 5)

Prema Grahamu (Graham, 2014, str. 40), postoje dva uobičajena modela razvoja ekosistema univerziteta:

- ***Model A: „Odozdo prema gore"*** („bottom-up" model) i model vođen zajednicom, a katalizirali su je studenti, alumni i preduzetnici u regionalnoj ekonomiji. Često odgovarajući na ekonomske i društvene izazove, razvoj preduzetništva i inovacija pokreće želja za podsticanjem regionalnog ekonomskog rasta, stvarajući radna mjesta za diplomirane ljude, istraživačke mogućnosti i šire vidike za univerzitetsku podršku stvaranjem živahnog lokalnog preduzetničkog ekosistema. Tipično vođen od strane univerzitetskih stručnjaka, studenata i alumnija, dinamički i inkluzivni ekosistem stvara se kroz snažna partnerstva povjerenja između regionalne preduzetničke zajednice i univerziteta. Investicija je fokusirana na regionalni, više nego na institucionalni kapacitet; univerziteti često umanjuju značaj vlasništva nad intelektualnom svojinom i pripadnosti startap-u, s obzirom na to da su to sekundarni u odnosu na sveobuhvatni cilj razvoja šireg ekosistema. Međutim, uz mnoge preduzetničke aktivnosti koje se implementiraju izvan samog univerziteta, model se može suočiti sa poteškoćama kada univerzitet želi da reguliše i institucionalizuje svoj profil preduzetništva.
- ***Model B: „Od vrha prema dolje"*** („top-down" model) i vođen od strane univerziteta, funkcioniše kroz uspostavljene univerzitetske strukture. Ovaj model obično pokreće želja za ostvarivanjem prihoda od univerzitetskog istraživanja, pri čemu je agenda preduzetništva i inovacija vođena i fokusirana na snažnu i ambicioznu kancelariju za transfer tehnologija (TTO) (ili ekvivalent). Ovaj model često se temelji na utvrđenim univerzitetskim istraživačkim snagama i nudi robustan i potpuno institucionalizovan pristup. Međutim, postoji opasnost da politike preduzetništva i inovacija univerziteta postanu „sinonim" za kancelarije za transfer tehnologija, što dovodi do kulture u kojoj „se samo univerzitetsko zaštićena intelektualna svojina smatra vrijednom". Kao rezultat toga, studentske, alumni i regionalne preduzetničke zajednice često su marginalizovane.

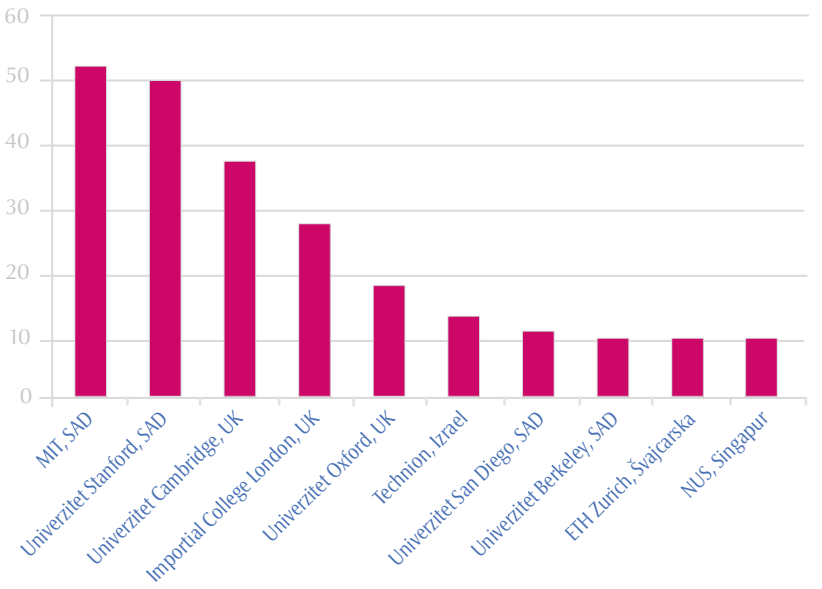
Istraživanje Grahamove (Graham, 2014, str. 37) je takođe istaklo rastuću snagu i uticaj studentskog preduzetničkog pokreta, a dokazi iz obje faze studije sugerišu da je studentski preduzetnički pokret bio odgovoran za neke od najinovativnijih i najaktivnijih elemenata nastajanja visoko cijenjenog preduzetničkog ekosistema. „Visoko obrazovanje je važan element preduzetničkog ekosistema i mora se stalno prilagođavati i poboljšavati" (Schwarzkoph, 2016, str. 3). „Univerziteti su sve više ugrađeni u svoje lokalne preduzetničke ekosisteme, u interakciji sa velikim brojem drugih institucija i privatnih lica, poput mentora, investitora, korporacija i vlade" (Duruflé et al., 2018, str. 12). Ipak, u poslednjih nekoliko decenija došlo je do izuzetne evolucije u ulogama i funkcionisanju

savremenih univerziteta (Wildavsky, 2010, citirano u Duruflé et al., 2018). Pored dva tradicionalna osnovna stuba savremenih univerziteta, podučavanja i istraživanja, pojavila se i treća uloga koja se u širokoj mjeri može okarakterisati kao središte inovacija i preduzetništva (Duruflé et al., 2018).

> Prvi talas ove promjene povezan je sa otvaranjem kancelarija za transfer tehnologija na univerzitetima, gdje se univerziteti posmatraju kao „izvor" inovacije. Pored licenciranja intelektualnog vlasništva osnovanim korporacijama, univerziteti su počeli da stvaraju sopstvene akademske spin-of (spin off, engl.) kompanije, čime su ušli u preduzetničku arenu. Od prelaza između vijekova (XX i XXI vijeka, prim.aut.) došlo je do drugog talasa preduzetničke aktivnosti na i oko univerziteta u kojima univerziteti sve više postaju „središte" inovacija, a ne samo „izvor" inovacija. Sve veći broj univerziteta prepoznaje značajan ekonomski uticaj svojih studenata i alumni preduzetnika, čija preduzeća stvaraju radna mjesta i ostvaruju značajne godišnje prihode. (Duruflé et al., 2018, str. 2)

Grafikon 9

Vodeći svjetski univerziteti kao tehnološki inovacioni ekosistemi



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Graham, 2014, str. 11.

> Postojao je visok stepen konsenzusa oko toga koje su institucije stvorile i podržale najuspješnije svjetske tehnološke inovacijske ekosisteme. Tri univerziteta, posebno - MIT i Univerzitet Stanford u SAD i Univerzitet u Kembridžu u Velikoj Britaniji - neprestano su citirani kao svjetski lideri. Izgleda da su strategije i aktivnosti preduzetništva i inovacija koje su razvila ova tri

univerziteta bili izvor inspiracije institucijama širom svijeta koje teže povećanju svojih preduzetničkih kapaciteta. (Graham, 2014, str. 37)

4.5.1. Preduzetnički ekosistem Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci

U procesu izgradnje preduzetničkog ekosistema Univerzitet u Banjoj Luci (UNIBL) je 2017. godine formirao Centar za preduzetništvo i transfer tehnologija Univerziteta u Banjoj Luci (CPTT UNIBL), dok je Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci najdalje otišao od svih organizacionih jedinica UNIBL u izgradnji vlastitog preduzetničkog ekosistema, o čemu će više biti riječi u nastavku.

Slika 74

Centar za preduzetništvo i transfer tehnologija Univerziteta u Banjoj Luci



Bilješke. Preuzeto 04.02.2019. godine sa https://www.cptt.unibl.org/.

CPTT UNIBL, između ostalog, koordiniše istraživačkim projektima iz oblasti preduzetništva, posreduje u ostvarivanju saradnje između Univerziteta i privrede, pruža podršku inovatorima i preduzetnim mladim ljudima u razradi i razvoju poslovnih ideja, pruža konsultantske usluge i dr. Takođe, CPTT UNIBL organizuje i koordiniše sprovođenje postupka patentiranja, licenciranja i transfera znanja između obrazovnog sektora i privrede, te organizuje i koordiniše sprovođenje marketinških aktivnosti koje se tiču transfera tehnologija i znanja. Isto tako, CPTT UNIBL vodi analitiku i formira bazu podataka iz oblasti preduzetništva, inovacija i transfera tehnologija, kao i raspoložive opreme za potrebe naučnoistraživačkog rada, te pruža stručnu pomoć organizacionim jedinicama kod podnošenja aplikacija za projekte naučnoistraživačkog rada.

Bez obzira o kojim studijskim programima na univerzitetima se radi, u razvijenim univerzitetskim preduzetničkim ekosistemima, preduzetnička edukacija zauzima veoma bitno mjesto i ulogu snažnog uticajnog faktora na razvoj preduzetničkih namjera studenata.

Prve praktične korake ka uspostavljanju vlasitog preduzetničkog ekosistema na UNIBL preuzeo je Ekonomski fakultet, što je i očekivano, s obzirom na prirodu naučnih polja i naučnoistraživačkog rada kojima se bavi akademsko osoblje Ekonomskog fakulteta.

Slika 75

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci



Bilješke. Foto © 2017 Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

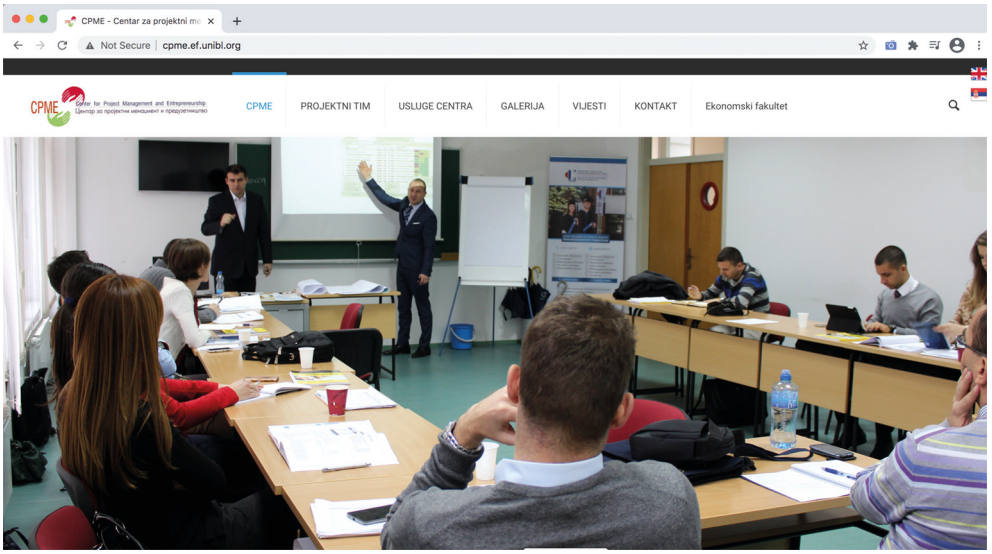
Ekonomski fakultet je u proces izgradnje preduzetničkog eko sistema krenuo 2011. godine sa danas međunarodno prepoznatim brendom REDETE konferencijom (Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies – www.redete.org)[47]. Krajem 2014. godine, osnovan je Centar za projektni menadžment i preduzetništvo (CPME) http://www.cpme.ef.unibl.org/en/. Centar je osnovan kao centar izvrsnosti za rad sa nadarenim studentima u ranim fazama dodiplomskih studija, sa akcentom na neformalno obrazovanje i projektni timski rad. U središtu preduzetničkog ekosistema je student, koji osim redovne edukacije kroz modernizovane studijske programe koji uključuju obaveznu praksu u 3. i 4. godini studija (jedan dan u sedmici od 5 - 8. semestra ili po mjesec dana godišnje), nekoliko puta mjesečno imaju priliku da slušaju gostujuća predavanja eksperata iz poslovnog i finansijskog

47 Preduzetnička ekonomija i grupa predmeta iz oblasti preduzetništva na Ekonomskom fakultetu u Banjoj Luci izučava se od akademske 1996/1997. godine. Prof. dr Nikola Vukmirović prvi je kreirao i predavao grupu predmeta iz oblasti preduzetništva, a osnovao je početkom 2000-tih Centar za preduzetništvo, inovacije i revitalizaciju preduzeća (CIRP). Profesor Vukmirović je dao veliki doprinos početku izgradnje preduzetničkog ekosistema Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci.

sektora, učestvuju u specifično dizajniranim radionicama, motivacionim konferencijama, okruglim stolovima i takmičenjima studija slučajeva, kao i posjetama preduzećima.

Slika 76

Centar za projektni menadžment i preduzetništvo (CPME)



Bilješke. Foto © 2019 Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci. Slika predstavlja dio atmesfere sa radionice o projektnom menadžmentu predstavnicima realnog sektora.

Jedna od inovacija uvedenih u nastavni proces na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci od akademske 2017/2018. godine je završni „pičing (pitching)" na kraju semestra u sklopu obaveznog predmeta treće godine studija *Preduzetničke ekonomija* za sva studijska usmjerenja. Tokom tri i po mjeseca u toku trajanja semestra, studentski timovi od 2 do 3 člana, razvijaju prema Kanvas biznis modelu (Canvas bussines model) vlastite poslovne modele pod mentorstvom profesora, asistenata i mentora iz realnog sekotra. Završni čas je u formi „Elevejtor pič (Elevator pitch)" tehnike ubjeđivanja potencijalnih rizičnih kapitalista i drugih investitora, na kojem studenti u pet minuta predstavljaju svoju ideju pred komisijom sastavljenom od predstavnika institucija preduzetničke infrastrukure. Na primjer, na prvom pičingu, komisija je bila iz sljedećeg sastava: Inovacioni centar Banja Luka Microsoft, CIDEA - Gradska razvojna agencija Banja Luka i Garantni fond Republike Srpske, preduzetnici u nastajanju: Coworking space Qlab, Banja Luka i IT startup DVC Solutions Banja Luka i predstavnica bankarskog sektora: Komercijalna banka A.D. Banja Luka.

Slika 77
Elevator Pitch sesija



Bilješke. Foto © 2019 Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

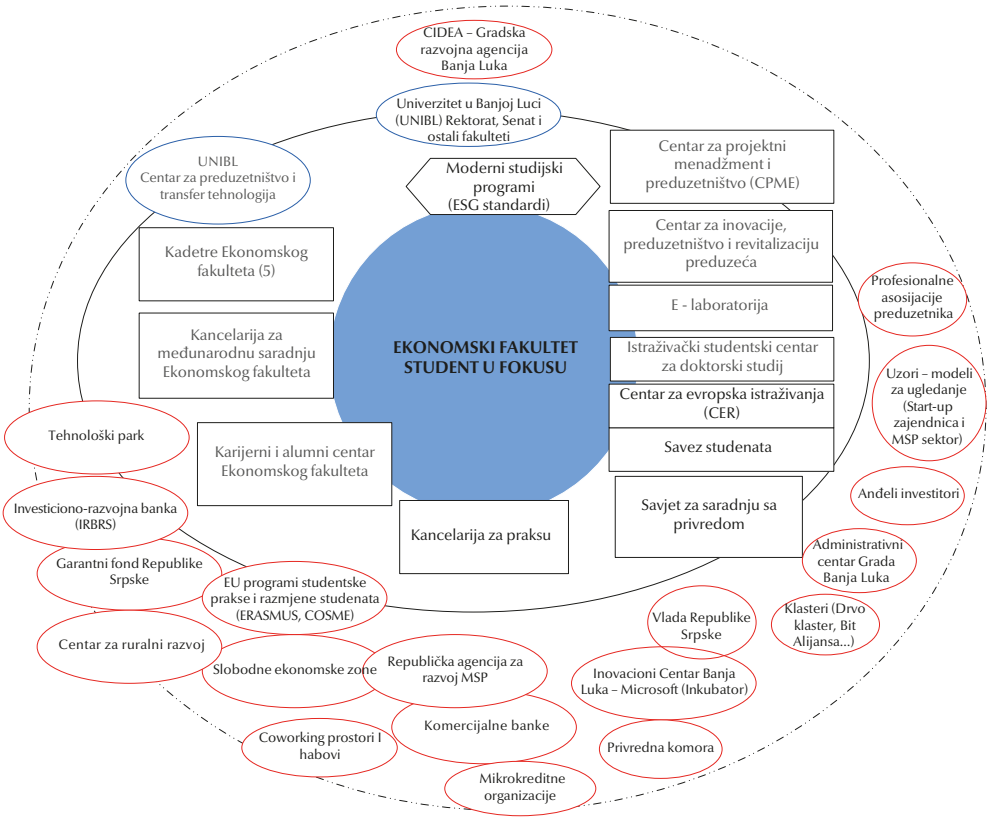
Nakon predstavljanja poslovnih modela u trajanju od 5 minuta, članovi žirija daju svoje komentare i sugestije i postavljaju pitanja. Po završetku svih prezentacija, vrši se bodovanje u kojem učestvuju i žiri i svi prisutni studenti, i tri prvoplasirane ekipe dobijaju nagrade. U prvoj pičing sesiji organizovanoj krajem maja 2018. godine, Komercijalna banka A.D. Banja Luka obezbijedila je novčanu nagradu prvoplasiranom timu, ICBL Mircosoft je obezbijedio ulazak u njihov biznis inkubator drugoplasiranom timu dok je trećeplasirana ekipa dobila priliku da razvija vlastitu aplikaciju u startapu DVC Solutions Banja Luka u trajanju od 4 mjeseca, koristeći resurse kompanije.

Model se pokazao uspješnim i nekoliko studenata je u posljednje dvije godine pokrenulo vlastite biznise, uglavnom iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija i digitalnog marketinga. Pokretanje regionalne ljetne škole sa kombinovanim pristupom rada i pičingom na kraju škole jedna je od mogućnosti koja se razmatra sa profesorima preduzetništva iz regiona. Nakon početnog uspjeha u inoviranju nastavnog procesa, formiran je Savjet za saradnju sa privredom, kao i Kancelarija za praktičnu nastavku, sa ciljem jačanja saradnje sa privredom.

Trenutno, Ekonomski fakultet sarađuje sa 47 kompanija i institucija u kojima studenti pohađaju obaveznu praksu, i u najvećem broju slučajeva, i prije diplomiranja dobijaju zaposlenje. Osim CPME, na Ekonomskom faklultetu djeluje i Centar za preduzetništvo, inovacije i revitalizaciju preduzeća (CIRP), E - lab i Centar za evropska istraživanja (CER). Ekonomski fakultet je član IT klastera Bit Alliance (kao i Elektrotehnički fakultet) i bio je jedan od osnivača IT Klastera Banja Luka. U sklopu svog preduzetničkog ekosistema u početnoj fazi izgradnje, uz podršku USAID-a, početkom 2018. godine formiran je Karijerni i alumni centar Ekonomskog fakulteta (https://kacef.ef.unibl.org/). Nastavak izgradnje preduzetničkog ekosistema Ekonomskog fakulteta podrazumijeva osnivanje novih razvojnih centara i studentskog poslovnog akceleratora.

Slika 78

Preduzetnički ekosistem Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci



Bilješke. Preuzeto iz Petković & Kisić, 2019, str. 48. Slika predstavlja elemente preduzetničkog ekosistema Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci kao dio preduzetničkog ekosistema Grada Banja Luka.

UNIBL se sastoji od prilično snažnih fakulteta iz olasti tehničkih i prirodnih nauka, kao što su Elektrotehnički, Mašinski i Tehnološki fakultet, kao i Prirodno-matematički fakultet. Međutim, naša analiza je pokazala da nijedan od gore navedenih fakulteta nema predmete iz oblasti preduzetništva kao obavezne ili izborne predmete, a njihov ekosistem se ne može smatrati preduzetničkim, kao što je slučaj sa Ekonomskim fakultetom, koji je postigao vidljiv napredak u uspostavljanje preduzetničkog ekosistema (Petković & Kisić, 2019). UNIBL na svim organizacionim jedinicama treba da krene putem kojim je krenuo Ekonomski fakultet. Prvi početni impuls u izgradnji preduzetničkog ekosistema Univerziteta koji je pokrenuo Ekonomski fakultet, dao je podsticaj i drugim fakultetima, koji su krenuli sličnim putem. Autor bi izdvojio Medicinski, Mašinski, Poljoprivredni i Elektrotehnički fakultet (Petković, 2020).

Međutim, iako je nivo razvijenosti preduzetničkog ekosistema na Ekonomskom fakultetu izuzetno visok u odnosu na druge organizacione jedinice, tj.

fakultete u okviru UNIBL-a, Ekonomski fakultet se ne može smatrati u potpunosti preduzetnički orijentisanim. U istraživanju preduzetničkih namjera studenata Ekonomskog fakulteta u Banjoj Luci (Petković, 2017), lične karakteristike i motivacija studenata su prediktori preduzetničkih namjera studenata, dok nije statistički potvrđena veza između preduzetničkih namjera studenata i takozvanog preduzetničkog univerziteta. Rezultati su to istraživanja provedenog na slučajnom uzorku od 351 studenta Ekonomskog fakulteta 2017. godine (Petković, 2017) koje je potvrdilo da studenti još uvijek ne vide Ekonomski fakultet kao preduzetnički ekosistem i da je potrebno nastaviti već započetu izgradnju preduzetničkog ekosistema Ekonomskog fakulteta i Univerziteta u Banjoj Luci[48].

4.6. Preduzetnička edukacija i preduzetničke namjere studenata

Preduzetnička edukacija ili obrazovanje za preduzetništvo nije novi koncept. Od ranih osamdesetih godina prošlog vijeka na Novom Zelandu i širom svijeta, zapadne vlade su prepoznale da preduzetnička orijentacija može dovesti do ekonomskog rasta, otvaranja novih radnih mjesta, međunarodne konkurentnosti i tehnološkog napretka (Jack & Anderson, 1999; Audretsch et al., 2002; Ladzani & van Vuuren, 2002; Grebel et al., 2003; Vetrivel, 2010, citirano u Kirkley, 2017). „Sve je veća svijest da se preduzetničke vještine, znanja i stavovi mogu naučiti i zauzvrat dovesti do širokog razvoja preduzetničkog razmišljanja i kulture, od čega koristi imaju i pojedinci i društvo u cjelini" (Bacigalupo et al., 2016, str. 5 citirano u Petković & Kisić, 2019). Pozitivni efekti se neće dogoditi sami od sebe, potrebno je u pravom smijeru uključiti vlade, poslovnu zajednicu, obrazovni sistem i sve strukture društva (Mourshed et al., 2013, citirano u Petković & Kisić, 2019).

„Obrazovanje i obuka za preduzetništvo može biti dio formalnog ili neformalnog obrazovnog sistema, ali i informalnog sistema. Neformalni oblici preduzetničkog obrazovanja i obuke povezani su sa organizovanim procesima učenja usmjerenim na sopstveno obrazovanje i razvoj" (Baručić & Umihanić, 2017, str. 29) Razlika između predavanja i obuke je uglavnom u tome što se nastava odnosi na tradicionalne kurseve akademskog programa koji studente izlažu velikom i raznolikom polju znanja. *Obuka, odnosno trening je praktičnija*

48 Detaljan opis metodologije i rezultata istraživanja objavljen je u SAD, kao poglavlje međunarodne monografije. Izvor: Petković, S. (2020). Innovative Entrepreneurial Ecosystems in Higher Education Institutions: Empirical Study of Bosnia and Herzegovina. In V. Babić & Z. Nedelko, (Eds.), *Handbook of Research on Enhancing Innovation in Higher Education Institutions* (pp. 188-215). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-2708-5.ch009. https://www.igi-global.com/chapter/innovative-entrepreneurial-ecosystems-in-higher-education-institutions/252560

i uglavnom se fokusira na razvijanje vještina. Mnogo toga se dešava u vannastavnom okruženju, mada je i trening za sticanje vještina pronašao svoj put u nastavni plan i program (Duruflé et al., 2018, str.11).

