

Inovacije i preduzetnički inteligentni u funkciji razvoja korporativnog preduzetništva

Rezime: Potreba za kreativno-inovativnim aktivnostima i inoviranjem je trajna. To je uslov ekonomske uspešnosti i razvoja savremenog preduzeća. Preduzetničke ideje i inovacije, uz obavezu njihovog uspešnog uvođenja na tržište, su osnova savremenog preduzetništva. Do inovacija zasnovanih na znanju dolazi se na sistematizovan način, uz pomoć preduzetničkog inteligentnog. Preduzetnički inteligentni je sredstvo za identifikaciju kreativnih preduzetničkih odluka, što je način da se neki model transformacije organizacije, drži pod kontrolom ili sprovodi preduzetnički poduhvat na novi, drugačiji način. Ovakvi modeli projektovani su da integrišu tokove informacija u korporaciji, da "posmatraju i ocenjuju" predhodno identifikovane problematične oblasti poslovanja i daju rešenja za otvorene probleme nakon što se podaci filtriraju kroz preduzetnički tim.

Ključne reči: inovacija, sistematska kreativnost, korporativno preduzetništvo, preduzetnički biznis, preduzetnički inteligentni.

Summary: The need for creative-innovative activities and innovation in general is permanent. That is the condition for economic successfulness and development of the modern enterprise. Entrepreneurial ideas and innovations, when successfully introduced to the market, are the essence of modern entrepreneurship. Knowledge based innovations can be achieved in a systematic way with help of entrepreneurship intelligence. The entrepreneurship intelligence serves as a means to identify creative entrepreneurial decisions, which is a way to either have a certain model of organizational transformations under control or to implement the entrepreneurial project in a new and different way. Such models have been projected in order to integrate the information flows within the corporation, "to observe and evaluate" previously identified problematic areas in business dealing and provide solutions for the uncovered problems after the data have been filtered by the entrepreneurial team.

Keywords: innovation, systematic creativity, modern entrepreneurship, corporate entrepreneurship, entrepreneurial risk, entrepreneurial intelligence.

* Rad je primljen 15. avgusta 2005. godine

** Ekonomski fakultet, Banja Luka

1. UVOD

Preduzetništvo postaje posebno važno i odlučujuće u društvima koja se nalaze pred velikim i značajnim promjenama. To se može objasniti "organskom potrebom" za "strukturnom formulom" razvoja društva u razdoblju tehnoloških, ekonomskih, političkih, kulturnih, institucionalnih i idejnih promjena. Te procese vode određeni ljudi koji se ponašaju na specifičan način i koji imaju specifičan sistem vrijednosti.

Savremeno preduzetništvo se pojavljuje kao dinamična razvojna kombinacija ideja, talenta, kapitala, znanja i rizika. Ono je novi sociokulturni fenomen koji omogućuje ostvarenje sposobnosti ljudi u ekonomskoj sferi. Stoga je ishodište preduzetničke funkcije ljudski kapital (human capital) jer je u stvarnosti svaki čovjek potencijalni preduzetnik. Njegova uspješnost ili neuspješnost, pored njegovih individualnih sposobnosti i poslovne sreće, prvenstveno će zavisiti od njegovog šireg okruženja (društva) i užeg (preduzeća).

Ukoliko pojedinac živi i radi u sistemu koji omogućuje i stimulira ljudsku kreativnu djelatnost tada su mogućnosti preduzetničke afirmacije i uspješnog poslovanja na duži rok puno veće nego u sistemima u kojima to nije slučaj.

Ako se do sada živjelo u sistemu koji nije stimulirao preduzetništvo, treba se nadati ulasku u period razvijanja tržišne ekonomije koja će po svojim osnovnim karakteristikama biti preduzetnička ekonomija. To podrazumijeva i izgradnju infrastrukture za podršku šireg okruženja preduzetništvu.

Savremeno preduzetništvo se razvija u dva pravca:¹

- Kao individualno (eksterno) preduzetništvo koje se zasniva na tržišnoj konkurenciji malih i srednjih preduzeća i obično predstavlja spoj svojine, upravljanja i razlika u jednoj osobi ili preduzetničkoj grupi (entrepreneurship);
- Kao interno (korporativno) preduzetništvo koje je javlja u vidu novih poslovnih jedinica u okviru velikih korporacija, a povezano s ograničenom konkurencijom i podjelom svojinskih, upravljačkih i rizičnih funkcija (interpreneurship).

U novijim naučnim istraživanjima uticaja preduzetništva na ukupni privredni i društveni razvoj pojedinih zemalja, posebno se naglašava uloga korporativnog preduzetništva da djeluje kao lokomotiva razvoja individualnog preduzetništva-mnoštva malih kooperantskih jedinica.

U sistematičnom formiranju novih internih poslovnih jedinica, zasnovanih na inovacijama i novim tehnologijama, unutar brzo rastućih korporacija ključnu ulogu dobija preduzetnički inteligencija.

¹ Peters, T., Waterman, R.: U potrazi za vrhunskim, New York, p.81.,1982.

Intelidžens se javlja u formi analitičke kreativne službe koja traži nova rješenja za nove izazove i probleme u razvoju korporacije. To je sredstvo za identifikaciju kreativnih preduzetničkih odluka, što je način da se neki model transformacije organizacije drži pod kontrolom, ili sprovodi preduzetnički poduhvat na novi, drugačiji način. Ovakvi modeli projektovani su da integrišu tokove informacija u korporaciji, da "posmatraju i ocjenjuju" predhodno identifikovane problematične oblasti poslovanja sa preduzetničkim geslom da se "neprilika pretvara u priliku".²

2. INOVACIJE ZASNOVANE NA ZNANJU

J.A. Schumpeter je među prvima, uz pojam preduzetnik, vezao inovaciju naglasivši inovativnost kao bitnu njegovu značajku. NJemu je preduzetnik agens (pokretač) poduhvata promjena i razvitka, nosioc inovacija. On doduše ne mora i sam biti izvorno inovator ali odlučujuće je kako će se što bolje iskoristiti inovacije i ostvariti njihova svrha-povećati konkurentnost, smanjiti rizik, utjecati na kupovnu moć potrošača, otkrivati i racionalnije koristiti ekonomske potencijale.

P. Drucker³ (kao uostalom i mnogi drugi) prihvatili su Schumpeterovo viđenje inovativnog preduzetnika, razvijajući dalje njegovu misao, pa preduzetnost, kreativnost i inovativnost vezuje i uz menaxera i uz preduzetnika pri čemu su ta dva pojma za Druckera gotovo sinonimi. Tome se u većini priklanja i praksa pogotovo 80-ih godina HH vijeka, kada se, pod uticajem velikih promjena u privrednom okruženju, funkcije preduzetništva i menaxmenta isprepliću do te mjere da tvore novu sadržajnu sintagmu preduzetnički menaxment, kojemu se u novije vrijeme dodaje i atribut kreativni i inovativni.

Svi oni trebaju imati određenu sklonost, znanje, sposobnost i značajke vezane uz prirodu kreativno-inovativnog rada i biti prožeti primjerenom preduzetnošću. Najvažnije karakteristike takvog menaxmenta su:

- Svijest o ulozi i značaju kreativno-inovacijske aktivnosti za uspješnost i razvoj preduzeća u informacijskom društvu, u uslovima tržišne ekonomije i sve veće dematerijalizacije privrednih djelatnosti, uključujući i proizvodnu;
- Sposobnost za prepoznavanje kreativnih ljudi i inovatora u preduzeću i njegovom bližem okruženju, te spremnost da ih se potiče, motiviše i stimuliše u kreativnom i inovatorskom radu;
- Spremnost da osiguravaju permanentno obrazovanje i usavršavanje svih zaposlenih u preduzeću, posebno kreatora i inovatora, s težnjom da kreativno inovacijskom aktivnošću, direktno ili posredno, budu zahvaćeni što širi slojevi radnika u skladu sa potrebama preduzeća;