Linan (Liñán, 2004, str. 9, citirano u Baručić & Umihanić, 2016, str. 30) smatra da preduzetničko obrazovanje kao koncept uključuje čitav niz aktivnosti obrazovanja i obuke - unutar obrazovnog sistema pokušavajući da razvije kod učesnika namjere da se preduzetnički ponašaju ili posjeduje neke elemenata koji utiču na namjere, poput preduzetničkog znanja, poželjnosti preduzetničke aktivnosti ili njegove izvodljivosti. Kina je formulisala brojne preduzetničke politike o poreskim olakšicama, niskim kamatama itd., podstičući studentsko preduzetništvo. Očigledno je da je trenutno okruženje u Kini pogodno za studentsko preduzetništvo (Yao et al., 2016). Sveobuhvatne reforme u procesu izgradnje institucija moraju obuhvatati i obrazovni sistem na svim nivoima, što bi trebalo da omogući razvoj preduzetništva u Republici Srpskoj i BiH na duži rok (Petković, 2017).

Mekintajr i Roš (McIntyre & Roche 1999, str. 33, citirano u Baručić & Umihanić, 2016, str. 29) definišu preduzetničko obrazovanje kao „proces pružanja pojedincima koncepata i vještina za prepoznavanje mogućnosti koje su drugi previdjeli, i da imaju uvid i samopoštovanje da djeluju tamo gdje su drugi oklijevali." Individualne razlike u znanju rezultiraju time da određeni ljudi ranije otkriju mogućnosti i aktivno se uključe u njihovo korišćenje (Venkataraman, 1997). Gib, (Gibb, 2009, citirano u Baručić & Umihanić, 2016, str. 31) definiše preduzetničko obrazovanje kao proces u kojem se se razvijaju razvijaju ponašanja, vještine i atributi koji pomažu pojedincima i organizacijama u stvaranju, podnošenju i uživanju u promjenama i inovacijama, a koji uključuju veće nivoe nesigurnosti i složenosti.

Preduzetničko obrazovanje i obuka, odnosno trening za studente svih profila mogu imati pozitivne efekte na preduzetničke namjere studenata, što potvrđuju i brojna istraživanja (Peterman & Kennedy, 2003; Athayde, 2009; Fayolle & Gailly, 2013; Aloulou, 2016). Studije o preduzetničkim stavovima među studentima smatraju se novom istraživačkom temom s obzirom na sve veći broj istraživanja na ovu temu (Luthje & Franke, 2003; Wang & Wong, 2004; Huffman & Quigley, 2002; Johnson et al., 2006, navedeno u Daim et al., 2016). Na Zapadnom Balkanu sprovedeno je nekoliko istraživačkih studija o preduzetničkim namjerama studenata (Petković, 2017; Langer et al., 2016; Krneta et al., 2015; Alfirević et al., 2015; Pašić Mešihović & Šestić, 2016), dok su na širem planu posljednjih godina objavljene na desetine radova (Dehkordi et al., 2012; Mustafa et al., 2016; Daim et al., 2016; Aloulou, 2016), što ukazuje na značaj i relevantnost teme istraživanja.

Iskustvena edukacija iz različitih oblasti preduzetništva koja uključuje gostujuća predavanja uspješnih preduzetnika, ljetne škole i rad studenata na razvijanju vlastitih poslovnih ideja na univerzitetima sa razvijenim preduzetničkim ekosistemima, pokazao se kao uspješan model razvoja studentskog preduzetništva. Kao primjer, na Univerzitetu u Čikagu, navode Miler i Eks (Miller & Acs, 2017):

> Programska ponuda preduzetničkih i inovacijskih kurseva „Breadth of Booth" otvara studentima mnoga vrata u školskom preduzetničkom ekosistemu. Pored toga, iskustvena priroda kurseva omogućava studentima da komuniciraju sa raznolikom grupom ljudi i institucija u kampusu i van njega, kao i da steknu preduzetničko iskustvo dok su u školi. Stalno bavljenje kursevima, aktivnostima, predavačima i mogućnostima umrežavanja, u kombinaciji sa povezivanjem sa sistemom rizičnog investiranja i treću najveću metro ekonomiju u SAD-u, omogućava studentima Univerziteta u Čikagu koji će biti osnivači kompanija bogate izbore, imovinu i različite ljude da se bave preduzetničkim putem. Ovaj preduzetnički ekosistem, sa svojim agentima i institucijama u kampusu, podržao je razvoj mnogih poduhvata visokog rasta u posljednje dvije decenije. (str. 89–90)

> Koledži i univerziteti otkrili su da je preduzetništvo izuzetno popularan predmet studiranja. Razočarani smanjenjem ponude za posao korporativne Amerike i manje obećavajućim stazama karijere, brzorastući broj studenata vidi posjedovanje preduzeća kao svoju najbolju opciju u karijeri. Sve češće studenti se upisuju na koledž znajući da žele da pokrenu sopstvene kompanije, a ne da preduzetništvo smatraju mogućnošću kasnije u životu; zaista, mnogi pokreću kompanije dok su na fakultetu. Danas više od dvije trećine fakulteta i univerziteta u Sjedinjenim Državama (više od 2.300) nudi više od 5.000 kurseva preduzetništva ili malog biznisa, u odnosu na samo 16 u 1970. godini. Više od 400.000 studenata je upisano na kurseve preduzetništva koje predaje skoro 9.000 članova fakulteta, tako da mnogi fakulteti i univerziteti teško ispunjavaju potražnju za kursevima preduzetništva i malih preduzeća. (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 36)

Veza između preduzetničke edukacije i prepoznavanja preduzetničkih prilika dokazana je u istraživanju Detiena i Čendlera (DeTienne & Chandler, 2004). U svom istraživanju dokazali su da je identifikacija preduzetničkih mogućnosti kompetencija koja se može razviti kao bilo koja druga jedinstvena kompetencija i da bi idealan način za postizanje toga bio preduzetničko obrazovanje. Takođe, njihovi rezultati eksperimenta pokazuju da pojedinci mogu naučiti procese identifikacije prilika i poboljšati i broj generisanih ideja i inovativnost tih ideja. Psihološka perspektiva jedno je od glavnih područja istraživanja preduzetništva (Aloulou, 2016). Prema prethodnim studijama, osobine ličnosti su važan prediktor preduzetničkih sklonosti. Zbog toga neke osobine ličnosti mogu uticati na individualnu namjeru da se pokrene posao (Dehkordi et al.,

2012). S druge strane, motivacija pojedinaca zavisi od faktora okruženja. Pojedinci sa članovima porodice ili bliskim prijateljima koji su preduzetnici imaju više šansi za pokretanje sopstvenog posla od onih koji nisu doživjeli isti nivo izloženosti preduzetništvu (Collins & Moore, 1970; Cooper & Dunkelberg, 1984; Petković, 2017).

Iako istraživači često ukazuju na vezu između preduzetničkih namjera i nekih faktora ličnosti, kao što su samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, potreba za dostignućima, lokus kontrole, Turker i Selcuk (2009) ističu da je čovjek pod jednakim uticajem širokog seta kulturnih, socijalnih, ekonomskih, političkih, demografskih i tehnoloških faktora. Stoga osobine ličnosti ne mogu biti izolovane od drugih kontekstualnih faktora koji su uključeni u preduzetništvo (Prakash et al., 2015). Obrazovni sistemi koji podstiču studente da preduzmu inicijativu, budu proaktivni i inovativni direktno utiču na njihove preduzetničke namere (Lange et al., 2011; Mustafa et al., 2016).

Ovaj zaključak nas navodi na razmišljanje da uvođenje preduzetničke edukacije u sve studijske programe na nivou dodiplomskog trogodišnjeg ili četverogodišnjeg studija bez obzira na kvalifikacijske standarde, u formi obaveznog ili izbornog predmeta i formiranje karijernih i istraživačkih centara na organizacionim jedinicama (fakultetima i katedrama) može da doprinese izgradnji ekosistema integrisanog univerziteta čije efekte ćemo moći mjeriti u periodu od tri do pet godina od formiranja istih.

Centralni dio preduzetničkog ekosistema u visokom obrazovanju je preduzetnička edukacija. Preduzetnička edukacija ili edukacija o preduzetništvu, trebalo bi da se sastoji od miksa različitih pedagoških metoda kojima se studenti podstiču na divergentno razmišljanje, odnosno na razmišljanje u više smijerova, što je u stvari često i sinonim za kreativnosti. Učenjem „kako učiti" i kako definisati „uzrok-posljedica obrazac" vodi ka širenju horizonta uočavanja problema koji se trebaju rješavati, a samim time i do otkrivanja prilika, koje se mogu iskoristiti kao poslovne prilike. Ono što razlikuje preduzetnike ili preduzetne ljude od većine koji to nisu je djelovanje i reagovanje na uočene prilike, uz preuzimanje kalkulisanih rizika. Preuzimanje rizika, proaktivnost i inovativnost su ključne karakteritistike uspješnih preduzetnika.

Preduzetnička edukacija bi trebala da bude kombinacija teoretskih predavanja, kreativnih radionica, analiza studija slučajeva i igranja uloga, video prezentacija, organizovanja preduzetničkih motivacionih konferencija, gostujućih motivacionih predavanja usješnih ljudi iz finansijskog i nefinansijskog poslovnog sektora, vladinog i nevladinog sektora, ljetnih škola, takmičenja studenata na razvoju poslovnih modela i obavezne studentske prakse van kampusa univerziteta. Model inovativnog preduzetničkog obrazovanja na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci u sklopu predmeta Predu-

zetnička ekonomija i Preduzetništvo i inovacije, koji sadrži sve gore navedene elemente završava se takozvanim Elevejtor Pičom (An Elevator Pitch, engl. - kratak opis ideje, proizvoda ili kompanije koji objašnjava koncept na takav način da ga bilo koji slušalac može razumjeti u kratkom vremenskom periodu) sesijom simulacije „borbe" studentskih timova za podršku od strane rizičnih kapitalista i anđela investitora. Tokom semestra, studentski timovi na vježbama razvijaju vlastitu poslovnu ideju koju „pakuju" u formu kanvas (Canvas) poslovnog modela.

Mnogi uspješni preduzetnici u toku studija u okviru ili izvan univerziteta započnu svoju preduzetničku avanturu i postanu uspješni preduzetnici, a da ne završe svoje započete studije. Mnogobrojni faktori utiču na studente da pokrenu vlastiti biznis tokom svoga školovanja. Međutim, ipak, najveći broj globalno uspješnih preduzetnika ima fakultetsko obrazovanje.

> Podstaknuta istaknutim primjerima, poput Stiva Džobsa (Steve Jobs) i Bila Gejtsa (Bill Gates), postoji popularna predstava da visoko obrazovanje nije neophodno preduzetnicima i da je „odustajanje od fakulteta" obećavajući korak na putu ka preduzetničkom uspjehu. No nedavne empirijske studije pokazuju upravo suprotno: studenti koji steknu diplomu postižu bolje rezultate u pogledu preduzetničkog uspjeha i zarade. (Duruflé et al., 2018, str. 4)

Čak i da prihvatimo tezu da uspješnom preduzetniku nije neophodno univerzitetsko obrazovanje, preduzetnički startap koji započne svoj eksponencijalni rast i razvoj, ne može to da ostvari bez fakultetski obrazovanih ljudi u timskom radu. Kakos u se tri studenta Univerziteta u Banjoj Luci „usudili" da postanu preduzetnici, i da budu poznati na svjetskom nivou, pročitajte u narednoj studiji slučaja.

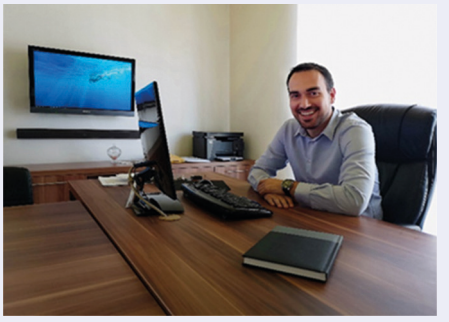
Studija slučaja 17

Studenti iz Banja Luke pokrenuli biznis i napravili najbolji turistički film na svijetu

Izvor: Intervju sa jednim od osnivača i direktorom Marketing agencije Mania, Banja Luka https://www.mania.marketing/ Danijelom Tepšićem, 23.11.2020. godine

MANIA
marketing agencija

Marketing agencija Mania napravila je, sada već i zvanično, najbolji turistički film na svijetu. Tome svjedoče mnoge nagrade i prvo mjesto na CIFFT rang listi. U Maniji je zaposleno više od 25



mladih ljudi, a rade za najveće domaće i regionalne brendove. Pokrenula su je tri banjalučka studenta 2014. godine. Osmišljavaju kampanje, pišu scenarije, snimaju TV spotove, dizajniraju i pro-

gramiraju veb stranice, ali najvažnije od svega, uživaju u tome svaki dan i ne planiraju da stanu. Priču o agenciji Mania donosi nam direktor i osnivač Danijel Tepšić, koga znamo još iz studentskih dana na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci.



Kako i zašto ste se odlučili da pokrenete privatni biznis?

Ko bi rekao da je već prošlo šest godina otkako sam posljednji put bio tu među vama, slušao predavanja i spremao svoje posljednje ispite na Ekonomskom fakultetu u Univerziteta u Banjoj Luci. Upisao sam ga jer sam još kao dijete, gledajući svog dedu koji je u to vrijeme bio direktor jedne banke, uvidio poštovanje i ugled koji takva pozicija nosi u društvu. Na poslu na kojem donosite kompleksne, strateške odluke, ukoliko se naprave kako treba možete da učinite mnogo i pomognete mnogima. Smatrao sam da je to put kojim i ja treba da krenem, te do pred sami kraj studija uspješno jurio tim putem.

Ali, onda se nešto promijenilo.

Kako sam sve više dolazio u dodir sa poslovima i okruženjima u kojima se jedan ekonomista nalazi, shvatio sam da taj korporativni svijet, sva pravila i norme koje on nosi nisu baš za mene. Ta izvjesnost, nazovimo je tako, činjenica da eventualno to što radim, kako radim i koliko se trudim možda se neće odraziti na uspjeh, budućnost, sudbinu nekog projekta, pa čak ni mene samog. I to da ne mogu da biram ljude sa kojima ću raditi, da ne mogu da biram projekte na kojima ću raditi. Da se možda neće podudarati sa onim u šta vjerujem, da me neće rado tjerati na razmišljanja i unutrašnje monologe do kasno u noć dok osmišljam kako neki izazov riješiti.



Želio sam da ne znam šta ću sutra raditi, koji projekti me čekaju, koliko ću novca zarađivati. Odlučio sam da mi je bolje da ne znam hoću li zaraditi petsto ili deset hiljada maraka ovaj mjesec, nego da znam da ću imati tačno hiljadu petsto maraka. Jer u tom slučaju vrlo jasno vidim limite i ograničenja, u tom slučaju ne mogu da poboljšavam društvo u kojem se nalazim, zajednicu koju želim da unaprijedim.

Shvatio sam da je baš tada, kada sam imao jedan ispit pred kraj faktulteta, pravo vrijeme da pokušam da pokrenem svoj biznis i da uzmem sudbinu u svoje ruke. Realno gledajući, tada sam imao najmanje da izgubim tako da najveća investicija koju sam trebao da uložim je moje vrijeme. I nije neka investicija, zar ne?

Tada sam zajedno sa prijateljem, sada jednim suvlasnikom agencije Mania, zaključio da bismo mogli da udružimo svoja znanja i vještine, na način da svako radi ono što mu najbolje ide od ruke i došli na ideju da pokrenemo full-service marketing agenciju, Mania. Agenciju koja će imati najbolju video produkciju pod svojim krovom. Osim Dajana Javorca, koji je tada već bio nagrađivani

filmski režiser sa Akademije umjetnosti iz Banjaluke, sa nama od početka priče bio je i Srđan Šipka, nagrađivani snimatelj i montažer sa te iste akademije. Oni su također bili pred ispit ili dva do kraja studija.

Spoiler alert! Niko još uvijek nije završio studije

Ali s druge strane, naučili smo tako mnogo. Izbrusili, ali i usvojili neke nove vještine koje nam sada koriste svakodnevno. Učili jedni od drugih, nadopunjavali se gdje je to bilo potrebno i ni u jednom trenutku nismo odustajali. Jednostavno, dijelili smo istu viziju, istu energiju i gradili jednu malo drugačiju priču.

Kako sam ja bio i zadužen za organizaciju i vođenje biznisa od početka, trebalo je za početak da registrujemo firmu i osmislimo ime. Za registraciju i savjete oko biznis plana konsultovao sam profesore sa Ekonomskog fakulteta, prvenstveno profesora Sašu Petkovića čija je to uža specijalnost, koji nas je između ostalog usmjerio u kom pravcu i kome da se obratimo prilikom registracije kompanije. U tom trenutku tu nam je pomogao i profesor Nenad Baroš, koji je sa pravne strane otklonio nedoumice i pitanja koja sam imao. Tako da umjesto traženja izgovora, pronašao sam način kako da riješim izazov koji je bio ispred nas, ali važnije od toga, pronašli smo partnere i prijatelje u tim ljudima. Za nas koji u tom trenutku tek ulazimo u svijet kreativne industrije, registracija kompanije bio je manji problem. Naš prvi pravi izazov bio je osmišljavanje imena agencije. Za nekog ko se bavi markeitngom to je jako važno. Htjeli smo da imamo ime koje nije na engleskom jeziku, a da mogu vrlo lako da ga razumiju i u inostranstvu, te da na neki način najbolje simbolizuje ono što mi radimo i kako mi radimo. Da bude originalno i drugačije.



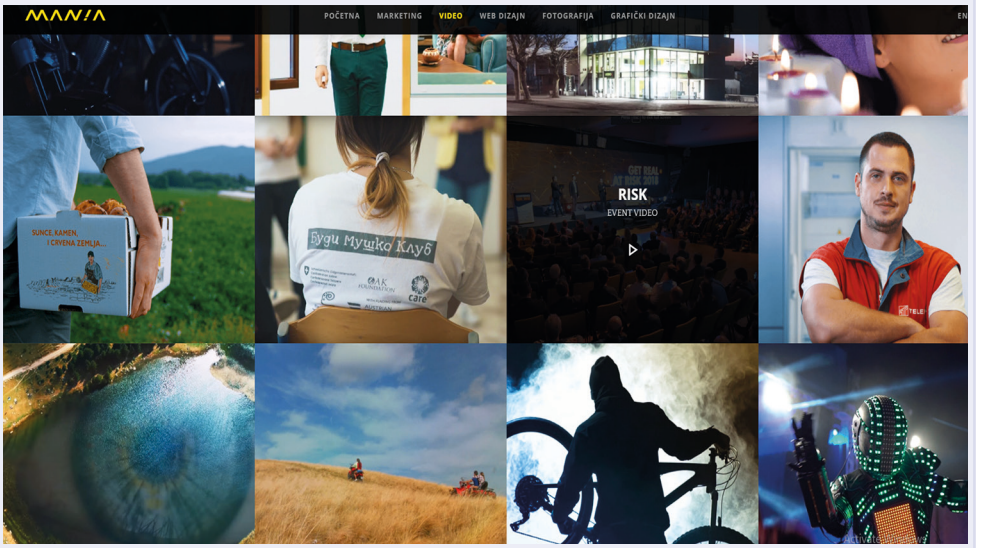
Tako je nastala Mania i naš slogan „pokreni maniju“.

Kako ste rasli i razvijali, koja je suština poslovnog modela agencije Mania?

Na samom početku, prilikom razrade poslovne ideje pristupio sam analizi tržišta da vidim šta je ono što tržištu treba, a što mi možemo da radimo, ne bilo kako, već najbolje. Ako se to podudara sa onim što mi volimo da radimo, džekpot! Što bi neki rekli, ako radiš ono što voliš nećeš morati da radiš više niti jedan dan u životu.

Ako se sada osvrnem oko sebe, ne mogu biti u okruženju koje je više suprotno bankarskom. Svakodnevnica ispunjena mladim, kreativnim ljudima, koji će učiniti sve samo da budu drugačiji, da posao rade na drugačiji način, samo ne onako kako je propisano, jer ne žele da budu uokvireni u određene norme, da se njihova kreativnost sputava. Okruženje u kojem kreativni i organizovani ljudi vode svakodnevni rat. Ne mogu jedni bez drugih, a teško se podnose. A podnose se, čak se nakon nekog vremena i zavole jer vide da jedni u drugima izvlače ono najbolje. To je potrebno da bi nastale vrhunske ideje. Jer da, mi prodajemo ideje.

Ta opipljivost rezultata našeg proizvoda tj. usluge, vidljivost, silni komentari



pozitivni i negativni, uliva neki dodatni smisao i želju da to što radiš, radiš na najbolji mogući način. Nema skrivanja, jer sve što uradimo vidi se, ali i još više od toga, oglašava, promoviše.

Vratimo se na početak

Sjećam se vremena kada smo pronašli naš prvi poslovni prostor, okrečili ga, donijeli naše kućne računare i .... šta sad? Nema posla, nema klijenata, nikom ne zvoni telefon. Koristili smo svaku priliku da i najmanji projekat koji dobijemo, radimo najbolje što možemo. Ne možete dobiti drugu šansu da ostavite dobar prvi utisak na poslovne partnere i tržište na kojem tek počinjete sa radom. Mahom su bili vezani za video produkciju, ali šta god drugo da nas pitaju radite li, mi kažemo naravno radimo. Pa kasnije kucamo u gugl da vidimo šta to tačno radimo. Onda učimo i izučimo sve te stvari do najmanjih pojedinosti, i tako mi u stvari spoznajemo čitav jedan svijet kreativne industrije. I dalje ga istražujemo, a nekad imam osjećaj da je kao svemir, da se uvijek širi.

Osim kreativnog, da budem iskren, upozavao sam se i sa svijetom bizinsa. Pravo, ekonomija, računovodstvo, menadžment ljudskih resursa, menadžment, mikro i makro ekonomija, sve to mi je pomoglo da samostalno puno brže i puno lakše razumijem kako biznis funkcioniše i kako se u stvari, legalno, i uspješno, vodi jedna kompanija. Sjećam se i mnoštva biznis planova koje sam pravio, pa jedan za drugim nakon nekog vremena bacao u smeće. Iz prostog razloga što su nam se tako brzo mijenjali uslovi iz kojih u datom trenutku posmatramo strateške i operativne ciljeve kompanije. To znači da bez prethodnog iskustva poslovanja na određenom tržištu ili u određenoj branši, jako je teško tačno procijeniti svoje mogućnosti, tražnju, ili čak i cijene koje je neko spreman da plati za određene usluge. Ali to ne znači da ne treba da uđeš na to tršište i daš svoj maksimum. Nakon trećeg biznis plana kojeg smo umjesto za 12, prešli za samo 2 mjeseca, odustao sam od takvog načina planiranja. Tu nam je negdje bilo jasno i da nećemo propasti tek tako na početku.

Poslovni model Mania Marketing

Naš poslovni model stavlja klijenta na prvo mjesto. Trudimo se i idemo korak dalje kako bismo ostavili pozitivan utisak i da ono što klijentima isporučujemo, kao rezultat našeg rada bude mnogo više iznad njihovih očekivanja. Čak i onda, a često se znalo desiti, kada njihovi budžeti ne mogu finansijski da opravdaju toliko ulaganje i trošenje naših resursa. Dakle, bio sam odlučio da s obzirom da smo novi na tržišt i da nam je sva ta industrija prilično nova, da nama stvarno treba jako mnogo utakmica u nogama i da je to najbolji način da napredujemo. I onda smo radili i radili i radili, kako bismo prije svega učili. Profitabilnost, rast, razvoj i sve ostalo nam je dolazilo kao posljedica kvalitetno urađenog posla. A nove projekte smo skoro isključivo dobijali samo preko preporuke zadovoljnih klijenata. Kapaciteti su skoro uvijek uposleni do maksimuma. Do dan danas je to tako.