² Ibidem, str. 85

³ Drucker, P.: Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd, 1991. str. 55

- Sposobnost djelovanja u smjeru stvaranja što povoljnije klime u preduzeću u korist razvitka i uspješnosti kreativno-inovatorske aktivnosti;
- Sposobnost za svrsishodno organizovanje, usmjeravanje, nadziranje i vođenje odnosno podupiranje kreativno-inovatorske aktivnosti uz uspostavljanje odnosa saradnje;
- Sposobnost pravednog prosuđivanja rezultata kreativno-inovatorske aktivnosti u granicama svojih prava i odgovornosti;
- Sposobnost odobravanja pravog trenutka za primjenu inovacija;
- Sistematsko praćenje svjetskih inovativnih tokova, prosuđivanje stepena istrošenosti proizvoda ili drugih dobara, stavri i odnosa koja su prije bila predmetom inovacija;
- Neprestana težnja ostvarivanju ciljeva kreativno-inovatorske djelatnosti u preduzeću i što potpunije ostvarivanje cilja da cjelokupno preduzeće postane kreativno i inovatorsko.⁴

Inovacija nije opipljiva kao drugi oblici kapitala; ona je kreacija duha, nematerijalne naravi utemeljene u materijalnim i nematerijalnim dobrima. Kako nematerijalna dobra igraju sve značajniju ulogu i u proizvodnoj djelatnosti, to povećava opšte značenje inovacija i ljudskog faktora.

Jednom primjenjena inovacija proširuje se, koriste je i drugi -u istom obliku ili je nadograđuju. Inovacijom njezin izvorni stvaraoc i primjenjivač postiže svrhu koja joj je zadana sve dok neka nova inovacija ne potisne njenu upotrebnu vrijednost kada gubi i konkurentnost. Upravo to nameće potrebu permanentne kreativno-inovativne aktivnosti i inoviranja kao uslova trajne ekonomske uspješnosti i razvojnosti preduzeća.

Širenje inovacija postaje danas stil ponašanja uspješnih preduzeća, "stvaralačko razaranje" neinventivne konkurencije i učmalosti preduzeća. Najbolji garant uspjeha preduzeća su preduzetnički duh i inovacije, a posebno one koje se temelje na naučnom znanju. Na osnovu inovacija potrebno je uspostavljati i tome primjerene organizacije preduzetničke naravi kao preduslova razvitka preduzetničke, ustvari informacione ekonomije i nove kvalitete upravljanja .

Kreativno-inovativna aktivnost u preduzeću danas se uobičajeno povjerava odgovarajućem timu koji se sastoji od kreatora, stručnjaka različitih struka i funkcionalnih rukovodioca na čelu kojega je glavni rukovodilac preduzeća ili odgovorna osoba koju on imenuje i koja mu je direktno odgovorna⁵.

Od posebne je važnosti odabir članova tima, kao i voditelja tima, jasna definicija ciljeva tima, te ciljeva i svrhe inovacija, zatim metode vođenja tima i odnosa koji se uspostavljaju između članova tima, te članova i voditelja tima. To mogu biti

⁴ A. Pulić.: Informacijsko društvo i ekonomija, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.str.150.

⁵ Opširnije vidjeti Stanković F. i Vukmirović N.: Preduzetništvo, Matica Srpska, Novi Sad, 1995. str. 113

samo odnosi ravnopravnosti i saradnje. Svi članovi tima moraju biti dobro motivisani za rad, pravedno nagrađeni za rezultate rada. Svoje ciljeve i interese trebaju vidjeti u ostvarivanju ciljeva i interesa preduzeća kao cjeline i biti zaokupljeni promjenama u smislu pronalaženja novoga.