Sa povećanjem broja klijenata javlja se potreba i za proširenjem tima. Kako u početku nismo mogli finansijski da privučemo dokazane i iskusne ljudske resurse, trudili smo se da prenesemo viziju, liderstvo i da na taj način motivišemo ljude da dođu kod nas, da se trude i rade vrijedno. Bez zadrške prenosimo svo stečeno znanje na nove, mlade talente koji nam se pridruže. Volimo da im dajemo šansu, da pokažu i dokažu šta znaju i umiju. A prije toga, da dokažu da to stvarno žele, jer u našoj agenciji imaju i od koga da nauče. Korporativna kultura je takva da se vrlo brzo prepoznaje onaj koji dijeli naše vrijednosti i ko može da zajedno sa ostatkom ekipe pomjera granice očekivanog, mogućeg i viđenog na našim prostorima. S druge strane, ima i onih koji odustanu jako brzo, ne mogu da isprate tempo ili stil rada u kreativnoj agenciji. Nije to za svakoga, priznajem, ali za onog ko se tu pronađe, ima prostor i projekte da ispuni svoj puni potencijal.

Iz tih razloga često sami sebi dižemo ljestvicu očekivanog kvaliteta. Inspiraciju tražimo uvijek u najboljim svjetskim kampanjama i spotovima, a onda gledamo na koji način da to sve isto uradimo za naše klijente, za mnogo manje budžete.

Kako smo postali globalno poznati, gdje smo sada, procjena vrijednosti

Ako pričamo o današnjosti, šest godina nakon pokretanja Manie, mnoge stvari su drugačije. Sa proširenjem našeg tima, koji dolazi kao posljedica većeg broja projekata i klijenata, imamo preko 25 ljudi u agenciji. Iza nas je više od 50 nagrada za kvalitet, što video produkcije, što nekih drugih projekata koje smo realizovali, a klijenti za koje radimo nam dolaze iz svih krajeva svijeta.

Kreativna indsutrija je sada takođe napredovala, pa se od nas očekuje mnogo više od samih promotivnih kampanja. Mi moramo da pratimo rast i razvoj naših klijenata, te često u kreativnosti tražimo odgovore na kompleksne po-

slovne izazove sa kojima se suočavaju. Gradimo i razrađujemo njihove poslovne modele, uz to stvarajući prepoznatljive brendove.



Možemo reći da smo sada jedna od rijetkih kreativnih agencija koja ima konstantan rast. Nakon šest godina poslovanja, uradili smo i nezavisnu stručnu procjenu vrijednosti kompanije koja nam je pokazala da se vrijednost Manie danas iskazuje u milionima KM.



To samo po sebi ne mora mnogo da znači, jer je najvažnije da radimo posao koji volimo i da nam to daje mogućnosti da unapređujemo zajednicu u kojoj živimo. Za mene lično najveće zadovoljstvo je uspješno rješavanje kompleksnih biznis izazova. Klijenti nam dolaze iz različitih branši, od IT-ja, turzima, prava, FMCG sektora, građevine, itd. Radujem se svakom projektu jer ne znam šta nosi i šta ću novo naučiti. A ono zbog čega bih se uvijek iznova odlučio za preduzetništvo je činjenica da tu nema granica i da su jedino uslovljene mogućnostima nas samih.

U budućnosti Mania planira da dodatno uloži u razvoj projekata filmske i TV produkcije, te da se pozicionira kao regionalni lider u toj oblasti. Sa iskustvom stečenim u vođenju spostvenog biznisa, prije dvije godine pokrenuli smo još jednu kompaniju koja se bavi medicinskim turzimom, a trenutno radim i na razradi novih biznis ideja u nekim drugim branšama. U svemu tome naći će se vremena i da položim posljednji ispit na fakultetu.

Pitanja za diskusiju

1. Danijel, Dajan i Srđan, prijatelji i studenti završne godine (još uvijek su u tom statusuJ) Ekonomskog fakulteta i Akademije umjetnosti Univerziteta u Banjoj Luci, prije šest godina, 2014. godine, usudili su se napraviti iskorak i započeli su vlastiti biznis i „pokrenuli su Maniu". Šta je motivisalo Danijela i njegove prijatelje da u toku studija svoje preduzetničke namjere ostvare i pokrenu vlasititi biznis?
2. Prilikom pokretanja biznisa iz kreativne industrije, Danijel je primjenjivao znanja stečena tokom studija na Ekonomskom fakultetu, radio je analize tržišta i poslovna planiranja. Ali ne može se sve savršeno predvidjeti i prenijeti na papir, za ne? Kreativna industrija zahtijeva kreativna rješenja. Po čemu se Mania razlikuje od konkurentskih marketinških agencija u BiH i regionu? Uradite analizu direktne konkurencije Mania Marketinga i diskutujte u grupama rezultate vaše analize.
3. Iako još uvijek posjeduju indekse banjalučkog univerziteta, osnivači Manie neprestane uče, a uči i organizacija koju su kreirali. Mania prodaje ideje? Pokušajte da dođete do odgovora na koji način to rade?
4. Analizirajte i razgovarajte u grupama o poslovnom modelu Manie.

4.7. Uloga institucija preduzetničke infrastrukture u podsticaju razvoja preduzetništva

Razvoj preduzetništva, pored dejstva niza faktora koje smatramo ličnim karakteristikama pojedinki i pojedinaca, kao što su preduzetnički duh, radoznalost, kreativnost i maštovitost, inovativnost, proaktivnost, spremnost na preuzimanje rizika, lokus kontole, fokusiranost na ciljeve, konstantnost u promjenama, zavisi i od uticaja niza eksternih faktora. Buduće preduzetničke namjere pojedinaca zavise i od širokog spektra sociobihevioralnih faktora, kao što su kvalitet obazovnog sistema, uticaj porodice, prihvatljivost samozapošljavanja kao opcije rješavanja problema nezaposlenosti, uloge medija, razvijenosti finansijskih institucija, dostupnosti pozitvnih uzora za ugledanje iz svijeta uspješnih preduzetnica i preduzetnika.

Podsticajno poslovno okruženje bitan je preduslov aktiviranja internih faktora razvoja preduzetništva. Samozapošljavanje i formiranje i razvoj preduzetničkih firmi zavisi i od stepena razvijenosti institucija direktne finansijske podrške start-ap i rastućim preduzećima, kao i institucija kombinovane finansijske i nefinansijske podrške. Institucije preduzetničke infrastrukture su sastavni element holističkog pristupa izgradnje podsticajnog poslovnog ambijenta u formi preduzetničkog ekosistema. Kada se ovi elementi integrišu u holistički sistem, oni mogu podstaći rast i stvaranje preduzetničkih poduhvata na određenoj lokaciji (Ahokangas et al., 2018). Spigel (2015), sa svoje strane, proširuje definiciju kao „savez lokalizovanih kulturnih izgleda, društvenih mreža, investicionog kapitala, univerziteta i aktivnih ekonomskih politika koje stvaraju okruženja koja podržavaju preduzetničke poduhvate".

Stepen razvijenosti svih navedenih institucija, to jest institucija preduzetničke infrastrukture direktno utiče na povećanje stepena pokušaja i šansi za uspjeh novoformiranih poslovnih poduhvata. Razvoj preduzetništva direktno i indirektno zavisi od stepena razvijenosti nekoliko vrsta infrastrukture, kao što je izgrađenost zakonodavne, sudske i izvršne vlasti, odnosno pravnog sistema, zatim izgrađenosti takozvane fizičke infrastrukture, u koju ubrajamo saobraćajnu, komunalnu, telekomunikacionu i energetsku infrastrukturu. Za ekonomski razvoj i razvoj preduzetništva, prema Asemoglu i Robinson (2012) neophodan je razvoj takozvanih inkluzivnih političkih i ekonomskih institucija, centralizovana vlast, demokratija, pluralizam i slobodno tržište. Zaštita svojine kao dodatni faktor omogućava razvoj slobodnog preduzetništva i kreativnu destrukciju koju donose preduzetnici svojim inovacijama koje nailaze na široku primjenu na tržištu.

Za kreiranje, održivo djelovanje i zakonitost rada instrumenata preduzetničke infrastrukture odgovorna je zakonodavna, izvršna i sudska vlast. Sve institucije

preduzetničke infrastrukture možemo kategorizovati u dvije glavne kategorije, a to su:

1. Institucije finansijske podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća;
2. Institucije nefinansijske i kombinovane podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća.

Uporedni pregled institucija finansijske i nefinansijske podrške razvoju preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća, sa primjerom pojedinih institucija iz Republike Srpske, dat je u tabeli 10.

Tabela 11

Institucije podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća na primjeru Republike Srpske

Institucije finansijske podrške malih i srednjih preduzeća	Institucije nefinansijske i kombinovane podrške malih i srednjih preduzeća
„Anđeli" investitori	Nadležna ministarstva i odjeljenja za privredu na lokalnom nivou
Fondovi rizičnog kapitala	Kreditno-garantni fondovi (na primjer, Garantni fond Republike Srpske, gradski i opštinski garantni fondovi)
Mikrokreditne organizacije	Institucije formalnog i neformalnog obrazovanja i naučnoistraživački cent
Specijalizovane i komercijalne banke	Konsultanti (agencije i eksperti individue)
Faktoring kompanije	Privredne komore
Berza hartija od vrijednosti	Strukovna udruženja (npr. Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT)
Penzioni i investicioni fondovi	Inkubatori, klasteri, tehnološki parkovi, industrijske zone, univerzitetski preduzetnički centri, inovacioni centri (na primjer, Inovacioni centar Banja Luka), poslovni akceleratori, poslovni habovi, zajednički prostori (engl. Coworking space)
Štednokreditne asocijacije	
Fondovi Evropske unije	Javni fondovi ili državne razvojne banke (na primjer, Investiciono-razvojna banka Republike Srpske)
	Lizing kompanije
Kraudfanding (Crowdfunding)	Razvojne agencije na lokalnom i nacionalnom nivou (na primjer, Razvojna agencija Republike Srpske, Gradska razvojna agencija Banje Luke)
	Republički fondovi (za razvoj i zapošljavanje, ruralni razvoj i tako dalje)

Bilješke. Preuzeto i dorađeno iz Petković i Milanović, 2017, str. 145.

Analizom preduzetničke infrastrukture u Bosni i Hercegovini i Republici Srpskoj, kao i u zemljama jugoistočne Evrope, možemo zaključiti da preduzetnički ekosistem u izdvojenim regijama nije u dovoljnoj mjeri razvijen s aspekta funkcionisanja najvećeg broja gore nabrojanih institucija, niti je generalno poslovni ambijent primamljiv za privlačenje direktnih stranih investicija i aktiviranje unutrašnjih resursa. Anđeli investitori sporadično investiraju, dok na teritoriji BiH ne postoje registrovani fondovi rizičnog kapitala (Hisrich et al., 2016), već investicije u rizične preduzetničke poduhvate sa visokim potencijalima za brzi rast dolaze iz fondova rizičnog kapitala iz zemalja iz okruženja i EU.

Kraudfanding (Crowdfunding) platforme su u povoju, a specifični krediti, kao što su okvirni i mezanin krediti, rijetko se upotrebljavaju u realnom sektoru u BiH. Faktoring se takođe rijetko koristi, dok je nivo razvijenosti mreže klastera i tehnoloških parkova u BiH na izuzetno niskom nivou. Fiskalni podsticaji u vidu poreskih mirovanja, diferencijalnih poreskih stopa ili direktnih subvencija u BiH su neujednačeni i generalno, ne vodi se usklađena politika izgradnje podsticajnog privrednog ambijenta na svim administrativnim nivoima u BiH. U istraživanju sprovedenom 2014. godine i 2015. godine na uzorku od 199 malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj iz pet gradova i 16 opština s ciljem definisanje faktora u sferi poreske politike, koji demotivišu i usporavaju opstanak, rast i razvoj sektora MSP, ustanovljeno je da:

> 93,96% uzorkovanih preduzeća smatra da je administriranje poreza komplikovano i skupo, dok 92,96% smatra da su poreski propisi koji su trenutno na snazi složeni i komplikovani. Da bi uvođenje gotovinskog obračuna poreske obaveze za PDV doprinijelo njihovom poslovanju kroz: povećanje prometa, povećanje uslužnog asortimana i povećanje proizvodnog asortimana smatra 83,42% MSP. Čak 85,93% ispitanika smatra da bi išlo u prilog njihovom poslovanju ako bi u prve tri godine od osnivanja stopa poreza na dobit bila niža, dok 69,35% smatra da je stopa poreza na dobit visoka. Doprinos u poslovanju u slučaju uvođenja kvartalnog podnošenja PDV vidi 65,33% ispitanika. (Petković & Vidović, 2015)

Međutim, aktivnim mjerama vlasti i ciljanom politikom pružanja podsticajnih mjera preduzetnicima i velikim igračima na polju investicija iz svijeta, moguće je promijeniti tu sliku, što dolazi do izražaja u Srbiji, koja je u 2018. godini i 2019. godini bila jedna od najatraktivnijih destinacija za privlačenje direktnih stranih investicija, i grinfild (greenfield, engl.) i braunfild (brownfield, engl.) investicija.

> U okviru *grinfild ulaganja*, matična kompanija otvara podružnicu u drugoj zemlji. Umjesto da kupi postojeći objekat u toj zemlji, kompanija započinje novi poduhvat konstrukcijom novih objekata u toj zemlji. Građevinski projekti mogu obuhvatati više od proizvodnog pogona. Oni ponekad podrazumijevaju i dovršavanje kancelarija, smještaj za osoblje i rukovodstvo kom-

> panije, kao i distributivne centre. S druge strane, ulaganja tipa *braunfild* se događaju kada entitet kupi ili zakupi postojeći pogon za započinjanje nove proizvodnje. Kompanije mogu ovaj pristup smatrati velikom uštedom vremena i novca, jer nema potrebe da prolaze kroz korake izgradnje potpuno nove zgrade. (Segal, 2019)

Srbija je na vrhu Grinfilf (Greenfield) FDI indeksa performansi 2019. godine. Zemlja jugoistočne Evrope rangirana je na prvom mjestu u godišnjoj studiji kompanije FDI Inteligidžens (FDI Intelligence), odjeljenju Fajnenšenel Tajmsa (Financial Times), a koja je ponudila pregled ulaganja u grinfild investicije u 2018. godini u odnosu na veličine privrede svake zemlje. Srbija ima 11,92 u indeks, a slijedi je Crna Gora (11,49) na drugom mjestu i Kambodža (10,82) na trećem (Barklie, 2019). U narednim redovima predstavićemo značajne institucije podrške razvoja preduzetništva.

4.7.1. Uloga kreditno-garantnih fondova u podsticanju razvoja preduzetništva

Prepreke sa kojima se susreću startapi i mala i srednja preduzeća uopšte u cijeloj Evropi su različite od zemlje do zemlje. Tri velika izazova za mala i srednja preduzeća u tržištima u razvoju su pristup finansijama, nedostatak stručnosti i barijere u prekograničnoj trgovini (Sultan, 2019). Međutim, ono što je zajedničko svim MSP, a posebno novoformiranim start-ap biznisima i mikro i malim preduzećima u ranim fazama rasta je činjenica da je pristup finansiranju nabavke obrtnih sredstava i opreme ograničen. Dok su u tranzicionim zemljama pristup finansiranju MSP i problemi u naplati potraživanja u vrhu barijera rasta i razvoja MSP (Szabó, 2003; Petković, 2010), u Evropskoj uniji problem limitiranog pristupa finansijama je na šestom mjestu prepreka rasta i razvoja poslovnih potencijala (Petković & Berberović, 2013, str. 123).

Gadžer (Gudger, 1998) i Bek i saradnici (Beck et al., 2008) dokumentovali su da su javni programi kreditnih garancija uobičajeni i za zemlje u razvoju i za razvijene zemlje. Državna podrška može povećati blagostanje ublažavanjem finansijskih ograničenja, ali isto tako može umanjiti standarde kreditiranja ako preduzetnici zamijene javne izvore obezbjeđenja za svoju imovinu, ako podstiču prekomjerni preduzetnički ulazak ili ako podrivaju podsticaje bankarskog nadzora (Arping et al., 2010). Brojni su dokazi uspjeha programa garancija pristupa kreditima za male i srednje biznise u razvijenim i zemljama u razvoj. Henkok i saradnici (Hancock et al., 2007) predstavili su dokaze da su krediti garantovani od strane američke administracije za mali biznis (SBA) između 1990. godine i 2000. godine bili manje pod uticajem nepovoljnih ekonomskih šokova od ne-garantovanih kredita. Benavente i saradnici (Benavente et al., 2006) proučavajući čileanski program garancija kredita „Fogape" predstavili su dokaze da su garancije povećale pristup kreditima visokokvalitetnim

firmama. Uesugi i saradnici (Uesugi et al., 2006) analizirali su *Japanski posebni program garancija kredita i finansijske stabilnosti*, u okviru kojeg su mala i srednja japanska preduzeća dobijala kreditne garancije koje su sponzorisale vlade između 1998. godine i 2001. godine. Korisnici programa dobili su više kredita od nekorisnika i doživjeli su porast profitabilnosti.

Startapi se u početnim fazama razvoja suočavaju sa problemom pristupa eksternim izvorima finansiranja. Komercijalne banke tradicionalno nisu zainteresovane za finansijska ulaganja u preduzeća koja nemaju dovoljno veliku i utrživu imovinu i koja nemaju dovoljno dobru i dugu kreditnu istoriju. Međutim, formiranjem garantnih fondova u zemljama u razvoju, doprinijelo bi se povećanju pristupa početnih preduzetničkih poduhvata bankarskim kreditima. Garantni fondovi pružaju podršku razvoju preduzetništvu olakšavanjem pristupa finansiranju preduzetničkih poduhvata izdavanjem garancije banci na ime obezbjeđenja dijela obaveza po kreditu. Drugim riječima, garanti fond garantuje da će komitent vratiti pozajmljena sredstva banci, najčešće u određenom procentu u odnosu na ukupni iznos odobrenih kredita. Osim obezbjeđenja garancija na pozjamljena sredstva, prednost saradnje preduzetnika i preduzentica u nastajanju sa garantnim fondovima je olakšan pristup konsultantskim uslugama, uslugama povezivanja sa kreditorima, podrške u izradi biznis planova.

Garantni fond Republike Srpske a.d. Banja Luka je osnovan na osnovu Zakona o Garantnom fondu Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, 2010), a organizovan je po odredbama Zakona o javnim preduzećima (Službeni glasnik Republike Srpske, 2004). Fond je osnovan radi ostvarenja opšteg interesa koji je izražen u pružanju podrške razvoju preduzetništva kroz olakšanje pristupa finansijskim sredstvima potrebnim za obavljanje poslovnih aktivnosti preduzetnika (pravnih i fizičkih lica) sa sjedištem u Republici Srpskoj, odnosno prebivalištem u Republici Srpskoj. Osnivač Fonda je Vlada Republike Srpske, osnivački kapital u iznosu od 30.000.000,00 KM je uplaćen i upisan, uz napomenu da je iznos za pokriće garancija Fonda 90.000.000,00 KM. Fond garantuje maksimalno do 50% od iznosa kredita. Grantne linije i uslovi za izdavanje garancija su dostupni zainteresovanim stranama na veb sajtu Fonda. Garantni fond Republike Srpske je članica Evropske asocijacije garantnih institucija AECM.[49]

Između ostalih aktivnosti, Garantni fond Republike Srpske ima i garantnu liniju za startap preduzeća, što svakako predstavlja pozitivnu novinu i dalje jačanje institucija preduzetničke infrastrukture u Republici Srpskoj.

49 Više informacija o Garantnom fondu Republike Srpske i Evropske asocijacije garantnih institucija AECM potražite na https://www.garantnifondrs.org/ i https://aecm.eu/. Do kraja novembra 2020. godine, Garantni fond Republike Srpske izdao je od osnivanja 187 garancija ukupnog iznosa garancija od 44,078,435.00 KM, što je ispod 50% od ukupnog maksimalnog garantnog iznosa (prim.aut.).

4.7.2. Poslovni inkubatori i preduzetnici u nastajanju

Značajnu konkretnu podršku preduzetnici u nastajanju (nascent entrepreneurs, engl.), pored garancija pristupu bankarskim kreditima, mogu dobiti „nastanjivanjem" određeni vremenski period, najčešće do tri godine, u poslovnom inkubatoru. Pojedinci koji imaju dobre poslovne ideje, a nemaju dovoljno kapitala da pokrenu samostalno vlastiti biznis i koji trebaju snažnu podršku u ranim fazama života preduzeća, „vjetar u leđa" mogu dobiti nastanjivanjem u početnom periodu u poslovnom ili biznis inkubatoru. Biznis inkubatori su institucije koje podržavaju preduzetničke procese, pomažući da se poveća stepen preživljavanja startap i malih preduzeća (Vasilescu, 2008). „Preduzetnički inkubator lokacijska je zajednica malih preduzetnika koji tek započinju s poslovanjem. Preduzetnički inkubatori poseban su oblik podrške kojim se olakšava poslovanje preduzetnicima početnicima u prvim godinama poslovanja, kroz osiguranje poslovnog prostora po vrlo povoljnim uslovima, korišćenje zajedničkog administrativnog servisa i stručne pomoći" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 132).

Za biznis inkubatore se smatra da predstavljaju efikasan instrument politika podrške rasta i razvoja tehnološki orijentisanih firmi (Soetantno & Jack, 2011). „Centralna svrha ovoga koncepta je da se zajedno dovede pod isti krov nekoliko mladih preduzeća, smanjujući na taj način opšte troškove preduzeća" (Corman & Lussier, 1996, str. 76). Prema istim autorima (Corman & Lussier, 1996), prednosti ovakvih angažmana uključuju podjelu centralizovanih usluga, kao što su sekretarske i administrativne usluge, špedicija, kompjuteri, renta objekata, instalacije.

U tranzicionim zemljama poslovni inkubatori su se pojavili kao velika mogućnost za mala preduzeća u najranjivijim ranim fazama života, a na nivou lokalnih zajednica, s obzirom na prijeratnu industrijsku infrastrukturu, postoje velike mogućnosti u infrastrukturnim objektima koji nisu privatizovani ili su višak, kao što je slučaj sa objektima Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine.

„Postoji mnogo nematerijalnih koristi koje opravdavaju osnivanje inkubatora, a među tri najvažnije, svakako, treba izdvojiti povećani kredibilitet, pristup partnerima i poslovnim mrežama i prilika za zajedničku borbu sa problemima i ograničenjima sa drugim „stanovnicima" inkubatora" (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 337).

„Inkubatori male privrede nisu slučajevi jajeta, ali se stavlja malo 'sjeme' preduzeća u inkubator da bi se ispilila mala firma" (Dostić, 2003, str. 127). Razvoj inkubatora u Sjedinjenim Američkim Državama bio je poučan i za ostale zemlje koje su prihvatile, ali i modifikovale postojeće modele. Formalni koncept biznis inkubatora se pojavio u Sjedinjenim Američkim Državama 1959. godine

kada je otvoren u državi New York Batavia Industrial Center, poznat kao prvi U.S. poslovni inkubator (Vasilescu, 2008; Hackett & Dilts, 2004).

U Sjedinjenim Američkim Državama sistematskim je pristupom uspostavljena saradnja centara za razvoj malih biznisa sa univerzitetima, privatnih firmi za iniciranje malog biznisa, institucija za održavanje seminara i drugih edukativnih trening programa, predstavnika raznih industrija, predstavnika lokanih vlada, finansijskih institucija, eksperata-pojedinaca, nevladinih organizacija (Dostić, 2003). Rezultati su vidljivi u razvijenim zemljama svijeta.

Fakti o inkubatorima u SAD

(izvor: http://thurstonchamber.com/incubator/incubator-facts/, pristupljeno 15.05.2018.)