Bez obzira na koje je područje usredotočen, kreativno-inovatorski proces uvijek zaokuplja ljude iz svih djelatnosti u preduzeću. Misli se najviše na istraživačko-razvojnu, kadrovsku, marketinšku, finansijsku i informativnu djelatnost ili službe u preduzeću. Svaka će od njih u svom djelovanju pridonositi razvoju i uspješnosti djelovanja kreativno-inovatorske aktivnosti u preduzeću.

Tako će istraživačko-razvojna služba pridonijeti pravom odabiru tehnoloških, organizacionih i ostalih spoznaja kako bi se utvrdili pravi smjer i pravi ciljevi kreativno-inovativnog procesa i omogućilo ispravno prosuđivanje o mogućim konačnim rezultatima i upotrebnoj vrijednosti rješenja u privrednoj praksi i aktualizaciji eventualno odgođenih inovativnih rješenja.

Kadrovska služba treba pridonijeti odabiru pravih ljudi u timu, stjecanju znanja i vještina neophodnih članovima tima, pronalaženju efikasnih instrumenata motivisanja, stimulacije, nagrađivanja, uvažavanja itd.

Služba marketinga treba istražiti potražnju za novim proizvodima ili/i uslugama na tržištu, potencijalne kupce i njihovu platežnu moć i prohtjeve, pronaći najbolji način promocije prodaje, distribucijskih kanala, servisiranja proizvoda, eventualnog leasinga itd.

Finansijska služba treba osigurati odgovarajuće izvore finansiranja kreativno-inovatorskog procesa, pravovremen dotok sredstava kako bi se obezbjedio neprekidan rad i izbjegao zastoj u procesu.

Informacioni sistem obezbjeđuje informacije o svim činjenicama, okolnostima i ostalom što je relevantno za kreativno-inovatorski proces uključivo i informacije o potrebama određenih promjena. Pri tome ne treba izjednačavati znanja s informacijama.

Odluke o inovacijama donose se u više faza a obuhvataju: ideje, selekciju ideja i selekciju rješenja; zatim realizaciju inovacije, postupke i korake u cjelokupnom, kreativno-inovatorskom procesu. Pri tome se treba pridržavati tri odlučujuća kriterijuma: stepena novosti, stepena atraktivnosti i mogućnosti aplikacije.

Prirodi kreativno-inovatorskog procesa najbolje odgovara mrežna organizacija, tima i preduzeća u cjelini. Više joj odgovaraju manje organizacione jedinice, gdje su mogući neposredniji kontakti i odnosi bez prisile i nadređenosti. To je vjerovatno i jedan od razloga sve veće divizionalizacije i decentralizacije u velikim preduzećima.

Moguće je da se kreativno-inovatorska aktivnost u velikim preduzećima organizuje u obliku odgovarajućeg centra odgovornosti kao trajnijeg oblika; u srednje velikim preduzećima mogla bi se organizovati u obliku ad hoc

formiranog centra, a u malima bi se mogla vezati uz rukovodioca preduzeća ili nekog pojedinca koji bi, uz ostale poslove, bio zadužen i za kreativno-inovatorski rad.