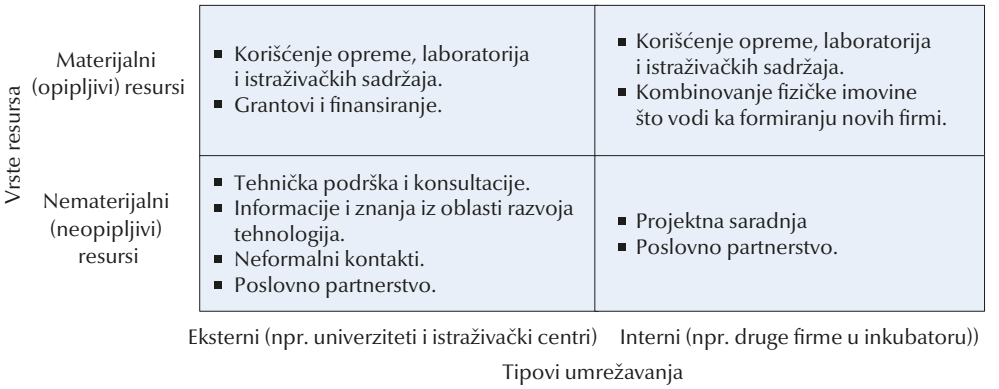
- Prema podacima INBIA (https://www.inbia.org/) i SBA (https://www.sba.gov/) **87%** preduzeća koja su preživjela inkubaciju, i danas posluju.
- Od 1980. godine, klijenti sjeverno - američkih inkubatora **kreirali su** do danas **pola miliona novih radnih mjesta**.
- Svakih **50 radnih mjesta** kreiranih u inkubatorima generišu približno još **25 novih radnih mjesta** u samoj zajednici.
- Samo u 2005. godini sjevernoamerički inkubatori su asistirali **27,000 start up kompanija** koje su zapošljavale **100,000** radnika i koje su generisale prihod od **17 milijardi $.**
- Takođe, tokom faze inkubacije, start up kompanije **su rasle** po stopi od **400%.**
- Poslovni inkubatori mogu da **smanje troškove** start up-a za **40-50%**.

Kriterijumi efektivnosti, efikasnosti i održivosti treba da budu osnova svake poslovne inkubacije. Poslovni inkubatori moraju biti dizajnirani da podržavaju razvoj i rast malog preduzeća i da budu dio šire okvirne strategije razvoja MSP, bilo teritorijalno i fokusirano prema određenim prioritetima, kao što je razvoj klastera. Kako navodi Vasilescu (2008) u svom radu, u praksi treba napraviti razliku između „tradicionalnih inkubatora" koji generalno imaju za cilj promociju javnom politikom usmjeravanih preduzeća, fokusiranih na kreaciju radnih mjesta, i takozvanih „Nju ikonomi" („New Economy", engl. nova ekonomija, prev. aut.) inkubatora koji su virtuelni, u privatnom vlasništvu, vođeni profitom i fokusiranih uglavnom na visoku tehnologiju i aktivnosti bazirane na internetu. O ostalim detaljima o poslovnoj inkubaciji, kao što su vrste inkubatora, ko mogu biti stejkholderi, način finansiranja inkubatora možete pročitati u istraživanjima i radovima brojnih autora (Daskalopoulou, et al., 2009).

Inkubatori imaju tendenciju da ugoste firme od momenta osnivanja do ranih godina rasta (Soetantno & Jack, 2011). Isti autori tvrde (2011) da firme stanari biznis inkubatora tokom inkubacionog procesa imaju određene potrebe i te potrebe se reflektuju i u umrežavanju. To umrežavanje se može predstaviti kao na slici 79.

Slika 79

Okvir razumijevanja mreža u biznis inkubatoru



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Soetantno & Jack, 2011, str. 4.

Postojanje različitih tipova inkubatora reflektuje istoriju koncepta inkubacije. U početku, inkubatori su bili sredstva za revitalizaciju devastiranih proizvodnih područja. Bili su mješovitog tipa i nudili su usluge za sve vrste preduzeća, i niskotehnološka, netehnološka, kao i preduzeća iz oblasti proizvodnje i usluga. Biznis inkubator je prvi put postao instrument za promovisanje raznovrsnije osnove za regionalne ekonomije, a kasnije je postao sredstvo za poboljšanje regionalne konkurentnosti podsticanjem razvoja tehnološki orijentisanih preduzeća. To je razlog zašto su inkubatori počeli da traže uspostavljanje bližih kontakata sa institucijama visokog obrazovanja i javnim naučnoistraživačkim institucijama (Aernoudt, 2004). Postoji više vrsta poslovnih inkubatora, kao i različitih tipologija podjela inkubatora.

Tabela 12

Tipologija biznis inkubatora

	Glavna filozofija Bave se sa:	Glavni cilj	Sporedni cilj	Uključenost sektora
Mješoviti inkubatori	Poslovna praznina	Kreiranje start ap preduzeća	Kreiranje zaposlenosti	Svi sektori
Inkubatori ekonomskog razvoja	Regionalni ili lokalni jaz	Regionalni razvoj	Kreacija biznisa	Svi sektori
Tehnološki inkubatori	Preduzetnička praznina	Kreiranje preduzetništva	Stimulisanje inovacija, tehnoloških start apa i diplomaca	Fokus na tehnologiji, npr. IT, biotehnologija
Socijalni inkubatori	Socijalni jaz	Integracija socijalnih kategorija	Kreiranje zaposlenosti	Neprofitni sektor
Istraživački inkubatori	Jaz otkrića	Blue Sky istraživanja*	Spin off	Visoke tehnologije

* Blue Sky istraživanja su zasnovana na znatiželji i bez jasno definisanog cilja istraživanja (prim.aut.)

Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Aernoudt, 2004, str. 128.

U tranzicionim zemljama, kao što je već rečeno, mogućnost otvaranja poslovnih inkubatora u napuštenim ili neiskorišćenim objektima veća je nego u razvijenim zemljama, gdje se često primjenjuju drugi modeli, a to su preduzetnički inkubatori sa razvojnom strategijom stvaranja novih proizvoda i to:

a) državni inkubatori,
b) inkubatori korporacija,
c) inkubatori franšizinga,
d) inkubatori kao privatna preduzeća, i
e) univerzalni poslovni inkubatori.

(a) S ciljem rekonstrukcije lokalne privrede, *državne institucije osnivaju inkubatore*. Poseban cilj je kod ovog oblika organizovanja povećanje broja zaposlenih. Državne i lokalne institucije učestvuju tako što daju na korišćenje besplatno ili uz simboličnu naknadu prostor za preduzetničke inkubatore, obezbjeđuju inicijalna finansijska sredstva, animiraju velika preduzeća, privredne komore i udruženja inkubatora preduzetnika da pruže pomoć.

(b) *Korporacije razvijaju inkubatore* s ciljem povećanja tehničke i izvantehničke pomoći u inovacijama. Na ovaj način korporacije povećavaju konkurentsku snagu malih preduzeća, ali i vlastitu. Tako mnoga mala preduzeća postaju i njihovi poslovni partneri. Cilj korporacija je da stimuliše zaposlene da se odlučuju za nove poslovne poduhvate, koji će u slučaju uspjeha povećati i profit korporacije.

(c) *Inkubatori u franšizingu* imaju veliki broj preduzeća koje karakteriše to da proizvode iste proizvode, koriste ista tehnološka rješenja u proizvodnji, imaju istu organizaciju, te svako za sebe djeluje na omeđenom prostoru. Stoga se može reći da je za reprodukciju ovakvog sistema najpogodniji sistem franšizinga, jer najbolje pogoduje sistematskom uspostavljanju malog i srednjeg biznisa.

(d) *Velika preduzeća* koja u dovoljnoj mjeri ne koriste svoje kapacitete mogu da koriste preduzetničke inkubatore na profitnom principu. Osnovni, ali specifični cilj u ovakvim poslovnim vezama je svakako maksimiziranje profita, pa stoga prihvataju u inkubator svakog preduzetnika za koga procjena kaže da potencijalno može donijeti profit.

(e) Poseban oblik su *univerzitetski preduzetnički inkubatori*, koji se osnivaju sa ciljem pružanja pomoći u nastojanju da ideje mladih ljudi - studenata prerastu u preduzetnički poduhvat. Ova vrsta inkubatora se odnosi na proizvode visoke tehnologije. Oni su ujedno i prethodna faza u uspostavljanju takozvanih tehnoloških parkova.

I pored toga što se inkubatori sa stanovišta vrste i tipova dosta razlikuju sa stanovišta organizacije i funkcionisanja, njihovi efekti su značajni za razvoj lokalnih zajednica.

Znači, preduzetnički inkubatori predstavljaju značajnu polugu za lokalni razvoj, naročito u našim uslovima velike nezaposlenosti, tehnološkog zaostajanja i „odliva" mladih obrazovanih stanovnika.

> Za razliku od razvijenih zemalja, prvi poslovni inkubatori u zemljama u tranziciji osnovani su 1990. godine u Poljskoj i Češkoj. Na početku 21. vijeka u Srbiji su počeli da se otvaraju poslovni inkubatori kao državni projekat čija je osnova ustupanje poslovnog prostora sa značajnim popustima preduzetnicima određenih poslovnih profila i poslovnih modela (svaki poslovni inkubator ima svoju politiku primanja novih preduzetnika/preduzeća). Sa protokom vremena, cijena poslovnog prostora se sukcesivno povećava, jer je suština u tome da se preduzetnicima pruža podrška prve tri godine poslovanja, a da se poslije toga ohrabri njihov odlazak iz inkubatora, kako bi se mesto „prepustilo" novim preduzetnicima. Stoga, u trećoj godini cijena poslovnog prostora prestiže ekonomsku cenu iznajmljivanja. (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 333)

Slična situacija je i u BiH. U gradu Banjoj Luci djeluje Inovacioni centar Banja Luka (www.icbl.ba) kao poslovni inkubatori.

4.7.3. Poslovni akceleratori i zajednički radni prostori

Formalna definicija startap ili sjemenskog akceleratora prvi put se spominje u radovima Kohena (Cohen, 2013) i Hokberga i Kamata (Hochberg & Kamath, 2012), kao vremenski ograničenog, grupnog programa, koji uključuje mentorstvo i obrazovnu komponentu, koji kulminira u javnom pitch događaju (događaju ubjeđivanja), često nazvan „demo dan". Poslovni akceleratori su relativno noviji koncept podrške startap preduzetničkim poduhvatima u ranim razvojnim fazama poslovne ideje na putu ka komercijalizaciji poslovne ideje na tržištu. Razlikuju se od inkubatora i po tome što pored mentora koje preduzetnički timovi ili startapi imaju, imaju mogućnost dobijanja takozvanog sjemenskog kapitala (seed capital) u zamjenu za vlasnički udio u startapu.

„Akcelerator predstavlja oblik podrške preduzetništvu koji je proistekao iz inkubatora ili, preciznije, koji se pojavio da bi se nadomjestili neki nedostaci inkubatora. U tom smislu, može se reći da akcelerator predstavlja inkubator koji obezbjeđuje i finansijsku podršku preduzetnicima, bilo kroz funkciju pronalaženja, bilo kroz funkciju davanja investicija preduzetnicima uključenim u akcelerator"(Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 345).

> Rastući ekonomski značaj startapa, zajedno sa smanjenim ulaznim barijerama, izazvao je eksploziju interesovanja za preduzetništvo širom svijeta.

> Novi startap ekosistemi grade se širom svijeta sa nadom da će ponoviti uspjeh Silicijumske doline. Na čelu ovog pokreta su startap akceleratori poput Seedcamp-a, Techstars-a, Opinno-a, Founders Institute, 500 Startups-a i Sandbok-a, ali ih prati stotine drugih. (Marmer et al., 2011, str. 4)

„Mnogi akcelerator programi, mada ne svi, obezbjeđuju stipendije ili manje sjemenske investicije ($26,000, prosječno, sa rasponom $0 do $150,000) svojim startapima i zauzvrat dobijaju vlasnički udio u portfoliju društva, obično od 5% do 7%" (Hochberg, 2016, str. 32). Takođe, prednost ovog koncepta je i tzv. coworking space (zajednički radni prostor), odnosno mogućnost dijeljenja prostora sa drugim startapima, freelancerima (frilenseri – honorarci) i pojedincima koji razvijaju svoje poslovne ideje. Prvi akcelerator, Y Combinator, pokrenut je 2005. godine, brzo se pozicionirajući u Silikonskoj dolini u Kaliforniji (Silicon Valley) kao prvi program te vrste (Hochberg, 2016).

> Posljednjih godina svjedoci smo pojave novog institucionalnog oblika u preduzetničkom ekosistemu: startap ili sjemenski akcelerator. Ovi na određeno vrijeme, kampovi za obuku grupe startapa nude obrazovne i programe mentorstva za osnivače startapa, izlažući ih raznim mentorima, uključujući bivše preduzetnike, rizične kapitaliste, anđele investitore i direktore korporacija, i kulminiraju u javnom događaju „ubjeđivanja", ili „Demo danima", tokom kojih „sazrela" grupa startap kompanija predstavlja svoje biznise velikoj grupi potencijalnih investitora. U praksi, akcelerator programi su kombinacija prethodno različitih usluga ili funkcija koja svaka pojedinačno košta preduzetnika da je pronađe i dobije. (Hochberg, 2016, str. 25)

Akceleratori često pokušavaju da budu organizovana verzija „deal makera (dogovarača)" opisanih u radu Feldman & Zoller (2012), opisujući zajednicu zajedničkom i kreirajući društveni kapital koji okružuje preduzetničke napore. Pretpostavke su da danas funkcioniše u svijetu preko 3 000 poslovnih akceleratora (Hochberg, 2016). Neki od najpopularnijih akceleratora u našem regionu su SeedCamp (http://seedcamp.com/) i StartupBootCamp (https://www.startupbootcamp.org/).

Coworking space ili zajednički radni prostori su sve popularniji način obezbjeđenja preduzetnicima i frilenserima (freelancer, engl. Honorarci) zajedničkog radnog prostora. U zajedničkom prostoru preduzetnici uz određenu fleksibilnu nadoknadu mogu da rade i da se druže u kreativnom radnom okruženju, da učestvuju u edukacijama, treninzima i da razvijaju svoje proizvode i usluge. Zajednički radni prostori zanimljivi su i zbog takozvanog networkinga, to jest umrežavanja i mogućnosti akceleracije biznisa.

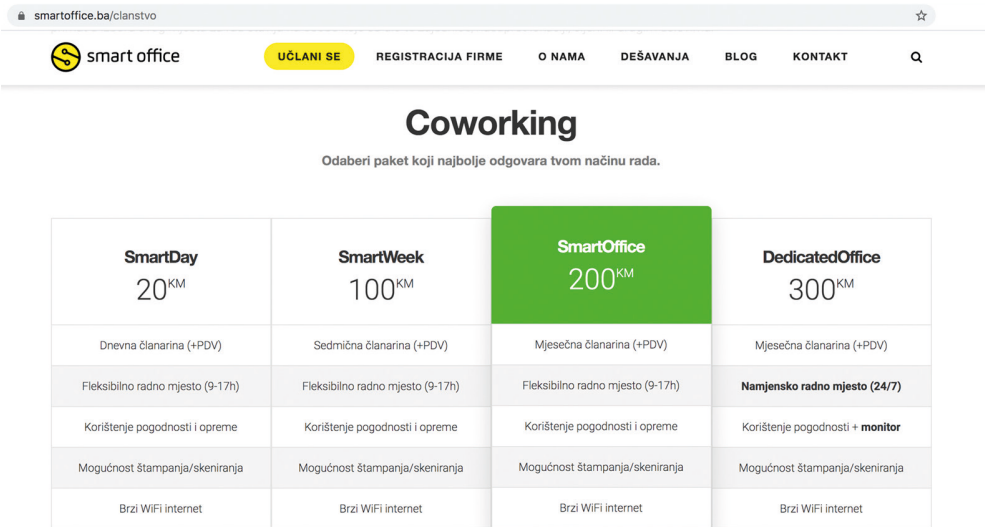
> Premda je kao osnovna razlika između inkubatora i akceleratora istaknuta finansijska aktivnost akceleratora, smatra se da su mentori, ipak, najvažniji element svakog akceleratora. Znanje i iskustvo mentora, kao i poslovne veze koje imaju sa relevantnim partnerima, klijentima i investitorima pred-

> stavlja najveći benefit od uključivanja u akcelerator. Stavljanjem na raspolaganje znanja, vještina, iskustva, sposobnosti, kao i veza sa potencijalnim partnerima (horizontalno ili vertikalno), mentori omogućavaju preduzetnicima da se izbore sa različitim izazovima sa kojima se suočavaju na svom putu ka razvoju poslovne ideje i rastu biznisa. (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 349)

Nedostatak poslovnog iskustva, nerazvijena mreža socijalnog kapitala, nedovoljno znanja iz oblasti menadžmenta, marketinga i finansija, neki su od razloga koji govore o pozitivnim efektima programa mentorstva preduzetnicima početnicima, o čemu će više riječi biti u narednom podnaslovu.

Slika 80

Smart Office Banja Luka – Coworking (zajednički) prostor



Bilješke. Preuzeto 21.11.2020. godine sa https://www.smartoffice.ba/clanstvo).

Qlab, Smart Office, Lonac hub, Coworking Banja Luka, Ulitmax Business Center – Coworking, Startup studio neki su od habova, odnosno zajedničkih radnih prostora u Banjoj Luci. Egzistiraju u velikom broju i u Sarajevu (Tershouse, HUB387, Networks, Mediaklick Open Spaces, Startup studio, AABH Creative HUB, HomeWork HUB), u nešto manjem broju, jedan do dva u Bihaću, Tuzli, Mostaru, Zenici i Prijedoru, dok ih u ostalim gradovima i opštinama u BiH nema.

4.7.4. Mentorisanje u funkciji razvoja preduzetničkih ideja u ranim stadijima pokretanja preduzetničkih poduhvata

Mentori pružaju poslovne savjete, kao i podršku, motivisanje i ohrabrenje kako bi se mladim preduzetnicima pomoglo da ostanu usredsređeni na ono što je važno za uspjeh njihovog poslovanja. Mentori/savjetnici su individue sa

bogatim poslovnim i/ili akademskim znanjem iz preduzetništva, ali i ostalih aktivnosti vezanih za uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti. Mentorstvo je razvojno orijentisan međuljudski odnos koji se tipično javlja između iskusnijeg pojedinca (tj. mentora) i manje iskusnog pojedinca (tj. štićenika ili primaoca usluga mentorisanja) (Okurame, 2007). Najbolji pristup mentora treba da bude u izgradnji povjerenja kroz njihovo interesovanje za preduzetničke ideje i posao. Dijeljenje poslovnih i ličnih iskustava, uključujući greške i uspjehe, može biti od velike vrijednosti. Slušanje njihove strategije i ideja o tržištu je ključno. Analiza poslovnih planova i postavljanje pitanja pomaže u dijagnostifikovanju poslovnog modela i pomaže mentoru u tumačenju vještina i talenata preduzetnika (Ryan, 2014).

Mentori su veoma su bitna karika u podršci potencijalnim i preduzetnicima početnicima u ranim fazama preduzetničkog procesa. U najširem smislu preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti povezane sa *opažanjem poslovnih mogućnosti* i kreiranjem organizacije (preduzeća) radi *iskorišćavanja tih mogućnosti* za stvaranje vrijednosti (Paunović, 2017). U *užem smislu* preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti *koje prethode osnivanju preduzeća*, od dolaska do ideja za poslovni poduhvat, procjene izvodljivosti i finansijske isplativosti potencijalnog preduzetničkog poduhvata, identifikovanja mogućnosti za novi poslovni poduhvat, preko evaluacije tih mogućnosti, obezbjeđenja resursa (finansijskih, materijalnih i ljudskih) neophodnih za realizaciju poslovnih mogućnosti, pokretanja preduzetničkog poduhvata, priprema poslovnog modela i poslovnog plana i sl., do osnivanja preduzeća. Kako se svim aktivnostima koje prethode osnivanju preduzeća samo *stvaraju pretpostavke za iskorišćavanje poslovnih mogućnosti*, *preduzetnički proces u širem smislu* uključuje i sve aktivnosti *nakon početka poslovanja preduzeća*, upravljanje preduzećem u različitim fazama njegovog rasta i razvoja, zaključno sa napuštanjem preduzeća od strane preduzetnika.

Upravo je u početnim fazama nakon formalnog registrovanja biznisa, mladim preduzetnicama i preduzetnicima značajna podrška u formi mentoringa. Nekoliko je razloga koji govore u prilog neophodnosti pružanja podrške mladim preduzetnicima – početnicima u ranim fazama pokretanja poslovnih aktivnosti kroz mentorisanje, a to su:

- Nedostatak poslovnog iskustva i znanja iz oblasti preduzetništva, menadžmenta, marketinga, finansija, odnosno znanja iz oblasti poslovne ekonomije;
- Nedovoljno izgrađen socijalni kapital, odnosno mreža odnosa sa kupcima, dobavljačima, izvorima finansiranja, državom.
- Nepostojanje baze kupaca i neizgrađen marketinški informacioni sistem u samom startapu.
- Nedovoljno raspoloživih eksternih izvora sjemenskog (rizičnog) kapitala.

- Neizgrađene ili nedovoljno razvijene institucije finansijske, nefinansijske ili kombinovane podrške razvoju preduzetništva, posebno u manjim lokalnim zajednicama, kao što su ciljane opštine u ovom projektu.

Dugogodišnje iskustvo mentora može da spasi novoformirano preduzeće, odnosno startap od većih i skupih grešaka sa samo nekoliko riječi. Iz dostupne literature može se zaključiti da je intervencija u predpočetnim i početnim fazama poslovanja preduzeća korisna u smanjenju poznatih visokih stopa neuspjeha (Deakins et al., 1997).

Mentorstvo se razlikuje od konsultantske podrške jer mentori pružaju pastoralnu i ličnu podršku neophodnu mladim preduzetnicima. Priroda odnosa između mentora i klijenta bila je tema raznih studija. Kal (Cull, 2006) u svojoj studiji analizira teme koje pokazuju prirodu odnosa između mentora i klijenata mladih preduzetnika u Kanadi i Škotskoj u tri kritične faze, i to u fazi pokretanja biznisa, srednjoj fazi i krajnjoj fazi, fazi zrelog biznisa. Rezultati istraživanja pokazuju da se od mentora traži da koriste pristup prema preduzetnicima na način koji smanjuje zavisnost i povećava samopouzdanje klijenta. Nalazi ukazuju na stil mentorstva koji je manje direktivan i koji više osnažuje mlade preduzentike kako klijentov posao počinje da raste. U središtu kanadskog programa mentorske podrške mladim preduzetnicima nalazi se Entre Nous („Između nas"), *veb sistem za podršku učesnika mentorskog programa licem u lice, na volonterskoj bazi*.

Da li ili ne plaćati savjetodavne usluge mentorstva? Svakako je izazov i za mentore i za štićenike, tj. buduće preduzetnike odogovoriti na gore postavljeno pitanje. Moguće je nekoliko rješenja. Od altruističke i volonterske podrške mentora, profesora sa poslovnih škola i iskusnih preduzetnika, do plaćenih usluga mentorstva u poslovnim zajedničkim prostorima (coworking space, engl.), habovima i poslovnim akceleratorima.

Na primjer, u Velikoj Britaniji, organizacija koja se bavi mentorstvom, Rokstar Grup (Rockstar Group), smatra da plaćanje mentora rezultira ozbiljnijom posvećenošću i mentora i osoba koje koriste usluge mentora: mladog menadžera startap preduzeća. Troškovi mentorstva uglavnom nisu veoma visoki u poređenju sa ukupnim troškovima pokretanja malog preduzeća[50].

Kanten i saradnici (Kanten et al., 2017) su u istraživanju među 311 dodiplomskih studenata povezali mentorske funkcije sa prilagodljivošću karijere. Rezultati njihove studije pokazali su da mentorske funkcije, koje su označene kao modeliranje uloga, imaju značajne efekte na prilagodljivost karijeri.

50 Pročitati na http://www.youthjobcreation.org/enabling-start-ups/mentorship/, pristupljeno 02.04.2020. godine.

Takođe, životna dob osoba koje će primati usluge mentora ima značajnu ulogu u odlučivanju da li ili ne pokrenuti vlastiti bizinis, uz pretpostavku da će mlađe osobe, posebno osobe sa završenim dodiplomskim studijima, više se odlučivati za pokretanje vlastitog biznisa nego osobe starije životne dob. Finkelštajn i saradnici (Finkelstein et al., 2003, citirano u Umukoro & Okurame, 2018) proučavajući ulogu i životne dobi i starosne raznolikosti u mentorstvu, otkrili su da starost štićenika u mentorisanju utiče na karijere osoba koje koriste usluge mentorstva, na karakteristike mentorstva i percepciju međusobnog učenja. Njihovi rezultati pokazali su da su stariji štićenici (korisnici usluga mentorstva), u prosjeku, imali manje iskustva sa mentorstvom u vezi sa karijerom od mlađih štićenika i imali su kraće veze sa svojim mentorima. Ovaj nalaz može odražavati uvjerenje da starijim štićenicima možda neće biti potrebno mentorstvo vezano za karijeru koliko će biti potrebno mlađim štićenicima.

Ključno za uspješno mentorstvo, osim posvećenosti u savjetodavnom radu sa mladim budućim preduzetnicima, je posjedovanje bogatog socijalnog (društvenog) kapitala, odnosno poznavanje ključnih ljudi, preduzeća i insititucija preduzetničke infrastrukture za uspješnu podršku razvoju biznisa. Tu mislimo na računovođe, advokate, špeditere, stručnjake za marketing, profesore i asistente sa visokoškolskih ustanova, predstavnike privrednih komora, razvojnih agencija, garantnih fondova, inkubatora (naravno, u zavisnosti od nivoa razvijenosti preduzetničkog ekosistema na lokalnom, entitetskom i državnom nivou). Značajni prediktivni faktor ko će biti potencijalni mladi preduzetnik zavisi od ponašnja koja će mladi korisnici usluga mentorstva preuzeti.

Koja je sjajna formula za mentora i poslovnog savjetnika koji će pomoći razvoju mladog preduzetnika?

- Prepoznajte pogodne trenutke u razgovoru.
- Uvedite ideje koje preduzetniku omogućavaju da dođe do zaključka.
- Razvijajte i njegujte odnose mentor – mladi preduzetnik razmjenjujući iskustva.
- Sakupljajte njihove ideje i ukažite na vrijednost zadržavanja usredsređenosti. (Ryan, 2014)

U BiH mentorisanje mladih potencijalnih preduzetnica i preduzetnika neophodna je karika u lancu izgradnje lokalnih preduzetničkih ekosistema. Predloženi *Model mentorisanja u lokalnim zajednicama* trebalo bi da prati tri koraka razvoja budućih mladih preduzetnika i preduzetnica u trajanju do 36 mjeseci:

1. Pretposlovna faza – faza identifikacije poslovne ideje (do 6 mjeseci);
2. Rana poslovna faza – faza lansiranja biznisa (6 – ti do 24 – ti mjesec);
3. Zrela faza - faza rasta i razvoja biznisa (24 – ti do 36 – mjesec).

U Modelu je neophodno precizno definisati kriterije za preduzetnike u nastajanju (nascent entrpreneurs) koji ći biti subjekti mentorisanja. Optimalna opcija u Modelu je kombinovanje strateških ciljeva i raspoloživih finansijskih sredstava lokalnih zajednica, sa ciljevima međunarodnih donatorskih organizacija, investitora sjemenskog kapitala, kao i lokalnih, kantonalnih i entitetskih institucija finansijske i kombinovane podrške razvoju preduzetništva, kao što su razvojne banke, razvojne agencije i kreditno-garantni fondovi. Svaka lokalna zajednica, shodno vlastitim budžetskim mogućnostima i strateškim opredjeljenjima definisanim u vlastitim razvojnim strategijama i akcionim planovima i omladinskim politikama izdvaja izvjesna sredstva u formi grantova ili sufinansiranja početničkih poslovnih preduzetničkih poduhvata, dok na nivou kantona i entiteta postoji ponuda startap kapitala.

U saradnji sa lokalnim institucijama, Model predviđa da lokalne institucije jasno definišu indikatore za dodjelu podsticajnih sredstava mladim preduzetnicima početnicima, ali i kriterije nadgledanja i procjene (monitoringa i evaluacije) uspješnosti korišćenja dodijeljenih grant ili kreditnih sredstava.

Upravo u ovoj fazi, mentorisanje mladih preduzetnika početnika igra ključnu ulogu kod:

- Identifikacije kvalitetne i izvodljive poslovne ideje usklađene sa uočenim tržišnim prilikama s jedne strane, i modućnostima, znanjima, vještinama i kompetencijama budućih mladih preduzetnica i preduzetnika, s druge strane.
- Formalnog pokretanja preduzetničkog poslovnog poduhvata, i
- Faze strateškog opredjeljenja u kojem smijeru biznis treba da se razvija.

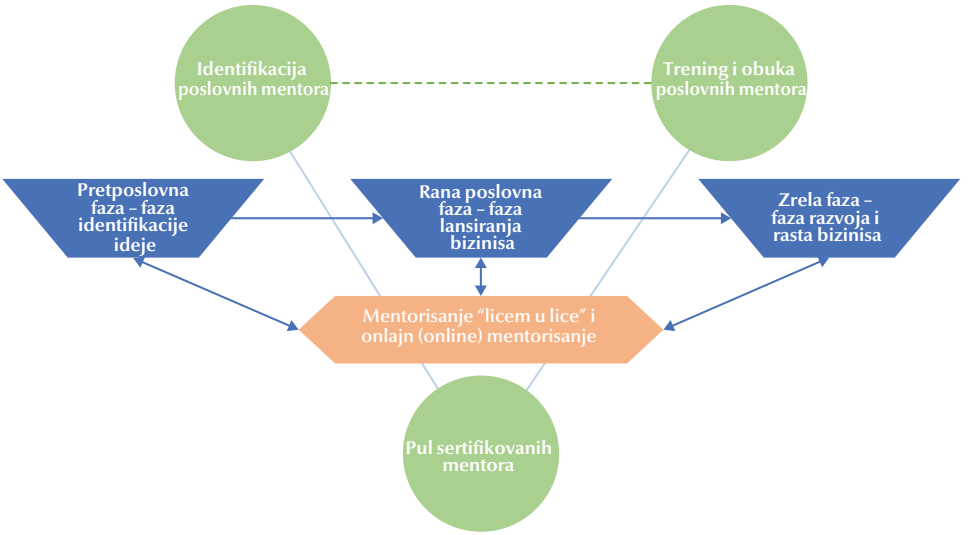
Prije početka uparivanja „mentor - budući preduzetnik/preduzetnica", neophodno je kompletirati ključne predfaze u Modelu mentorisanja, a to su:

a) Identifikacija potencijalnih poslovnih mentora.
b) Trening i obuka potencijalnih mentora.
c) Formiranje pula mentora i sertifikovanih trenera za mentore.

Mentorisanje „licem u lice" i onlajn (online) mentorisanje predstavlja završnu fazu implementacije Modela.

Slika 81

Model mentorisanja mladih preduzetnika u malim lokanim zajednicama u Bosni i Hercegovini



Bilješke. Autorov model mentorisanja.

Hol (Hall, 2003) tvrdi da uspješno mentorisanje zahtijeva sljedeće ključne karakteristike: skrining (provjeravanje) potencijalnih mentora; podudaranje mentora i mladih prema relevantnim kriterijumima; trening prije uparivanja i trening u toku i stalni kontakt i učestalost kontakta. Uparivanje mentora i klijenta u formalnom odnosu važno je pitanje i ima značajan uticaj na uspjeh veze (Cull, 2006, str. 10).

Modeliranje uzora je još jedan faktor uspjeha mentorstva. Mek Vej (McVei, 1997, navedeno u Cull, 2006, str. 10) proučavao je uticaj uloge uzora u mentorskim odnosima i predložio da prisustvo preduzetničkog uzora može pozitivno uticati na nivo preduzetničkog uspjeha. Uzor za ugledanje može takođe pomoći preduzetnicima koji se previše oslanjaju na lično iskustvo da bi usmjeravali donošenje odluka. Iako je preduzimanje rizika važno, prisustvo uzora za ugledanje, mentora i mreža može umanjiti uticaj na preveliko samopouzdanje preduzetnika bez većeg poslovnog iskustva. S obzirom na aktuelnost situacije sa Covid – 19 globalnom pandemijom i nemogućnosti uparivanja mentora i primalaca usluga mentorisanja (mladih štićenika), opcija koja se nameće je mentorissanje kroz upotrebu lajv striming servisa (live streaming, engl.) kao što su Skype, Zoom, Google Meet.

Informaciono-komunikacione tehnologije ne mogu zamijeniti direktni kontakt „licem u lice", ali sigurno mogu omogućiti pružanje kvalitetnih usluga mentorisanja i uspostavljanje povjerenja između mentora i mladih preduzet-

nika koji će korisititi usluge mentorisanja, pogotovo u prve dvije faze, fazi prije registracije biznisa i u takozvanoj srednjoj fazi, fazi kada startap prolazi kroz najranjivija razdoblja rasta i razvoja, a to je u prvih 12 do 36 mjeseci poslovanja. ICF studija (ICF Global Coaching Study, 2016) izvještava da dvije trećine od 15.380 trenera iz 137 zemalja koristi audio-video platformu. Iz ugla primaoca usluga mentorisanja preko Skype-a, istraživanje (Deniers, 2019) je potvrdilo pozitivna iskustva primaoca usluga. Kako navodi Dinirs (Deniers, 2019), mnogi učesnici su izvijestili da im je Skype mentorisanje pružilo veći izbor trenera premošćavanjem geografske udaljenosti.

S obzirom da postoje tri faze u mentorisanju, neka iskustva mentorisanja mladih preduzetnika iz Kanade i Škotske predstavićemo u kraćem osvrtu Kala (Cull, 2006, str. 15-16):

> Odnos između klijenta, organizacije i mentora uključuje tri ključne faze: početak, srednju i krajnju tačku, koja se ponekad naziva i fazom „puštanja". Organizacija je uključena u procjenu podobnosti klijenta prije nego što dobije podršku, a zatim će potražiti mentora na osnovu „saglasnosti" u pogledu faktora kao što su iskustvo, mreža, geografija, starost, pol. Nakon završetka povezivanja, mentor i klijent će se sastajati do tri godine. Međutim, izazovi sa kojima se suočava mladi preduzetnik mogu biti veoma različiti u srednjoj ili krajnjoj tački u odnosu na početnu fazu. Prilikom pokretanja poslovnog poduhavata, klijent traži ohrabrenje, pozitivnu podršku, korisne savjete i korisne ideje. Svakako je vrijedno gledište stranca, koji nije uklkjučen u biznis kao partner. To vjerovatno znači imati više sastanaka, ali kada se klijent pokrene i ovakva frekvencija sastanaka vjerovatno neće biti kasnije neophodna.
>
> Postoje i drugi izazovi, na primjer realizacija prodaje i stvaranje infrastrukture kao što su obuka zaposlenih i pisanje priručnika i pravilnika u firmi. Ovdje mentor može zaista da pomogne zbog nedostatka iskustva klijenta. Iz perspektive mentora, pri pokretanju poslovnih aktivnosti se javljaju brojni potencijalni sukobi. To bi moglo uključivati otkrivanje nekih pojedinosti jednim o drugima i o poslu, uspostavljanje granica oko povjerljivosti i pokušaj pronalaska vremena za susret. Takođe, klijent možda ima problema sa samopouzdanjem zbog nedostatka poslovne oštrine. Ovaj nedostatak iskustva može biti zbunjujući tamo gdje klijent pokušava da radi i „na visokom i niskom nivou", tj. da radi na velikim odlukama, kao i taktikom za manje svakodnevne poslovne potrebe, kao što su upravljanje novčanim tokom..... U srednjoj fazi klijenti vide izazove kao promjenu stepena prenosa sa teorijske podrške na veću praktičnu podršku. Ovo će vjerovatno biti period rasta i mentor će željeti da osigura da strast i dalje postoji i da je dijeli sa strašću koju mladi preduzetnik unosi u svoj posao. Srednjoročno je i kada klijenti moraju da održe svoje nivoe energije i održavaju svoje ciljeve na vidiku, pazeći na širu sliku.

U ovoj fazi će klijenti bolje razumjeti posao i moći će da budu objektivniji, moći će da analiziraju poslovne knjige, da porede i označavaju problematična područja poslovanja. Mentori u srednjoj fazi mentorisanja gledaće na sposobnost klijenta da održava zamah i energiju, posebno jer period od 9 do18 mjeseci može biti najizazovnije vrijeme za posao... Praćenje poslovnog plana važno je kao način prikazivanja napretka, kao i obezbjeđenje platforme za rast. U ovoj fazi trebalo bi da postoje dokazi o nastajanju baze kupaca. Za mentora je sve u pomaganju klijentu da upravlja očekivanjima poslovanja.... U srednjoj fazi, mentori moraju držati klijenta motivisanim i podstaći ih da istraju. To može značiti da sjedite za stolom radeći finansijsko predviđanje i provjeravajući odakle je klijent došao, gdje je sada i gdje ide. Ovo je vjerovatno i "faza rasta" i klijent će možda trebati da razumije kako i gdje da privuče dalje izvore finansiranja. Na kraju, mentori moraju biti objektivni i ohrabrivati ih. Ovdje će mentor možda željeti da pomogne klijentu da razmišlja o velikim stvarima, kao što je to bilo i na samom početku. Nakon toga, eventualno organizujte dobru zabavu i proslavite! Jednom kada se veze prekinu, može se promijeniti mentorstvo zbog "normalnog" poslovnog odnosa gdje uloga postaje veća od savjetodavne i rasprave o idejama.

Svako mentorisanje je „priča za sebe" i posebno iskustvo koje se ne može propisati nikakvom naručenom studijom. Međutim, određeni prinicipi u odnosu mentor – klijent se moraju poštovati, što je rečeno u prethodnim redovima. I konačno, Covid -19 globalna pandemija nas je primorala da razmišljamo o primjeni modernih informaciono-komunikacionih tehnologija u mentorisanju. U osnovnom, srednjoškolskom i visokom obrazovanju u BiH, od marta 2020. godine, već se primjenjuje učenje na daljinu, preko TV prijemnika, mejling lista, Google učionica, Google Meet-a, Skype-a, Microsoft Teams-a i Zoom-a. Mentorstvo se može uspješno obavljati upotrebom modernih tehnologija i striming platformi. Čak šta više, zbog ograničenosti s vremenom i oskudnosti raspoloživih mentora, kada se vratimo u normalno funkcionisanje, kombinovani pristup mentorisanja „uživo – licem u lice" i onlajn mentorisanje biće idealna kombinacija.

4.7.5. Klasteri kao instrument povezivanja malih i srednjih preduzeća

Pored interneta koji je omogućio „malim igračima" da uđu gotovo ravnopravno u globalnu konkurentsku utrku sa velikim korporacijama, velika mana mikro i malih preduzeća, a to je nemogućnost ostvarivanja ekonomije obima i posljedično snižavanja cijene koštanje (što nije slučaj sa srednjim preduzećima koja mogu ostvarivati ekonomije obima ako su dugogodišnji snabdjevači veliki kompanija), umrežavanjem u klastere prilično je umanjena. Umrežavanje nudi važan put za pojedinačna mala i srednja preduzeća da se pozabave svojim problemima, kao i da poboljšaju svoju konkurentsku poziciju. Koordinirajući

svoje aktivnosti, preduzeća mogu kolektivno postići ekonomiju obima izvan dosega pojedinih malih preduzeća i dobiti ulazne podatke za kupovinu na veliko, postići optimalne razmjere u korišćenju mašina i objediniti proizvodne kapacitete kako bi ispunili narudžbe velikih razmjera (UNIDO, 2001).

> Počev od 1990-ih klasteri su se pojavili kao jedan od centralnih alata u okviru regionalne, industrijske i inovacione politike, koji se ponekad naziva i klasterskom politikom (Svann, 2006; Ketels & Memedovic, 2008). Inspiracija je proizašla iz rada na regionalnim inovacionim sistemima (Cook, 2002; Asheim & Gertler, 2003), regiji koja uči (Morgan, 1997), prelijevanju znanja (Audretsch & Feldman, 1996), i što je najvažnije, rada Majkla Portera na klasterima i konkurentnosti (Porter, 1990). (Sölvell& Williams, 2012, str. 7)

Koncept klastera prvi put uveo je profesor sa Harvarda Majkl Porter (Michael Porter) 1990. godine. Porter je klastere predstavio kao osnovu „nove konkurentske ekonomije", naglašavajući njihov značaj za povećanje konkurentnosti preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu. On ih definiše kao „geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi iz srodnih djelatnosti, i sa njima povezanih relevantnih institucija (univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koje u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i saraduju" (Porter, 2000, str. 15). Slično tome, Sabo i Dirkop (Szabo & Dürkop, 2015, str. 19) definišu klastere kao međusobno povezane sisteme između privatnog i javnog sektora, poput preduzeća i institucija. Klaster se obično sastoji od grupe kompanija, dobavljača, pružalaca usluga, udruženih institucija kao što su institucije za ispitivanje i kontrolu kvaliteta, obrazovne institucije, škole stručnog obrazovanja i trgovinske kompanije/distributeri/udruženja u određenoj oblasti. Ove grupe unutar klastera povezane su eksternalijama i komplementarnostima.

Međutim, iako su klasteri prepoznati i u zakonskoj regulativi definisani kao „oblik preduzetničke infrastrukture koju na jednom geografskom području čine međusobno povezani privredni subjekti koji posluju u istim, srodnim ili različitim djelatnostima i sa njima povezani specijalizovani dobavljači, pružaoci usluga, obrazovne i naučnoistraživačke institucije, agencije i drugi" („Službeni glasnik Republike Srpske", 2013), ne postoji jasna definicija koja se može primijeniti u svim okolnostima. „Mada se kod većine definicija klastera može uočiti isticanje njihove geografske pripadnosti, postoje i takozvani „virtuelni klasteri". Ovakvi klasteri rezultat su razvoja i primjene savremenih informacionokomunikacionih tehnologija koje omogućavaju povezivanje preduzeća bez obzira na geografsku udaljenost" (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 367).

> Pristup zasnovan na klasterima novi je način organizovanja i podjele ekonomije. Ne postoji prava adekvatna definicija klastera. Dva poznata primjera

> klastera su američka Silicijumska dolina sa visokotehnološkom elektronikom i region Emilije-Romanje u Italiji specijalizovan za laku industriju poput tekstila, obuće, alatnih mašina itd. Oba klastera se razlikuju po prirodi, orijentaciji, tržištima i članovima. (Szabo & Dürkop, 2015, str. 30)

U EU između 30% i 40% svih zaposlenih u nefinansijskom poslovnom sektoru koncentrisano u preduzećima koja su članovi industrijskih klastera, približno 38% svih zaposlenih Evropljana radi u preduzećima koja su komponente nekih od klastera uopšte, dok više od 21% zaposlenih pripada regionima koji su više od dva puta specijalizovani u pojedinim kategorijama klastera nego regioni bez snažnih klastera (European Commision, 2013, str. 7). U 2020. godini klasteri u EU, definisani kao regionalne koncentracije izvoznih industrija sa jakom, srednjom ili osnovnom jačinom klastera, igraju važnu ulogu u evropskoj ekonomiji. Industrijski klasteri čine 61,8 miliona radnih mjesta ili oko polovine (46,4%) zaposlenosti u izvoznim industrijama i gotovo 1 od 4 ukupno zaposlenih (23,4%). Klasteri sa srednjim i osnovnim performansama čine gotovo jednak udio u ukupnoj zaposlenosti. Klasteri sa visokim učinkom čine 2,5% ukupne zaposlenosti i 5,3% zaposlenosti u svim izvoznim industrijama (European Commision, 2020, str. 13).

Slika 82
Klasteri su značajni – EU klaster fakti u 2020. godini



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz European Commision, 2020, str. 5.

Klaster je takav model udruživanja firmi u kojem se pokreće razvoj MSP, a time se podstiče i privredni razvoj na lokalnom i regionalnom nivou. Prema Porteru (2000), prednosti koje klaster donosi su povećanje produktivnosti kompanija u klasteru, povećanje broja inovacija i stimulisanje stvaranja novih biznisa. U isto vrijeme, snažan regionalni klaster može da omogući rast novoosnovanih firmi. Ključni faktori za osnivanje klastera su s jedne strane lokalna vlast i država, a sa druge strane privatna inicijativa.

Istraživanja su pokazala (Delgado et al., 2010; Petković et al., 2015) da snažan klaster može da poveća produktivnost članica klastera, što omogućava povećanje opstanka novih biznisa, omogućavajući bolji pristup inputima neophodnim za uspješnu prodaju proizvoda i usluga. Delgado i saradnici (Delgado et al., 2010) su zaključili da snažno okruženje klastera povećava nivo zaposlenosti u mladim startap preduzećima (do pet godina starosti) u regionu, odnosno industriji, što sugeriše da klasteri olakšavaju srednjoročni opstanak novoformiranih preduzeća.

Lokalni poslovni klasteri, tj. geografska koncentracija međusobno povezanih preduzeća, specijalizovanih dobavljača, pružalaca usluga i povezanih institucija, dobijaju sve veću pažnju akademske zajednice i kreatora politika, jer brišući uticaj prostora, firme u globalnoj ekonomiji znanja sve više se oslanjaju na lokalnu sredinu za poboljšanje njihove konkurentnosti, dok su inovativnost i preduzetničke aktivnosti značajno koncentrisane u prostoru (Temouri, 2012). Danas, kada internet i tehnologije zasnovane na primjeni interneta prvi put omogućavaju relativno ravnopravnu tržišnu utakmicu između malih i velikih, lokalnih i globalnih igrača, geografska udaljenost između prodavaca, dobavljača, naučnoistraživačkih institucija, konkurenata i kupaca, ne igra dominantnu ulogu ostvarivanja konkurentske prednosti. Primjer uspješnih klastera predstavaljaju virtuelni ili internet klasteri, sastavljeni od direktnih i indirektnih učesnika. Virtuelni imaju neke prednosti nad geografskim klasterima, omogućavajući uključivanje preduzeća iz šireg regiona, brže povezivanje sa svijetom, bržu i jeftiniju razmjenu informacija i rad na zajedničkim projektima (Mićić, 2010, str. 62).

4.7.5.1. Tipologija klastera i njihov značaj za privredni razvoj zemlje

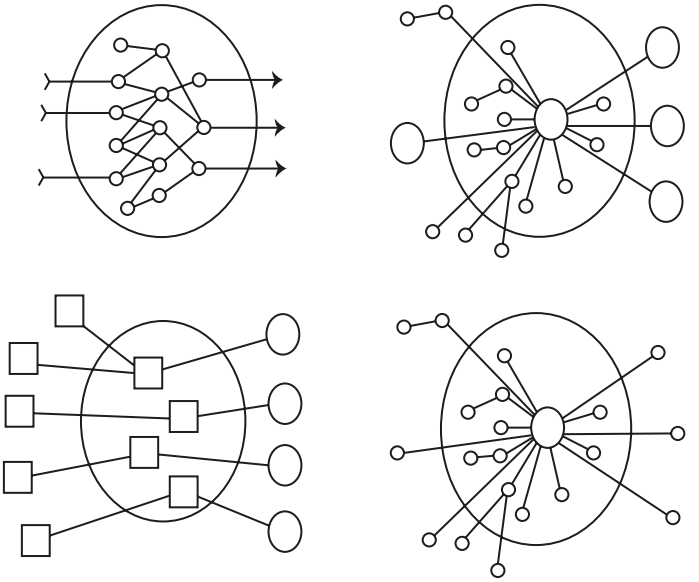
Mala i srednja preduzeća u privredi EU nisu prepuštena stihiji tržišta, već su predmet finansijske, nefinansijke i još češće, kombinovane sistematske podrške. Preduzetništvo je jedna od glavnih poluga ekonomija u modernim društvima i dobija čak i veći značaj sa trenutnom krizom koja je počela sredinom 2007. godine i koja se razgranala u raznim formama (Adriano et al., 2013). Širom svijeta fokus se sve više stavlja na promociju preduzetništva. Strategije zasnovane na klasterizaciji zauzele su centralno mjesto u industrijskim politikama, ali takođe i vezu sa regionalnim i politikama razvoja nauke na nivou EU

(Ketels et al., 2012). Isti autori navode u svom izvještaju (Ketels et al., 2012, str. 5) ...da postoji pozitivna korelacija između regionalnog BDP po glavi stanovnika i 1) zapošljavanja u snažnim klasterima (klasteri visokozastupljeni u oblasti) i 2) regionalnog miksa klastera (mjeri koliko regiona ostvaruje koristi iz efekata miksa klastera u odnosu na snažne performanse unutar bilo kojeg pojedinačnog klastera). Međutim, efekti klasterizacije kao modela udruživanja preduzeća u zemljama tranzicije, bez obzira na relativno veliki broj objavljenih radova iz ove oblasti, nisu dovoljno istraženi.