Kreativno-inovatorski preduzetnički menadžer dobio je još skupinu zadataka: održavanje odgovarajućeg sklada između kreativno-inovatorske aktivnosti i ekonomskih potreba i ciljeva preduzeća. Naime, kreativci i inovatori su, u pravilu, ljudi nemirnog duha, ne vole pretjerani red, disciplinu, krute strukture i zastoje, a poslovni proces zahtjeva poštivanje određenog reda, pravila ponašanja i disciplinu. Inovator je zainteresovan da se inovacija što brže primjeni, ne obazirući se dovoljno na njenu ekonomsku svrhu. Preduzetnički menadžer, naprotiv, mora birati trenutak kada će inovaciju primijeniti da bi se ostvarilo što veći ekonomski učinak. Inovator nerijetko teži da postojeća inovacija bude zamjenjena novom dok prva još nije zastarjela. Preduzetnički menadžer ne smije dopustiti da zastane kreativno-inovacijski rad, a u isto vrijeme mora obezbjeđivati ekonomsku isplativost inovacije. To od njega zahtjeva ne samo mnogo znanja iz: ekonomije, organizacije, nego i iz psihologije, antropologije i sociologije, kako bi uspješno približio pojedinačne i zajedničke interese. Riječ je o vrlo složenom zadatku i problemu koji se ne može rješavati metodama i tehnikama koje su bile uspješne u uslovima klasičnog preduzeća i preduzetništva. Ono pretpostavlja i određenu kreativnost i inovativnost i voditeljsku kulturu te novi kvalitet i permanentno usavršavanje.

3. SVRSISHODNOST I MOGUĆI IZVORI INOVACIJA

Svrha uopšteno označava razložnost nastajanja ili opstanka neke stvari, ili nekog djelovanja, ili postizavanja određenih ciljeva.

Svrha inovacija u preduzetništvu je promjena stanja, kretanja, postupaka, troškova proizvoda i usluga, znanja i sposobnosti ljudi te njihova djelovanja radi postizanja ekonomskih, socijalnih i ostalih ciljeva⁶.

Inovacije, dakle, imaju svrhu da mijenjaju potencijale za stvaranje bogatstva, ulijevajući u resurse nova svojstva i sposobnosti, otvarajući nove djelatnosti, novu moć i novu uspostavu vrijednosti, kako bi resurse koji to nisu bili preobrazili u prave resurse.

Sa stanovišta preduzetničke ekonomije resursi ne postoje sami po sebi sve dok čovjek ne pronađe njihovu upotrebnu vrijednost. Korov pomoću inovacije postaje za ljude korisna biljka; boksit se ljudskom aktivnosti pretvara u aluminijum; penicilinska plijesan u lijek itd. Tako se i svrsishodno upotrebljeno znanje pretvara u novi oblik s novom svrhom, itd.

Bez ostvarivanja određene svrhe inovativnosti i inovacije gube smisao. Svrshodnost inovacije ujedno je i motivacija za pronalazača. Ako je

⁶ Ibidem, str. 58

svrsishodnost postala sastavnim dijelom njegove svijesti i on sam dobiva zaslužen priznanje.

Najveći broj savremenih teoretičara preduzetništva prepoznaje osam mogućih izvora inovacija:⁷ 1)neočekivanost; 2)nepodudarnost; 3)potrebe procesa; 4) industrijske i tržišne strukture; 5)demografska kretanja; 6)promjene u predoxbama; 7) nova znanja; 8)dobre zamisli.

3.1. Potrebe procesa

U inovacijama koje se temelje na potrebama procesa uvijek se zna za postojanje određenih potreba i sve te inovacije sadrže u sebi iste elemente. Potrebe procesa uzrokovane su različitim uzrocima, pa tako zahtijevaju i različite oblike inovacija. Za pretvaranje nekog procesa iz mogućnosti u stvarnost često su potrebna programska istraživanja. Koa i uvijek potrebu treba identifikovati, odrediti kakve je vrste i u vezi s tim naći rješenje. Prototip takvog inovatora bio je Edison. Uspješne inovacije vezane uz potrebe procesa, uslovljava pet osnovnih kriterijuma: (1) samoopstojnost procesa; (2) jedna slaba ili nepostojeća karika; (3) jasna određenost ciljeva; (4) mogućnost jasnog određenja pojedinačnog rješenja; (5) opšteprihvaćeno mišljenje da mora postojati bolji način⁸. Povoljne pogodnosti za inovacije, utemeljene na potrebama procesa, mogu se pronaliziti samo sistematskim istraživanjem. Kada se te potrebe jednom otkriju, moraju se ispitati s aspekta tri ogriničenja: (1) razumiju li se potrebe; (2) raspolaže li se sa potrebnim znanjem ili se do njega može doći u hodu; (3)odgovara li rješenje navikama i vrijednostima potencijalnih potrošača.