Izučavajaći klastere i njihove specifičnosti, teoretičari su dali veći broj klasifikacija, u zavisnosti od kriterijuma koji se posmatra. Posmatrajući različite uloge članova klastera i interakcije koje postoje među njima, Markunsen (1996, kako navodi Boja, 2011, str. 4) definisao je četiri dominantna modela klastera, u koje se ubrajaju:

1. ***Maršalijanski tip klastera*** (nazvan po Alfredu Maršalu, engleskom ekonomisti, koji je u svojoj knjizi „Principi ekonomije" uveo pojam industrijski distrikt, sinonim za klastere) koji se sastoji od malih i srednjih preduzeća u lokalnom vlasništvu, u zanatsko baziranim, visokotehnološkim ili industrijama koje proizvode usluge. Održiva razmjena se obavlja između preduzeća. Specijalizovane usluge, tržište rada i institucije se razvijaju kako bi uslužile preduzeća u klasteru. Preduzeća svjesno ulaze u mreže radi rješavanja problema, a državna politika evoluira kako bi se unaprijedila konkurentnost klastera.
2. ***„Hub and spoke"*** („čvorište i krakovi", prev.aut.) tip klastera u kome dominira jedno ili nekoliko velikih preduzeća okruženih mnoštvom malih dobavljača ili na neki način povezanih preduzeća. Mala preduzeća evoluiraju u klasteru na način da prodaju ili kupuju od velikog centralnog preduzeća ili da imaju koristi od aktivnosti povezanih sa prisustvom takvog preduzeća.
3. ***Satelitske platforme*** su industrijski klasteri u kojima dominiraju poslovne jedinice preduzeća koja posjeduju više poslova u drugim industrijama. Ove poslovne jedinice su velike i relativno nezavisne.
4. ***Klasteri formirani oko javnog preduzeća*** su regioni u čijim lokalnim privrednim strukturama dominira javni ili neprofitni entitet (vojna baza, univerzitet, državna kancelarija i sl.). Dobavljači i uslužni sektor se razvijaju oko ovih javnih preduzeća, ali su ove lokalne firme relativno nevažne za razvoj ovakvih klastera.

Slika 83
Modeli klastera



Bilješke. Preuzeto i adaptirano iz Jiang & Fallah, 2011, str. 947.

U novije vrijeme, najznačajniju vrstu klastera čine klasteri visoke tehnologije koji se bave proizvodnjom kompjuterske opreme, informaciono-komunikacionih tehnologija, softvera, internet i veb (web, engl.) tehnologije. Značajni su i klasteri u oblasti biotehnologije, nanotehnologije, energetske tehnologije, klasteri kreativne industrije, itd. Važnu komponentu u opstanku i razvoju svakog klastera imaju inovacije kao i stalna razmjena informacija sa poslovnim okruženjem, zaposlenima, saradnicima i sl. Prema „*Triple-Helix*" modelu, koji je razvio 2002. godine prof. Henri Eckovic (Henry Etzkowitz), transfer znanja je definisan sa odnosom između tri faktora koja su važna za razvoj klastera: obrazovanje i istraživanje, poslovno okruženje i vlada (Trotta, 2012). Svaka od ove tri komponente je nezavisna od drugih, ali one se zajednički preklapaju u pogledu inovacija i transfera znanja i svaka od njih predstavlja generator inovacija. Triple-Helix model se bazira na bliskoj saradnji između tri faktora (Boja, 2011):

1. Univerziteti i istraživački centri uključeni su u projekte koji su finansirani od strane privatnog sektora preko isporuke tehnologija, znanja i inovacija.
2. Poslovno okruženje uključuje visoko obrazovanje u istraživačke projekte i podržava samostalno preduzetništvo.
3. Vlada finansira istraživanja. (str. 39)

CIPM model klastera (The Cluster Initiative Performance Model, engl.) se koristi da se opiše detaljan uticaj faktora za razvoj klasterskih inicijativa koje podržavaju klastere ili koje mogu dovesti do razvoja novih klastera. U ovom modelu postoje četiri faktora koji imaju međuzavisnu ili uzročno-posljedičnu vezu, a klasterske inicijative se pomoću ovog modela evaluiraju u sljedećim kategorijama (Sölvell et al., 2009):

1. broj i kompleksnost veza između industrije i istraživanja,
2. povećan nivo konkurentnosti na međunarodnom nivou,
3. stepen inovativnosti dostignut kroz razvoj novih tehnologija, i
4. stepen dostignutih ciljeva.

Klasteri informacionih tehnologija (IT) predstavljaju značajn tip tehnoloških klastera i na globalnom planu su primjer najuspješnijih i najefikasnijih klastera. U SAD, IT klasteri su u 2008. godini učestvovali sa 0,8% udjela u nacionalnoj zaposlenosti i zaposleni u IT klasterima imali su drugu najvišu prosječnu platu u SAD, što je dvostruko više od nacionalnog prosjeka (Boja, 2011).

> Produktivnost u klasterima je mnogo veća od prosječne produktivnosti, što odgovara efektu od 25% produktivnosti iznad prosjeka. Štaviše, produktivnost se povećava snagom klastera ... Većina izvoznih industrija ima najmanje 50% zaposlenosti u industriji koja se nalazi u klasterima ... Postoji pozitivna korelacija između veličine regiona i broja klastera u tom regionu. Top 25 regija sa najvećim brojem jakih klastera uključuje mnoga gradska područja. Među top 25 regija postoji 10 gradskih područja sa više od 2,5 miliona stanovnika, uključujući, između ostalih, Barselonu (Španija), Budimpeštu (Mađarska), Madrid (Španija), Milano (Italija), Minhen (Nemačka), Pariz (Francuska), Rim (Italija), Štutgart (Njemačka), Valensija (Španija) i Varšava (Poljska) (tj. 27 od 51 sektora). (European Commission, 2020, str. 6)

4.8. Naučno-tehnološki parkovi i tehnološki startapi

Razvijene zemlje svijeta, ali i privatni sektor, to jest multinacionalne kompanije, prepoznale su potrebu razvoja konkurentnosti zasnovanu na razvoju saradnje i prelijevanja znanja između tehnološki orijentisanih malih i srednjih preduzeća i akademske zajednice. Koncentrisanje naučnoistraživačkih institucija, insititucija visokog obrazovanja, tehnoloških startapa i velikih tehnoloških igrača na jednom mjestu, vrhunac je podrške razvoju i rastu preduzetničkih firmi. Naučni i tehnološki parkovi (NTP) su posebna podgrupa aglomeracije koja je zasnovana na politikama (Hwang & Horowitt, 2012) i uključuje formalne menadžment timove (Colombo & Delmastro 2002). NTP su rasprostranjeni širom svijeta (Wainova, 2009) i u mnogim zemljama su ogromne javne investicije uključene u njihovo stvaranje i rast (Link & Scott 2007; Albahari et al.,

2013; Lin & Leong Yang 2017; Chen & Link, 2017, navedeno u Albahari et al., 2018).

IASP (International Association of Science Parks – Svjetska asocijacija naučnih/tehnoloških parkova) definiše naučni, odnosno tehnološki park kao organizaciju kojom upravljaju specijalizovani profesionalci, čiji je osnovni zadatak da povećaju blagostanje zajednice, promovišući kulturu inovativnosti i konkurentnosti udruženih preduzetnika i istraživačkih institucija. Za postizanje ovih ciljeva tehnološki park stimuliše i upravlja protokom znanja i tehnologija između univerziteta, istraživačko-razvojnih institucija, preduzeća i tržišta; olakšava stvaranje i rast na inovacijama zasnovanih kompanija kroz inkubacione i *spin-off* procese i pruža druge dodatne usluge zajedno sa uslugama visokokvalitetnog ambijenta i opreme.

> Za razliku od fondova rizičnog kapitala, tehnološki parkovi ne preuzimaju vlasnička prava na novčani tok i različita kontrolna prava nad kompanijama kojima pomažu. Umjesto toga, tehnološki parkovi nude fizički prostor i mrežu podrške (od osoblja tehnološkog parka ili drugih kompanija zakupaca) kako bi omogućili starap-u da uspješno raste. Takođe, povezanost sa tehnološkim parkom može omogućiti vidljivost potencijalnim novim investitorima i / ili strateškim ulagačima. (Lofsten& & Lindelof, 2002; Skuicciarini, 2009; Cumming&i Johan, 2013b, citirano u Cumming et al., 2019, str. 4)

Tehnološki parkovi daju naglasak razvoju i naučnoistraživačkom radu. Osnivaju se u blizini univerziteta ili naučnoistraživačkih centara koji se bave visokim tehnologijama. Tehnološke parkove finansiraju velike multinacionalne kompanije (na primjer IBM, „General Motors" i druge) kao i moćni vojni kompleksi (na primjer NASA). U tehnološkim parkovima stvaraju se izvanredno povoljni uslovi za rad i život naučnika, čime se velikim kompanijama olakšava prikupljanje ljudskih resursa i organizacija naučnih projekata.

Naučnotehnološki park predstavlja pojam koji se koristi da opiše raznovrsne pokušaje podsticanja razvoja preduzetništva putem osnivanja malih i srednjih preduzeća, zasnovanih na znanju. Ovaj naziv ima mnogo sinonima, od kojih su najčešći *naučni park, naučnotehnološki park, istraživački park* i *tehnopolis*.

Tehnološki park je u pravilu planski organizovan, infrastrukturno opremljen te u ekološki uređenom prostoru nudi različite pogodnosti i usluge. Nasuprot poslovnim parkovima, koji su prvenstveno okrenuti biznisu i proizvodnji, tehnološki parkovi naglasak daju razvoju i naučnoistraživačkim aktivnostima. Osnivaju se, uglavnom, u blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara, odnosno značajnih privredno-tehnoloških sistema, te privlače vrhunske stručnjake, ali i mlade talente koji se u njima dalje usavršavaju i obrazuju. Tehnološki parkovi su svojevrsni inkubatori u kojima se osigurava koncentracija znanja,

visoke tehnologije, obrazovanja i povezanosti s nacionalnim i svjetskim obrazovnim institucijama (Lajšić, 2016).

„Među prvim osnovanim parkovima bio je Menlo park u Kaliforniji, osnovan 1948. godine, a 1951. godine nastao je Stenford industrijski park, takođe u Kaliforniji" (Mesarić, 2005, str. 395). „Prvi naučni park osnovali su na Stenford univerzitetu (SAD) pedesetih godina talentovani pojedinci (profesori, istraživači, studenti) koji su radili u laboratorijama i istraživačkim centrima" (Vukmirović, 2006, str. 395).

> Stenford park, na prostoru od 200 ha, udaljen 8 km od Univerziteta, svoj razvoj zasniva na visokoj tehnologiji, te stvara ambijent uspješnog i kvalitetnog preduzetništva. Upravo iz Stenford industrijskog parka kasnije se razvila Silicijumska dolina, koja predstavlja osnovni model uspješnog tehnološkog parka. Silicijumska dolina, smještena u sjeverozapadnom dijelu Santa Klare u Kaliforniji, dom je mnogobrojnim firmama iz sfere visoke tehnologije, kao i desetinama hiljada visokokvalifikovanih inženjera i naučnika. Triangl istraživački park nastao je 1958. u Sjevernoj Karolini. (Lajšić, 2016, str. 18)

Već 1969. godine došlo je do osnivanja prvog tehnološkog parka u Evropi. To je tehnološki park Sophia Antipolis u Francuskoj. Ali ni ostale zapadnoevropske zemlje nisu mnogo zaostajale (Lajšić, 2016). Za drugu polovinu XX vijeka karakterističan je nagli rast nauke i tehnologije. Tokom sedamdesetih godina prošlog vijeka osnovani su prvi tehnološki parkovi u većini zemalja zapadne Evrope, da bi se tokom osamdesetih pa do danas njihov broj povećavao iz dana u dan. Trend rasta postoji u svim zemljama Evropske unije, gdje se možda kao najprogresivnije zemlje u ovoj oblasti ističu Njemačka, Španija, Italija, Francuska i Velika Britanija. O pozitivnim efektima funkcionisanja NTP objavljen je veliki broj empirijskih istrživanja. Alabahari i saradnici (Albahari et al., 2018, str. 2) naveli su neke od ključnih pozitivnih efekata funkcionisanja NTP:

> Uprkos kontinuiranoj raspravi i mješovitim dokazima o efikasnosti parkova kao alata za podršku firmama zasnovanim na tehnologiji, mnoge studije pronalaze pozitivan uticaj lokacije parkova na rast zaposlenosti firmi (Löfsten & Lindelöf, 2002, 2003; Colombo & Delmastro 2002), rast prodaje (Löfsten & Lindelöf 2002, 2003), lansiranja inovacija (VásquezUrriago et al., 2014; Squicciarini 2008, 2009; Huang et al., 2012; Chan et al., 2011; Siegel et al., 2003), produktivnosti istraživanja i razvoja (R&D) (Siegel et al., 2003; Yang et al., 2009) produktivnosti istraživanja i razvoja (Fukugawa 2006; Löfsten & Lindelöf, 2002, 2003; Colombo & Delmastro 2002; Vedovello 1997; Westhead & Storey, 1995; Felsenstein 1994).

Slika 84
Naučno-tehnološki park u Nišu



Bilješke. Preuzeto i adaptirano 23.11.2020. godine sa https://inovacije.gov.rs/naucno-tehnoloski-park-u-nisu/.

IZDVOJENO - Naučno-tehnološki park Niš

Izvor: Preuzeto 23.11.2020. godine sa https://inovacije.gov.rs/naucno-tehnoloski-park-u-nisu/)

Naučno-tehnološki park Niš (NTP Niš) nalazi se u kompleksu tehničkih fakulteta Univerziteta u Nišu. Radovi na izgradnji Naučno-tehnološkog parka Niš završeni su u maju mjesecu 2020. godine, a park je zvanično otvoren juna 2020. godine.

Park je izgrađen na parceli površine od oko 1 hektar. Ukupna površina objekta je blizu 14.000 m^2 (13.977), od čega je neto površina nadzemnih etaža 9.083,66 m^2. Na raspolaganju za iznajmljivanje je ukupno 4.170 m^2 neto površine kancelarijskog prostora, oko 1.000 m^2 za kafe bar, restoran, fitnes centar i kongresni centar. U podrumu se nalaze parking mjesta, tehničke prostorije, server sala i fitnes centar površine oko 450 m2. Na prizemlju i galeriji smješteni su kongresni centar kapaciteta oko 250 posjetilaca, restoran, kafe bar, recepcija i lobi, kao i Muzej industrijske baštine Niša. Muzej industrijske baštine Niša imaće stalnu postavku proizvoda niške industrije iz 20. vijeka, koja je u to vrijeme sa razlogom okarakterisana kao visokotehnološka industrija. Prostor namijenjen kompanijama (članovima NTP Niš) nalazi se od 1. do 3. sprata zgrade. Na prvom spratu je u potpunosti opremljen prostor namijenjen startap kompanijama, koji pored 3D laboratorije, zajedničkih sala za sastanke i prezentacije, trpezarije, toaleta, server sala i prostora za opuštanje, raspolaže sa 736 m^2 kancelarijskog prostora namijenjenog startap kompanijama i 524 m^2 koji se, u zavisnosti od interesovanja i potreba, može ustupiti i startap i tehnološko-razvojnim kompanijama. Na drugom i trećem spratu pored zajedničkih prostorija na raspolaganju je 2,910 m^2 kancelarijskog prostora namijenjenog tehnološko-razvojnim kompanijama. Prvi članovi NTP Niš su veliki broj startapa, ali i tehnološko-razvojnih kompanija koje su već lideri na tržištu i ističu se kvalitetom svojih proizvoda i usluga, dok je njihov cilj da naredne tri godine u NTP Niš iskoriste kako bi započele, ili nastavile da rade na razvoju inovativnih projekata.

U Banjoj Luci je u planu izgradnja naučno-tehnološkog parka koji ne bi bio klasična poslovna zona, već zona novih informacionih tehnologija i kreativnih industrija. U BiH, osim u Banjoj Luci, planirana je izgradnja tehnoloških parkova u Istočnom Sarajevu, Sarajevu, Živinicama, dok u Mostaru egzistira INTERA tehnološki park https://www.intera.ba/o-nama. S obzirom na izuzetno nisku stopu izdvajanja BiH BDP-a za istraživanja i razvoj (svega oko 0,20%), transfer znanja kroz tješnju saradnju akademske zajednice i realnog sektora kroz izgradnju i funkcionisanje naučno-tehnoloških parkova, „posljednji je voz" za hvatanje priključka razvijenim zemljama.

4.9. Specijalne ekonomske zone i razvoj preduzetništva

Slobodne zone (SZ) su širom svijeta postale jedan od popularnijih pristupa u rješavanju ekonomskih i socijalnih problema. Slobodne zone su postale značajan faktor privlačenja stranih direktnih investicija (FDI, engl.), ali i način da se iskoriste raspoloživi resursi, prije svega slobodan prostor i jeftina rad na snaga (Popović & Erić, 2014). Slobodna zona je termin koji obuhvata sve tipove ovog instrumenta ekonomske politike.

> Prema UNCTAD definiciji, slobodna zona je najvažnija privredno-politička mjera na području carinskih olakšica unutar prostorno ograničenog područja ekonomije pojedine države. Iz ove definicije proizlazi i osnovno obilježje Zona, da se na teritoriji pojedine države mogu uvoziti strani proizvodi bez plaćanja carinskih obaveza, ako se ti proizvodi ili od njih proizvedena finalna roba ne uveze na nacionalno carinsko područje. Međutim, u ekonomskom, privrednom, političkom i valutnom pogledu, zone su sastavni dio privrednog prostora svake države. (Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju Republike Srpske, 2018, str. 2)

Slobodne zone karakteriše sljedeće:

- One se koriste kao instrument za realizaciju mikro-ekonomskih ciljeva, kao što su otvaranje novih radnih mjesta i priliv deviza, ali i makro-ekonomskih i političkih ciljeva, kao što su implementacija strategije regionalnog privrednog razvoja i strukturne reforme;
- Termin „slobodna" znači finansijske i specijalne ekonomske i administrativne privilegije i pogodnosti koje se primjenjuju unutar zone, a koje ne važe za ostatak privrede;
- Privilegije se primjenjuju u strogo definisanom geografskom području;
- Unutar zona se obavljaju samo ekonomske aktivnosti. Svaka zona ima vodeći sektor: trgovina, pretovar, transport, skladištenje, proizvodnja, finansije, osiguranje, turizam i sl. (Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju Republike Srpske, 2018, str. 2 - 3)

Specijalne ekonomske zone (SEZ) su specifičniji termin i definišu se kao „geografski ograničena područja u kojima vlade olakšavaju industrijske aktivnosti putem fiskalnih i regulatornih podsticaja i infrastrukturne podrške - široko se koriste u većini ekonomija u razvoju i u mnogim razvijenim ekonomijama" (UNCTDA, 2019, str. 128). Iskustva nekih razvijenih zemalja pokazala su da je model otvaranja specijalnih ekonomskih zona upravo preduslov privrednog razvoja, stvaranja inovacija, sticanja znanja i razvoja preduzetništva (Moberg, 2015; Xie, Ji, & Ding, 2012; Hung & Wang, 2012; Zeng, 2011; Gareev, 2013).

> Privlačenje direktnih stranih investicija (FDI, engl.) jedan je od prioriteta vlada i razvijenih i zemalja u razvoju. Među najznačajnijim instrumentima za privlačenje investicija su Specijalne ekonomske zone (SEZ). Broj zona širom svijeta naglo je porastao tokom ove decenije na više od 5.000, sa mnogo više planiranih. Unutar ovih geografski ograničenih područja, vlade olakšavaju industrijske aktivnosti putem fiskalnih i regulatornih podsticaja i infrastrukturne podrške. Danas postoji gotovo 5.400 zona u 147 ekonomije, u poređenju sa 4.000 prije otprilike pet godina, a u pripremi je više od 500 novih SEZ-ova. (UNCTDA, 2019, str. 128)

> Kaže se da je prva moderna zona osnovana u Bruklinu (Brooklyn), mornaričkom dvorištu Njujorka 1937. godine, zauzimajući 92 hektara i nalazila se na istočnoj strani njujorške luke, prva zona je bila katalizator za razvoj sličnih zona u drugim američkim lukama, uključujući Nju Orleans (New Orleans), San Francisko (San Francisco) i Sijetl (Seattle). Ove primarne zone sa sjedištem u SAD bile su izvozno orijentisane. Ove zone pružale su lokacije na kojima se roba za izvoz mogala skladištiti, proizvoditi, prodavati ili servisirati; i imale su podršku zakonodavstva koje uključuje niz fiskalnih pogodnosti za izvoznike. Prvu evropsku zonu, Slobodnu zonu Šenon (Shannon) u Irskoj, osnovala je 1959. godine irska vlada koja je promijenila namjenu međunarodnog aerodroma Šenon. (The World Bank Group, 2017, str. 11)

Zone se mogu uspostavljati sa različitim ciljevima. Najčešći cilj širom svijeta je privlačenje direktnih stranih investicija (FDI), kao sredstva za jačanje izvoza, veza sa globalnim lancima vrijednosti (GVC) i/ili strukturnom transformacijom ekonomije. U zemljama koje pate od visokog nivoa nezaposlenosti, zone su korišćene za podsticanje otvaranja novih radnih mjesta privlačenjem ulaganja u visoko radno-intenzivne industrije (na primjer, u Dominikanskoj republici i Tunisu). I posljednje, ali ne najmanje bitno, stvorene su i zone za podršku širim ekonomskim reformama kao što su diverzifikacija izvoza i nadogradnja ekonomije (na primjer u Narodnoj Republici Kini, Koreji i Kineskom Tajpeju), kao i da bi služile kao laboratorije za eksperimentisanje sa novim politikama i pristupima koji se mogu, ako su rezultati zadovoljavajući, proširiti na cijelu ekonomiju (na primjer u Narodnoj Republici Kini) (FIAS, 2008, citirano u OECD, 2017, str. 14).

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija SEZ-a, a faktori prepoznavanja specifičnih SZ najčešće su razvojni ciljevi njihovog uspostavljanja, uglavnom prilagođenih specifičnim strateškim ciljevima ekonomskih politika zemalja koje uspostavljaju SEZ, njihovih lokacija i tipova aktivnosti unutar tih zona.

Tabela 13
Opšta klasifikacija tipologija zona

Vrsta zone	Razvojni ciljevi	Opis	Tržišta
Slobodna trgovinska zona (Free trade zone)	Podrška trgovini	Poznate i kao trgovinske slobodne zone, jasno su ograničena područja (ograđena, bescarinska), koja nude čuvanje i skladištenje i druge usluge čiji je cilj podsticanje uvoza i izvoza.	Domaća, ponovni izvoz (re-export)
Izvozno-proizvodne zone (Export Processing Zones)	Izvoz i proizvodnja	Industrijski klasteri koji nude podsticaje i olakšavanje uslova za proizvodnju i druge pretežno izvozno orijentisane aktivnosti.	Uglavnom izvoz
Hibridne izvozno-proizvodne zone (HEPZ)	Izvoz i proizvodnja	Podijeljene zone sa jednim dijelom otvorene za sve industrije bez obzira na njihovu izvoznu orijentaciju, a drugim posebno dizajniranim dijelom za izvozno orijentisane firme.	Izvoz i domaće tržište
Slobodne luke (Free ports)	Integrisani razvoj	Velike teritorije u kojima su smještene sve vrste aktivnosti, pružajući široke podsticaje i koristi. Mogu da uključe i stanovnike.	Domaća, interna i izvozna tržiša
Preduzetničke zone (Entreprise zones)	Urbana revitalizacija	Usmjerene na oživljavanje problematičnih urbanih i ruralnih područja, preduzetničke zone uglavnom cvjetaju u razvijenim zemljama, a karakterišu ih pružanje poreskih olakšica i novčanih grantova.	Domaće tržište
Pojedinačna fabrika izvozno-proizvodna zona (Single Factory EPZ)	Izvoz i proizvodnja	Podsticaji se daju određenom preduzeću, radije nego geografskoj lokaciji.	Izvozno tržište

Bilješke. Prevedeno i adaptirano iz Fias, 2008, citirano u OECD, 2017, str. 14.

Lokacija zona varira u zavisnosti od svrhe zbog koje su kreirane. „Zone namijenjene privlačenju investicija i podsticanju industrijske aktivnosti u određenoj geografskoj regiji obično se nalaze u blizini glavnih saobraćajnih koridora (uključujući luke i aerodrome), velikih gradova, u blizini univerziteta ili relevantnih stručnih škola, ili na lokacijama bivše ili postojeće industrijske djelatnosti" (OECD, 2017, str. 14). S druge strane, ako je primarni ekonomski cilj podsticanje uravnoteženog ekonomskog razvoja u specifičnim, udaljenijim

dijelovima zemlje, onda je razvojni cilj specijalnih zona, uz izgradnju saobraćajne infastrukture i obrazovnih ustanova, komplementaran razvojnih ciljevima zanemarenih regija.

Argumenti za uspostavljanje specijalnih ekonomskih zona

Efekti SZ na ekonomski razvoj mogu biti pozitivni i negativni, tj. može se govoriti o njihovim prednostima i nedostacima. Mnogi podaci nedvosmisleno govore o nadmoćnosti pozitivnih uticaja SZ na privredni rast, smanjenje nezaposlenosti, povećanje priliva investicija, ravnomjeran regionalni razvoj, povećanje prihoda, itd. Zeng (2015) je mišljenja da SZ mogu biti veoma efikasni instrumenti u promociji industrijalizacije i strukturne transformacije nacionalne ekonomije samo pod uslovom da se njihova implmentacija i način funkcionisanja stave u odgovarajući kontekst. Do sada, globalni rezultati osnivanja SZ su različiti, sa velikim uspjehom u azijskim i latinoameričkim državama a slabijim rezultatima u subsaharskoj Africi. Stavovi Svjetske banke (The World Bank, 1994) su da, za zemlje u razvoju, SZ imaju dvostruke pozitivne efekte, kako u pogledu ekonomskih politika tako i u pitanjima infrastrukturne racionalnosti. U pogledu politika, SZ mogu biti korisno sredstvo kao dio sveobuhvatne strategije ekonomskog razvoja kako bi se dostigla industrijska kompetetivnost i privukle strane direktne investicije. Kroz SZ, vlade zemalja u razvoju mogu da razviju i diverzifikuju izvozni sektor, kreiraju više radnih mjesta, unaprijede politike i stvore novi pristup u funkcionisanju carinske politike, legislative, radnog zakonodavstva i javno-privatnog partnerstva. Takođe, SZ omogućuju efikasniju državnu superviziju preduzetništva i zaštite životne sredine. Bez obzira na to gdje funkcionišu, SZ predstavljaju poseban režim poslovanja. Poslovanje u zoni je regulisano posebnim propisima i zakonima zemlje domaćina zone.

Pristalice specijalnih ekonomskih zona navode sljedeće argumente za njihovo otvaranje na teritoriji zemlje domaćina:

- u slobodnim zonama se zapošljava veliki broj lokalnog stanovništva;
- inostrani investitori transferišu novu, savremenu tehnologiju neophodnu u radnom procesu;
- lokalna radna snaga u zoni uči kroz rad (learning by doing process, engl.). Radnici koji rade u zoni se sreću sa savremenom tehnologijom, čime se podiže opšti nivo znanja i vještina radne snage;
- kompanije koje su investirale u zonu plaćaju naknade za usluge koje im se pružaju, za korišćenje zemljišta i infrastrukturnih objekata;
- razvoj lokalnog tržišta, kroz povećanu tražnju zaposlenih radnika iz slobodne zone;
- povezivanje inostranih kompanija iz zone i domaće industrije povećava zaposlenost domaćih kapaciteta;

- lokalni proizvođači, kao podisporučioci za proizvodnju iz zone, povećavaju svoje učešće u izvozu;
- ovi procesi mogu voditi prestrukturiranju domaće industrije i njenom prilagođavanju zahtjevima firmi iz slobodne zone, čime se utiče na porast konkurentnosti izvoza zemlje domaćina;
- troškovi zemljišta i infrastrukture su, po pravilu, u slobodnoj zoni niži, što istovremeno utiče na snižavanje troškova proizvodnje u zoni.

Prednosti uspostavljanja SEZ-a, prema mišljenju brojnih autora, sumirala je Moberg (2015, str. 167):

> Strani investitori se okupljaju u SEZ-ima, dijelom zahvaljujući za njih sigurnijoj i poznatoj poslovnoj klimi (He, 2002). Zatim, oni šire svoje znanje o tehnologiji i unapređenju kvaliteta na domaće firme, koje mogu nadograditi i postati izvoznici (Johansson & Nilsson, 1997; Romer, 1993). SEZ-ovi mogu, dakle, povući ostatak zemlje na putu bržeg ekonomskog razvoja (Basile & Germidis, 1984; Litvack, 1998; Schrank, 2001). Oni čak mogu doprinijeti političkim reformama širom zemlje. (Auti, 2010)

Međutim, ima i autora koji smatraju da podizanjem zona zemlja domaćin trpi veću štetu od koristi.

Argumenti protiv specijalnih ekonomskih zona

Sa druge strane, Farole i Akinci (2011) imaju stav da su tradicionalni programi SZ bili uspješni u privlačenju investicija i povećanju zaposlenosti na kratak rok, ali su doživjeli neuspjeh da se održe stalnima kada su troškovi radne snage povećani ili preferencijalni tretmani nisu nudili veliku prednost u proizvodnji i/ili izvozu. Mnoga empirijska istraživanja (Warr, 1989; Chen, 1993; Jayanthakumaran, 2003; Mongé-Gonzales, Rosales-Tijerino, & Arce-Alpizar, 2005) pokazala su da su mnoge SZ bile uspješne u generisanju izvoza i zaposlenosti i marginalo uspješne u procjeni odnosa korisnosti i troškova.

Takođe, mnogi ekonomisti (Hamada, 1974; The World Bank, 1994; Madani, 1999) smatraju da su SZ druga ili čak treća najbolja solucija za konkurentnost i čiji efekti su ograničeni na specifične uslove u ograničenom vremenskom periodu. Kao argumenti koji idu u prilog protivnicima otvaranja SZ navode se sljedeće:

- Neograničeno pravo raspolaganja i transfera ostvarene dobiti za strane ulagače u slobodnim zonama. Na ovaj način se odlivaju sredstva iz zemlje domaćina i tako poništavaju pozitivni efekti otvaranja slobodnih zona.
- Prijetnja od velikog uvoza prljavih tehnologija u slobodne zone, naročito u zemljama u razvoju.

- Menadžeri u firmama iz SZ su uglavnom stranci, visoko plaćeni, koji svoju zaradu troše u domicilnoj zemlji, a ne tamo gdje je zarađena.
- Lokalna radna snaga radi jednostavne, tipske poslove u procesu masovne proizvodnje, koji ne zahtijevaju veliko znanje. Na ovaj način se umanjuje pozitivan efekat učenja kroz rad.
- Izražena eksploatacija domaće radne snage koja je izuzetno nisko plaćena. Zbog toga se u slobodnim zonama locira radno intenzivna proizvodnja koja ne zahtijeva visoku stopu investicija po radnom mjestu.
- Mnogi kritičari SZ smatraju da proizvodnja u zoni konkuriše proizvođačima iz zemlje domaćina, te da može ugušiti domaću industriju.
- Ostvarenje veće saradnje firmi iz zone i lokalne industrije predviđa da lokalni proizvođači odgovore na zahtjeve u pogledu standarda i kvaliteta proizvođača iz zone. Neke analize kritičara SZ ukazuju da domaći sadržaj ne prelazi 25% u ukupnoj vrijednosti finalnog proizvoda proizvedenog u ovakvima zonama.

Ipak, analizom empirijskih istraživanja i ekonomskih performansi kao direktnih posljedica uspostavljanja i funkcionisanja specijalnih ekonomskih zona, navode nas na jasan zaključak da su mnogo veće prednosti, nego nedostaci od uspostavljanja i funkcionisaja specijalnih ekonomskih zona.

Specijalne ekonomske zone (SEZ), u zemljama u razvoju, dovele su do povećanja rasta BDP-a, zaposlenosti, pozitivnog spoljnotrgovinskog bilansa. U narednim fazama funkcionisanja, pored doprinosa izgrađenosti infrastrukture (autoputevi, aerodromi, brze željeznice, lujke, širokopojasni internet, vodovod, kanalizacija), značajni efekti „prelijevanja" znanja, transfera tehnologija, povećanja inovativnosti, doprinijeli su razvoju preduzetničkog ekosistema zemalja u kojima su uspostavljene. Najbolji primjeri su Kina, Singapur, Poljska. Mišljenja smo da u BiH i Republici Srpskoj treba raditi na uspostavljanju SEZ-a. U prvoj fazi, u Republici Srpskoj predlažemo otvaranje SEZ-a u Banjoj Luci, Bijeljini, Prijedoru i Trebinju. Kompletiranjem mreže autoputeva u Republici Srspkoj, i završetkom dijela koridora 5C kroz Republiku Srpsku, predlažemo otvaranje SEZ-a u Gradišci, Doboju, Kozarskoj Dubici i Zvorniku.

Paralelno sa procesom otvaranja SEZ-ova, neophodno je nastaviti proces izgradnje preduzetničkog ekosistema u Republici Srpskoj, sa akcentom na uvođenje preduzetničke edukacije i mentoringa u osnovne i srednje škole i visokoškolske ustanove, sa obaveznom stručnom praksom. Takođe, lokalne i republička vlast trebaju podsticati formiranje fondova rizičnog kapitala, mreže anđela investitora, poboljšanjem poslovne klime lokalne zajednice dobijanjem Business Friendly Certificates i uklanjanjem parafiskalnih nameta, podsticanjem otvaranja tehnoloških parkova, formiranja klastera, poslovnih inkubatora, poslovnih akceleratora, zajedničkih prostora i habova. Ukratko, privlačenjem direktnih stranih investicija kroz specijalne ekonomske zone i

sveobuhvatnom reformom obrazovanja sa akcentom na uvođenje preduzetničke edukacije na svim nivoima formalnog obrazovanja, uvođenjem obavezne stručne prakse i jačanjem preduzetničkog ekosistema, stvoriće se pretpostavke za dugoročan održiv razvoj Republike Srpske i BiH.

Literatura – IV poglavlje

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management, 4*3(1), 39–58.

Adriano, J., Fernandes, P., Sampaio, H., & Lopes, J. (2013). Academic Entrepreneurship Framework: The Best Practices of Bragança Polytechnic Institute, In J.M. Ferreira, M. Raposo, R. Rutten & A. Varga, (Eds.)*, Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer, ch. 9* (pp. 163-177). New York, USA: Springer Link

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Albahari, A., Klofsten, M., & Rubio-Romero, J.C. (2018). Science and Technology Parks: a study of value creation for park tenants. *The Journal of Technology Transfer volume, 44*(4), 1256–1272.

Alfirević, A.M., Peronja, I., i Borovac Zekan, S. (2015.) Utjecaj poželjnosti poduzetništva i samodjelotnosti studenata na namjeru kreiranja novih poduzeća; 5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments. Preuzeto 31.10.2016. godine sa http://entrepreneurship2015.foi.hr/sites/default/files/Zbornik%20Full%20Papers%20A4%20-%20Interkatedarski%20FOI%202015_0.pdf.

Alfirević, N., & Petković, S. (2017). E-school development and quality of management and leadership in educational systems in Croatia and Bosnia & Herzegovina. In Proceedings of *12th International Conference „Challenges of Europe: Innovative Responses for Resilient Growth and Competitiveness",* (pp. 261-274). May 17th - 19th 2017, Split-Bol, Brač, Croatia. Split: Faculty of Economics.

Alfirević, N., Vican, D., Pavičić, J., & Petković, S. (2018). Entrepreneurial Orientation of School Principals and Principalship in Croatia and Bosnia & Herzegovina: Psychological, Educational and Social Perspectives. *Revija za socijalnu politiku, 2*5(1), 85-97.

Aloulou, W.J. (2016). Predicting entrepreneurial intentions of freshmen students from EAO modeling and personal background A Saudi perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *8*(2), 180-203.

Athayde, R. (2009). Measuring enterprise potential in young people. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(2), 481-500.

Athayde, R*.,* (2012). *Impact 50 years of Young Enterprise*. London: Kingston University.

Audretsch, D., Carree, M., Van Stel, A., & Thurik, R. (2002). Impeded Industrial Restructuring: The Growth Penalty. *Kyklos, International Review for Social Sciences, 55*(1), 81–98. doi:10.1111/1467-6435.00178

Autio, E., & Thomas, L. D. W. (forthcoming). Tilting the playing field: Towards an endogenous strategic action theory of ecosystem creation. In S. Nambisan (Ed.)*, Open innovation, innovation ecosystems, and entrepreneurship: Multidisciplinary perspectives*. New Jersey, NJ: World Scientific Publishing.

Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy, 43*(7), 1097–1108.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. Preuzeto 11.09.2018. godine sa http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf.

Baručić, A., & Umihanić, B. (2016). Entrepreneurship education as a factor of entrepreneurial opportunity recognition for starting a new business. *Management, 21*(2), 27-44.

Baum, J. A., & Haveman, H. A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898–1990. *Administrative Science Quarterly, 42*(2), 304–338.

Boja, C. (2011). Clusters Models, Factors and Characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories, 1*(1), 34-43.

Bresnahan, T., Gambardella, A., & Saxenian, A. (2001). „Old economy" inputs for „new economy" outcomes: Cluster formation in the new Silicon Valleys. *Industrial and Corporate Change, 10*(4), 835–860.

Burušić, J., Babarović, T., & Šalkić Velić, M. (2016). School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations. In N. Alfirević, J. Burušić, J. Pavičić & R. Relja (Eds.), *School Effectiveness and Education Management, Towards s South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda*. Rotterdam, Houten: Palgrave Macmillan.

Carcamo-Solís, M.L., Arroyo-Lopez, M.P., Alvarez-Castanon, L.C., & García-Lopez, E. (2017). Developing entrepreneurship in primary schools. The Mexican experience of „My first enterprise: Entrepreneurship by playing". *Teaching and teacher education, 64*, 291- 304.

Čekić-Marković, J. (2015). *Preduzetničko obrazovanje – Komparativni pregled obrazovnih politika, modela i prakse*. Beograd: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, Vlada republike Srbije. Preuzeto 17.08.2018. godine sa http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2016/03/Preduzetnicko_obrazovanje%E2%80%93Komparativni_pregled.pdf.

Chen, J. (1993). Social Cost-Benefit Analysis of China's Shenzhen Special Economic Zone. *Development Policy Review, 11*(3), 261-272. https://doi.org/10.1111/j.14677679.1993.tb00041.x

Collins, O., & Moore, D. (1970). *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs.* New York: Meredith.

Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How efective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research Policy, 31*(7), 1103–1122.

Commission of the European Communities. (2007). *Improving knowledge transfer between research institutions and industry across Europe: embracing open innovation*. Preuzeto 19.12.2016. godine sa http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/com2007182_en.pdf.

Cooper, A.C., & Dunkelberg, W.C. (1984). *Entrepreneurship and paths to business ownership.* Paper 846, Krannert Graduate School of Management. West Lafayette, Indiana: Purdue University.

Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*(2), 8 – 18.

Cumming, D., Werth, J.C., & Zhang, Y. (2019). Governance in entrepreneurial ecosystems: venture capitalists vs. technology parks. *Small Business Economics, 52*(4), 1-30

Daim, T., Dabić, M., & Bayraktaroglu, E. (2016). Students' entrepreneurial behavior: international and gender differences. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 5*(19), 2-22.

Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R., & Whittam, G. (1997) New Venture Support: An Analysis of Mentoring Support for New and Early-Stage Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 5*(2), 151 – 161.

Dehkordi, A.M., Sasani, A., Fathi, M., & Khanmohammadi, E. (2012). Investigating the effect of emotional intelligence and personality traits on entrepreneurial intention using the fuzzy DEMATEL method. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(13), 286-296.

Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography, 10*(4), 495–518.

Dencker, J., Gruber, M., & Shah, S. (2009). Pre-Entry Knowledge and the Survival of New Firms. *Organization Science, 20*(3), 516-537.

DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning & Education, 3*(3), 242-257.

Diaconu, M., & Dutu, A. (2015). The Role of the Modern University in Supporting the Entrepreneurial Ecosystem. *European Journal of Interdisciplinary Studies, 7*(1), 11-24.

Duruflé, G., Hellman, T., & Wilson, K. (2018). *Catalysing Entrepreneurship in and around Universities*. The Saïd Business School's Research Paper. Preuzeto 18.05.2019. godine sa http://eureka.sbs.ox.ac.uk/6848/1/2018-13.pdf.

Ernst Young (2013). *Avoiding a lost generation, Produced for the G20 Young Entrepreneurs' Alliance Summit Russia jun 2013*. Preuzeto 14.09.2018. sa https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Avoiding_a_lost_generation_June_2013/$FILE/Avoiding_a_lost_generation_LoRes_FINAL.pdf.

Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University-industry-government innovation in action*. New York, NY: Routledge.

Eurofound. (2016). *ERM annual report 2015: Job creation in SMEs.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto 18.08.2019. godine sa https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2016/labour-market-business/job-creation-in-smes-erm-annual-report-2015.

Eurofound. (2016). Job creation in SMEs: ERM annual report 2015. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto 20.02.2019. godine sa https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/506/.

European Commision. (2013a). *Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support*. Preuzeto 14.11.2014. godine sa http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Tools_Resources/Cluster.pdf.

European Commision. (2020). *European Panorama of Clusters and Industrial Change. Performance of strong clusters across 51 sectors and the role of firm size in driving specialization*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2008). „Think Small First" A „Small Business Act" for Europe. Preuzeto 21.02.2019. godine sa http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm.

European Commission (2010). *EUROPE 2020: A strategy for smart sustainable and inclusive growth*. Brussels, COM 2020 final 3.2010. Preuzeto 19.02.2018. godine sa http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020.

European Commission (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. Preuzeto 01.07.2018. godine sa https://ec.europa.eu/growth/content/effects-and-impact-entrepreneurship-programmes-higher-education-0_en.

European Commission. (2003). Green Paper - Entrepreneurship in Europe. Preuzeto 20.08.2018. godine sa http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0027.

European Commission. (2015). *Entrepreneurship Education: A road to success*. Preuzeto 11.01.2019. godine sa https://ec.europa.eu/growth/content/entrepreneurship-education-road-success-0_en.

European Commission. (2016). *Entrepreneurship education at school in Europe. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto 14.08.2019. godine sa https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/74a7d356-dc53-11e5-8fea-01aa75ed71a1.

European Commission. (2016). *The New Skills Agenda for Europe*. Preuzeto 14.09.2018. godine sa https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/skills_en.

European Parliament (2006). Recommendations of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on Key Competences for Lifelong Learning. Official Journal of the European Union, 2006/962/EC. Preuzeto 21.02.2019. godine sa https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006H0962.

Fayolle, A., & Gailly, B. (2013). The impact of entrepreneurial education on entrepreneurial attitudes and intention: hysteresis and persistence. *Journal of Small BusinessManagement*, *53*(1), 1-19.

FIAS. (2008). *Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone* Development. Washington, DC: The World Bank.

Finkelstein, L., Allen, T., & Rhoton, L. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group Organization and Management, 28*(2), 249–281.

Gareev, T. (2013). The special economic zone in the Kaliningrad region: Development tool or institutional trap? *Baltic Journal of Economics*, *13*(2), 113–129. doi:10.1080/1406099X.2013.10840535

GEM. (2018). *GEM 2017/2018. Global Report*. Preuzeto 18.08.2019. godine sa https://www.gemconsortium.org/report/50012.

Gibb, A. (2009). Meeting the Development Needs of Owner Managed Small Enterprise: A Discussion of the Centrality of Action Learning. *Journal Action Learning: Research and Practice*, *6*(3), 209-227.

Grebel, T., Pyka, A., & Hanush, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and Innovation*, *10*(4), 493-514. growth penalty. *Kyklos, 55*(1), 81-99.

Hall, J. (2003). *Mentoring and Young People.* University of Glasgow: The SCRE Centre.

Hamanda, K. (1974). An Economic Analysis of the Duty-Free Zone. *Journal of International Economics, 4*(3), 225-241. https://doi.org/10.1016/0022-1996(74)90044-0

Hannon, P. D. (2006). Teaching pigeons to dance: Sense and meaning in entrepreneurship education. *Education and Training, 48*(5), 296-308.

Heilbrunn, (2010). Advancing Entrepreneurship in An Elementary School: A Case Study. *International Education Studies, 3*(2),174-184.

Hisrich, R.D., Petković, S., Ramadani, V., & Dana, L.P. (2016). Venture Capital Funds in Transition Countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *23*(2), 296-315.

Huffman, D., & Quigley, J. M. (2002). The role of the university in attracting high tech entrepreneurship: A Silicon Valley tale. *The Annals of Regional Science, 36*(3), 403–429.

Hung, S.W., & Wang, A.P. (2012). Entrepreneurs with Glamour DEA Performance Characterization of High-Tech and Older-Established Industries. *Economic Modelling*, *29*(4), 1146–1153.

Hwang, V. W., & Horowitt, G. (2012). *The rainforest—the secret to building the next Silicon Valle*y. California: Regenwald.

Iglesias-Sánchez, P.P., Jambrino-Maldonado, C., Velasco, A.P., & Kokash, H. (2016). Impact of entrepreneurship programmes on university students. *Education + Training, 58*(2), 209-228.

Inbar, D. (2009). Developing autonomy: The case of the Israeli school system. In A. Nir (Ed.), *Centralization and School Empowerment From Rhetoric to Practice* (pp. 59-78). New York: Nova Biomedical Books.

Isenberg, D. (2011, 25. maj). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*. Preuzeto 14.05.2019. godine sa https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#425d18185fe8.

Ivanović-Đukić, M., i Radosavljević, M. (2018). *Preduzetnički proces*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.

Jack, S., & Anderson, A. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture: producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *5*(3), 10-125.

Jayanthakumaran, K. (2003). Benefit-Cost Appraisals of Export Processing Zones: A Survey of the Literature. *Development Policy Review, 2*1(1), 51-65.

Jiang, H., & Fallah, M.H. (2011). *The typology of technology clusters and its evolution – Evidence from the hi-tech industries*. Hoboken: Sevens Institute of Technology.

Johansen, V. (2018). *Innovation Cluster for Entrepreneurship Education*. Eastern Norway Research Institute. Preuzeto 02.06.2018. godine sa http://icee-eu.eu/the-research/final-report.html.

Johansen, V., & Schanke, T. (2013). Entrepreneurship education in secondary education and training. *Scandinavian Journal of Educational Research*, *57*(4), 357-368.

Johnson, D., Craig, J. B. L., & Hildebrand, R. (2006). Entrepreneurship education: towards a discipline based framework. *Journal of Management Development, 25*(1), 40–54.

Kanten, S., Kanten, P., & Ulker, F. (2017). The Effects of Mentoring Functions on Career Adaptabilities and Career Self-Efficacy: The Role of Career Optimism. *European Journal of Multidisciplinary Studies, 2*(7), 259-272.

Keat, O.Y., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2011). Inclination towards entrepreneurship among university students: an empirical study of Malaysian university students. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(4), 206-220.

Kenney, M., & Von Burg, U. (1999). Technology, entrepreneurship and path dependence: Industrial clustering in Silicon Valley and Route 128. *Industrial and Corporate Change, 8*(1), 67–103.

Ketels, K., Lindqvist, G., & Sölvel, Ö., (2012). *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe. The Role of Cluster Organization*. The Cluster Observatory. Stochkolm: Stochkolm School of Ecconomics, Center for Strategy and Competitiveness.

Kirkley, W.W. (2017). Cultivating entrepreneurial behaviour: entrepreneurship education in secondary schools. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *11*(1), 17-37.

Kisić, S., & Petković, S. (2019). Entrepreneurship education aimed at developing the skills for the fourth industrial revolution. *Ekonomika preduzeća*, *67*(1-2), 147-166.

Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N., & Najev Čačija, Lj. (2016). *Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama: menadžment i marketing u školama*. Zadar: Udžbenici Sveučilišta u Zadru, Maunalia Universitatis Studiorum Jadertinae.

Krneta, M., Alfirevic, A.M., & Đonlagić, S. (2015). Student Demographics, Family/social Support and Entrepreneurial Intent: Initial Results of Empirical Research. International Scientific Conference „Economy and Integration. Preuzeto 31.10.2016. godine sa http://www.icei.epk.ba/bs/?izbor=1&kategorija=1&ID=11.

Ladzani, W., & van Vuuren, J. (2002). Entrepreneurship training for emerging SME's in South Africa. *Journal of Small Business Management*, *40*(2), 154-162.

Lajšić, T. (2016). *Uloga tehnoloških parkova u transferu tehnologija u preduzećima Republike Srpske*. Neobjavljeni master rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Lange, J.E., Marram, E., Jawahar, A.S., Yong, W., & Bygrave, W. (2011). Does an entrepreneurship education have a lasting value? A study of careers of 4,000 alumni. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *31*(6), 210-224.

Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J., & Krneta, M. (2016). Intentions and Perceptions of the Entrepreneurial Career Among Croatian Students: Initial Results of a Longitudinal Empirical Study. In Contemporary Entrepreneurship (pp. 213-228). Springer International Publishing.

Leadem, R. (2016, 13. novembar). *46 Facts You Should Know About Entrepreneurship (Infographic)*. Preuzeto 20.03.2018. godine sa https://www.entrepreneur.com/article/285079.

Liñán, F. (2004). Intention-Based Models of Entrepreneurship Education. *Piccola Impressa/Small Business, 3*(1), 11-35.

Lund, S., & Manyika, J. (2017). *Five lessons from history on AI, automation and employment*. McKinsey Global Institute. Preuzeto 15.08.2019. godine sa https://www.mckinsey.com/.

Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., & Tyreman, M. (2018). *Retraining and reskilling workers in the age of automation*. McKinsey Global Institute. Preuzeto 15.08.2019. godine sa https://www.mckinsey.com/.

Luthje, C., & Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: testing of a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management, 33*(2), pp. 135–147.

Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. Urban Studies, *53*(10), 2118–2133.

Madani, D. (1999). *A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones.* The World Bank. https://doi.org/10.1596/1813-9450-2238.

Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S. (2017). *Job lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. McKinsey Global Institute. Preuzeto 18.08.2019. godine sa https://www.mckinsey.com.

Marmer, M., Herrman, B.L. Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). Startup Genome Report Extra on Premature Scaling A deep dive into why most high growth startups fail. Startup Genome. Preuzeto 24.10.2020. godine sa https://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Final Report to OECD*. Preuzeto 18.08.2019. godine sa http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf.

McIntyre, J.R., & Roche, M. (1999): University Education for Entrepreneurs in the United States: a Critical and Retrospective Analysis of Trends in the 1990s. Preuzeto 15.06.2015. godine sa http://www.ciber.gatech.edu/papers/workingpaper/1999/99_00-21.pdf.

Mesarić, M. (2005). Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije – analiza Manuela Castellsa. *Ekonomski pregled, 56*(5–6), 389-422.

Mićić, V. (2010). Klasteri - faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije. *Ekonomski horizonti, 12*(2), 57-74.

Miller, D.J., & Acs, Z. (2017). The campus as entrepreneurial ecosystem: The University of Chicago. *Small Business Economy*, *49*(1), 75-95.

Ministarstvo prosvjete i kulture. (2016). *Strategija razvoja obrazovanja Republike Srpske za period 2016 – 2021. godine*. Preuzeto 10.08.2019. godine sa http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/PAO/Documents/.

Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju Republike Srpske. (2018). *Izvještaj o procjeni uticaja propisa na Zakonu o slobodnim zonama*. Bamja Luka: Vlada Republike Srpske.

Moberg, K. (2014). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark 2014. Danish Foundation for Entrepreneurship. Preuzeto 14.08.2019. godine sa https://eng.ffe-ye.dk/media/785760/impact-of-ee-in-denmark-2014.pdf.

Moberg, L. (2015). The political economy of special economic zones. *Journal of Institutional Economics, 11*(1), 167–190. doi:10.1017/S1744137414000241.

Monge González, R., Rosales Tijerino, J., & Arce Alpízar, G. (2005). *Cost benefit analysis of the free trade zone system: the impact of foreign direct investment in Costa Rica*. Washington, US: OEA. Retrieved August 1, 2019 from: http://ctrc.sice.oas.org/geograph/central/Monge.pdf

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New ecology of Competition. *Harvard Business Review*, *71*(3), 75–86.

Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2013). *Education to employment: Designing a system that* Works. McKinsey Center for Government, McKinsey& Company. Preuzeto 15.04.2017. godine sa https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work.

Mustafa, M.J., Hernandez, E., Mahon, C., & Chee, L.K. (2016). Entrepreneurial intentions of university students in an emerging economy: The influence of university support and proactive personality on students' entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *8*(2), 162– 179.

OECD. (2016). *Education Policy Outlook. Slovenia*. OECD. Preuzeto 27.02.2019. godine sa http://www.oecd.org/slovenia/Education-Policy-Outlook-Country-Profile-Slovenia.pdf.

OECD. (2017). *Tracking Special Economic Zones in the Western Balkans: Objectives, Features and Key Challenges*. Preuzeto 19.04.2020. godine se http://www.oecd.org/south-east-europe/SEZ_WB_2017.pdf

Okurame, D. E. (2007). Perceived mentoring functions: Does mentor's gender matter? *Women in Management Review, 22*(5), 418–427.

Pašić Mešihović, A., & Šestić, M. (2016). To be or not to be an entrepreneur...Entrepreneurial intentions among students. In *8th International Conference of the School of Economics and Business Sarajevo*, 14 October 2016, Sarajevo. B&H. Conference Proceedings

Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. 3. izdanje. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Paunović, S. (2009). *Preduzetničko obrazovanje - kako ga učiniti efikasnijim i preduzetnijim*. Preuzeto 19.08.2018. godine sa http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?query=ISSID%26and%2612671&page=6&sort=8&stype=0&backurl=%2Fissue.aspx%3Fissue%3D12671.

Peterman, N.E., & Kennedy, J. (2003). Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(2), 129-144.

Petković, S. (2017). University students' entrepreneurial intentions: Insights from BiH (Republic of Srpska). *Acta Economica, 15*(27), 59-92.

Petković, S. (2020). Innovative Entrepreneurial Ecosystems in Higher Education Institutions: Empirical Study of Bosnia and Herzegovina. In V. Babić & Z. Nedelko, (Eds.), *Handbook of Research on Enhancing Innovation in Higher Education Institutions* (pp. 188-215). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-2708-5.ch009.https://www.igi-global.com/chapter/innovative-entrepreneurial-ecosystems-in-higher-education-institutions/252560

Petković, S., & Kisić, S. (2019). The necessity of building entrepreneurial ecosystems in the educational system of small post-transition developing economies for the fourth industrial revolution. *Journal of Contemporary Economics*, *1*(1), 31-55.

Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata.* Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

Petković, S., Trivić, J., & Latinović, B. (2015). Klasterizacija – nova paradigma ili još jedan teorijski model. *Acta Economica, 13*(22), 113-150

Popović, G., & Erić, O. (2014). *The impact of Free Economic Zones on a Balanced Development of the European Union*. Lambert Academic Publishing. Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121, Saarbrücken, Germany. (ISBN: 978-3-659-53612-0).

Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly, 14*(1), 15-34.

Prakash, D., Jain, S., & Chauhan, K. (2015). Supportive government policies, locus of control and student's entrepreneurial intensity: a study of India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, *5*(26), 1-25.

Ryan, J. (2014, November 7). *What Young Entrepreneurs Need From a Mentor*. Entrepreneur. Preuzeto sa https://www.entrepreneur.com/article/238957.

Sagar, H. (2015). *Entrepreneurial schools. Part 2 – Entrepreneurial learning environments and changed role for teacher*. Entrepreneurship360 thematic paper. Preuzeto 15.02.2019. godine sa http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-School-pt2.pdf.

Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management. 08th edition.* Harlow, England: Pearson Education.

Scheerens, J. (2013). *What is effective schooling? A review of current thought and* practice. Washington DC: International Baccalaureate Organization.

Schoen, L., & Fusarelli, L. D. (2008). Innovation, NCLB, and the fear factor the challenge of leading

Schreiner, C. (2006). Exploring a ROSE-garden: Norwegian youth's orientations towards science – seen as signs of late modern identities. Doctoral Thesis, Faculty of Education, University of Oslo. Oslo: AiT e-dit AS.

Schurenberg, E. (2012, 9. januar). *What's an Entrepreneur? The Best Answer Ever.* Preuzeto 15.5.2019. sa https://www.inc.com/eric-schurenberg/the-best-definition-of-entepreneurship.html.

Schwarzkopf, C. (2016). *Fostering Innovation and Entrepreneurship. Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scott, M., Rosa, P. & Klandt, H. (1998). *Educating entrepreneurs for wealth creation*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd. secondary schools. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *11*(1), 17-37.

Sölvell, Ö, & Williams, M. (2012). B*uilding the Cluster Commons. An Evaluation of 12 Cluster Organizations in Sweden 2005 - 2012*. Stochkolm: Ivory Tower Publishers.

Sölvell, Ö., Ketels, C., & Lindqvist, G. (2009). *The European Cluster Observatory EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe.* Center for Strategy and Competitiveness, CSC.

Spilling, O. (1996). The Entrepreneurial System – On Entrepreneurship in the Context of a Mega Event. *Journal of Business Research*, *36*(1), 91–103.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. European Planning studies, *23*(9), 1759-1769. Available at http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015.

Stam, E., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems. No. 16-13*. Working Paper. Utrecht School of Economics. Preuzeto 01.06.2019. godine sa https://ideas.repec.org/p/use/tkiwps/1613.html.

Stevenson, H.H. (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business Review.

Szabó, A., & Dürkop, C. (2015). *SME Clustering. Finding the right business partners and improving the business environment for SMEs*. Konrad Adenauer Stiftung.

The World Bank Group. (2017). *Special Economic Zones. An Operational Review of Their Impacts*. Preuzeto 20.04.2020. godine sa http://documents.worldbank.org/curated/en/316931512640011812/pdf/P154708-12-07-2017-1512640006382.pdf.

The World Bank. (1994). *Export Processing Zones*. Washington, DC: The World Bank. https://doi.org/10.1596/0-8213-1988-4.

Thomas, L. D. W. (2013). *Ecosystem emergence: An investigation of the emergence process in six digital services ecosystems.* (Unpublished Ph.D. dissertation). London, U.K.: Imperial College. Retrieved from https://spiral.imperial.ac.uk/bitstream/10044/1/18315/1/Thomas-LDW-2013-PhD-Thesis.pdf.

Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2017). *Determinants of generativity in platform ecosystems: An organizational field perspective* (Working Paper No. 2017-05). London, U.K.: Imperial College London, Imperial College Business School.

Thompson, T.A., Purdy, J.M., & Ventresca, M.J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal, 12,* 96 – 116.

Trotta, L. (2012). *The Asian Boom and Australia's proximity Clusters and Automotive Districts Potential cooperation between South Australia and Piedmont*. Working Paper. Preuzeto 23.11.2014. godine sa http://dpc.sa.gov.au/sites/default/files/pubimages/documents/office-for-international-coordination/15%20-%20Trotta.pdf.

Turker, D., & Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, *33*(2), 142–159.

Umukoro, O.S., & Okurame, D.E. (2018). Role of mentoring in career adaptability and ambiguity tolerance of potential Nigerian entrepreneurs: the moderating effect of age. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 8*(33), 1 – 13.

UNCTDA. (2019). *Special Economic Zones. World Investment Report*. Preuzeto 19.04.2020. godine sa https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf.

UNIDO. (2001). *Development of Clusters and Networks of SMEs. The UNIDO Programme*. Preuzeto 27.10.2020. godine sa https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Development_of_clusters_and_networks_of_SMEs_01_0.pdf

Van de Ven, A.H. (1993). Predicting New Venture Survival: An Analysis. *Journal of Business Venturing*, *8*(3), 211–230.

Vasagar, J. (2016, 22 juli). Why Singapore's kids are so good at maths. Financial Times. Preuzeto sa https://www.ft.com/content/2e4c61f2-4ec8-11e6-8172-e39ecd3b86fc.

Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship. Firm Emergence and Growth,* 3, 119–138.

Vetrivel, S. (2010). Entrepreneurship and education: a missing key in development theory and practice. *Advances in Management, 3*(8), 18-22.

Vukmirović, N. (2006). *Savremeno preduzetništvo*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Wang, C. K., & Wong, P. (2004). Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation, 24*(2), 163–172.

Warr, P.G. (1989). Export Processing Zones: The Economics of Enclave Manufacturing. *The World Bank Research Observer, 4*(1), 65-88. https://doi.org/10.1093/wbro/4.1.65.

Weissbach, H.J. (2008). Entrepreunerial eduaction from kindergarten to University in Germany. *ERENET Profile, 4*(3), 5 – 9.

Wennberg, K., & Elert, N. (2012). *The Effects of Education and Training in Entrepreneurship – A long-term study of Junior Achievement Sweden Alumni labour potential and business enterpris*e. RATIO, Sweden.

Wills, G. (2015). *Principal leadership changes in South Africa: Investigating their consequences for school performance*. A working paper of the Department of Economics and the Bureau for economic research at the University of Stellenbosch. Preuzeto 19.01.2017. godine sa http://www.ekon.sun.ac.za/wpapers/2016/wp012016/wp-01-2016.pdf.

Xie, S.H., Ji, L.P., & Ding, H. (2012). Study on the Sustainable Development of High-Tech Industrial Development Zones in Yangtze River Delta. *World Regional Studies*, *21*, 111–118.

Yao, X., Wu, X., & Long, D. (2016). University students' entrepreneurial tendency in China. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *8*(1), 60 – 81.

Yemini, M., Addi-Raccah, A., & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership, 43*(4), 526-540.

Zeng, D. (2015). *Special Economic Zones: Lessons from Global Experience. PEDL Synthesis Paper Series No. 1*. Preuzeto 28.03.2019. godine sa: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/586f9727e5274a130700012d/PEDL_Synthesis_Paper_Piece_No_1.pdf.

Zeng, Z. (2011). *How Do Special Economic Zones and Industrial Clusters Drive China's Rapid Development*? World Bank policy research working paper 5583.

Zsuzsanna, S. (2008). Role and objectives of Entrepreneurial education in EU. *ERENET Profile*, *4*(3), 21 – 34.

Spisak tabela

Tabela 1. Dva pristupa kreativnom rješavanju problema 41
Tabela 2. Sličnosti i razlike između privatnih, korporativnih i socijalnih preduzetnika i preduzetništva 93
Tabela 3. Glavni izazovi i prilike za razvoj socijalnog preduzetništva u regiji zapadnog Balkana 106
Tabela 4. Iznos porodične kontrole 117
Tabela 5. Osnovne razlike između porodice i preduzeća 118
Tabela 6. 12 najčešćih megatrendova 192
Tabela 7. Modeli rasta preduzeća 246
Tabela 8. Proces nastanka koncepta preduzetničke orijentacije 292
Tabela 9. Kontigentne varijable korištene u studijama koje su se bavile ispitivanjem odnosa preduzetnička orijentacija – performanse 309
Tabela 10. Komponente stubova preduzetničkog ekosistema 372
Tabela 11. Institucije podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća na primjeru Republike Srpske 418
Tabela 12 . Tipologija biznis inkubatora 424
Tabela 13. Opšta klasifikacija tipologija zona 447

Spisak slika

Slika 1. Teslin izvršni direktor prisustvuje startap forumu u Hong Kongu, Kina 19
Slika 2. SpaceX Falcon raketa 20
Slika 3. Tesla solarni paneli i električni automobil Tesla S 21
Slika 4. Marko Polo 24
Slika 5. Frenk Hajnmen Najt 29
Slika 6. Karl Menger 31
Slika 7. Jozef Šumpeter 34
Slika 8. Izrael Kircner 35
Slika 9. Preduzetnik, menadžer i preduzetnički lider 38
Slika 10. Anatomija preduzetnika 43
Slika 11. Covid 19 Essentials radnja u The Short Hills Mall-u 54
Slika 12. Stiven Vozniak i Stiv Džobs 69
Slika 13. Kako je Apple rastao 70

Slika 14 . Stiv Džobs u svom zaštitnom modnom detalju crnoj dolčeviti na Macworld Expo 71
Slika 15. Najava lansiranja novog iPhone modela 72
Slika 16. The iPhone je symbol prestiža u srednjoj klasi u Kini 72
Slika 17. Aplpe - najprepoznatljiviji logotip danas? 73
Slika 18. Tržišna vrijednost Apple-a od osnivanja 1976. godine do 2020. godine 74
Slika 19. Četiri ključna elementa korporativnog preduzetništva 80
Slika 20. Četiri modela korporativnog preduzetništva 85
Slika 21. Uticaj poslovnog okruženja na preduzetničko ponašanje preduzeća 86
Slika 22. Kampanja socijalnog marketinga CARE International Balkans „MenCare: Globalna kampanja za promovisanje ravnopravnijih i angažovanijih očeva" 97
Slika 23. Muhhamad Yunus, osnivač Grameen Banke, dobitnik Nobelove nagrade za mir 99
Slika 24. Životni ciklus socijalnog (društvenog) preduzeća 102
Slika 25. Ekosistem socijalnog preduzetništva 105
Slika 26. Dvokružni model sistema porodične firme 118
Slika 27 . Porsche centar Sarajevo 120
Slika 28. Sažetak ključnih izlaznih strategija 123
Slika 29. Faze pokretanja preduzetničkog poduhvata 148
Slika 30. Mogućnosti digitalizacije krajnjih proizvoda 150
Slika 31. Evolucija digitalne globalizacije 153
Slika 32 . Model preduzetničkog procesa 161
Slika 33. Aspekti preduzetničkog procesa 162
Slika 34. Preduzetnički proces kreiranja preduzetničkog poduhvata 163
Slika 35. Model procesa preduzetništvo/menadžment malog biznisa 168
Slika 36. Uber kanvas poslovni model 181
Slika 37. Obrazac Barringer-Ireland poslovnog modela 182
Slika 38. Razvoj proizvoda vs razvoj kupaca 185
Slika 39 . Metolodologija primjene mega trenda od makro ka mikro 193
Slika 40. Koncept Smart home - Pametna kuća 197
Slika 41. Zabrinutosti različitih korisnika poslovnog plana 202
Slika 42. Put do poslovnog plana 206
Slika 43. Izvori finansiranja preduzetničkih startapa 207

Slika 44. Lizing transakcija 225
Slika 45. Kraudfanding platforma Kickstarter 239
Slika 46. Kraudfanding platforma AngelList 241
Slika 47. Model životnog ciklusa preduzetničke firme 245
Slika 48. Post startap opcije 247
Slika 49. LED i LCD tehnologija primijenjena na proizvodnji TV prijemnika 266
Slika 50. Perky Jerky 273
Slika 51. Uloga i značaj preduzetničke kulture u primjeni preduzetničke orijentacije 277
Slika 52. Ekipa Frame-a iz niške kancelarije, Srbija 285
Slika 53. Ekipa Frame-a iz kancelarije u San Fancisku, SAD 286
Slika 54. Uticaj kontigentnih varijabli na odnos preduzetnička orijentacija – performanse 310
Slika 55. Klasifikacija inovacija 326
Slika 56. Kontinuitet klasifikacije novih proizvoda 327
Slika 57. Definicija 11 (potencijalnih 12) podsektora u kulturnim i kreativnim industrijama u Njemačkoj 330
Slika 58. Klasifikacije kulturnih i kreativnih sektora 331
Slika 59. Volkswagen Arteon R-line 333
Slika 60. Assunta: Assumption of the Virgin Mary 336
Slika 61. Post it notes 340
Slika 62. Preduzetnički koraci na komercijalizaciji inovacija: teme iz postojeće literature 343
Slika 63. Auto CAD software – Inovativni 3D dizajn 345
Slika 64. Tipologija inovacija i podjela inovacionog procesa 346
Slika 65. Zipcar usluga dijeljenja vozila 352
Slika 66. Oblasti preduzetničkog ekosistema - Ajzenbergov model 371
Slika 67. Preduzetnički ekosistem – model Stanford University – Ernest Young 372
Slika 68. Stamov model preduzetničkog ekosistema 374
Slika 69. Ključne životne kompetencije cjeloživotnog učenja 379
Slika 70. Upotreba 3D štampača u osnovnim školama 387
Slika 71. Strateški pristup uvođenja preduzetničkog obrazovanja u formalni obrazovni sistem u Evropskoj uniji – geneza razvoja 392
Slika 72. Srednja škola Admiralty, Singapur 395

Slika 73. Preduzetnički ekosistem Univerziteta u Čikagu 399
Slika 74. Centar za preduzetništvo i transfer tehnologija Univerziteta u Banjoj Luci 402
Slika 75. Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci 403
Slika 76. Centar za projektni menadžment i preduzetništvo (CPME) 404
Slika 77. Elevator Pitch sesija 405
Slika 78. Preduzetnički ekosistem Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci.....406
Slika 79. Okvir razumijevanja mreža u biznis inkubatoru..... 424
Slika 80. Smart Office Banja Luka – Coworking (zajednički) prostor..... 428
Slika 81. Model mentorisanja mladih preduzetnika u malim lokanim zajednicama u Bosni i Hercegovini 433
Slika 82. Klasteri su značajni – EU klaster fakti u 2020. godini 437
Slika 83. Modeli klastera 440
Slika 84. Naučno-tehnološki park u Nišu..... 444

Spisak grafikona

Grafikon 1. Kretanje industrija od fizičkog ka digitalnom kontinuumu 56
Grafikon 2 . Dinamika kapitalizacije do 1 milijarde US$ u period januar 2011 - juli 2015. godine 154
Grafikon 3. Okvir poslovnog modela.....173
Grafikon 4. Grafički prikaz empirijskog istraživanja o inovativnim poslovnim modelima i performansama MSP iz Slovenije.....174
Grafikon 5. Deset megatrendova budućnosti 194
Grafikon 6. Ukupan obim svjetskog finansiranja putem crowdfunding-a u periodu od 2015-2018. godine u milijardama US$ 242
Grafikon 7. Vodeće zemlje svijeta u istraživanju i razvoju prema udjelu BDP-a u 2019. godini..... 323
Grafikon 8. Inovacijski grafikon 324
Grafikon 9. Vodeći svjetski univerziteti kao tehnološki inovacioni ekosistemi 401

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

005.961:005.914.3]:004.7(075.8)

ПЕТКОВИЋ, Саша, 1973-
Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri / Saša Petković. - Banja Luka : Ekonomski fakultet Univerziteta : Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT, 2021 (Banja Luka : Markos Design & Print Studio). - 465 стр. : илустр. ; 25 cm

Тираж 300. - Библиографија уз свако поглавље.

ISBN 978-99938-46-93-2

COBISS.RS-ID 130713601