Promjene industrijske i tržišne strukture nerijetko su uslov opstanka odnosno uspješnog djelovanja preduzeća. To je ujedno i jedan od najsloženijih razvojnih zahvata ali istodobno i iznimno povoljna pogodnost za inventivno-inovacijske aktivnosti i inovacije.

Ove promjene traže šira polja primjene, protežući se na industriju kojoj pripada preduzeće izloženo promjenama. Svi subjekti tako širokog kruga moraju se pritom ponašati preduzetnički i svako od njih se mora zapitati u čemu su neophodne promjene i svako mora pronaći pravi odgovor.

3.2. Promjene industrijske strukture

Promjene industrijske strukture mogu se nazrijeti posredstvom različitih pokazatelja u javnosti kao što su:

- Brži rast industrijske grane kojoj pripada preduzeće što indicira i potrebu promjene strukture prije nego zapadne u poteškoće;
- Naglo povećanje proizvodnje upućuje na mogućnost da postojeća opslužujuća tržišta, a posebno njegovi segmenti , postanu smetnja uspješnom odvijanju poslovnih procesa;

⁷ Deželjin, J. i drugi: Poduzetnički menadžment, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2002. str. 98

⁸ Ibidem, str. 64

- Pojava mogućnosti međusobnog povezivanja nekih tehnologija u jedinstveni tehnološki proces koji završava složenijim ali i funkcionalnijim proizvodom ili uslugom;
- Strukturne promjene predpostavljaju korjenito i brzo mijenjanje načina poslovanja.

3.3. Nova znanja

Inovacije utemeljene na novom znanju uobičajeno se smatraju "superzvijezdama"⁹ preduzetništva. To su znanja koja ponekad mijenjaju istoriju. Znanje koje se ovdje ima na umu jeste naučno-tehničke naravi, to je upravo ono što ljudi obično misle kada govore o inovaciji. Društvene inovacije utemeljene na takvom znanju mogu imati jednako dalekosežne posljedice kao i tehničke inovacije, a ponekad i dalekosežnije. Prve su nerijetko uslov drugih i obrnuto.

Jedna od bitnih značajki inovacija jeste najveći vremenski razmak od inovacije do njene korisne realizacije. Pokazalo se , međutim, da velike krize u svijetu mogu bitno skratiti vrijeme od inovacije do inovacije, odnosno vrijeme materijalizacije inovacije na oblik tržišne vrijednosti. Novija istraživanja pokazuju da se to vrijeme gotovo neprestalno skraćuje, čemu pridonosi i konkurencija na svjetskom tržištu kao i sveopšti ubrzani napredak.

Međutim, valja upozoriti da je prazan hod neizbježan da bi neko znanje postalo inovacijom što su potvrdile i novije naučne teorije.

Drugi značaj inovacije utemeljene na naučnom znanju jeste ugrađivanje različitih znanja naučne, tehnološke i iskustvene naravi, kumulirana kroz stoljeća i desetljeća. Riječ je o načelu konvergencije.

Do uspješne inovacije dolazi se kada su poznati svi bitni faktori, kada su dostupni i negdje u praksi već predviđeni.

Navedene činjenice ukazuju na to da je riječ o specifičnim uslovima koji se razlikuju od onih koji vrijede za sve ostale vrste inovacija. Ti specifični uslovi mogu se svesti na sljedeće¹⁰:

Inovacije utemeljene na naučnom znanju zahtjevaju pažljiviju analizu svih neophodnih faktora kao što su znanja i/ili faktori društvene i ekonomske perceptualnosti. Analizom se može ustvrditi koji faktori postoje, a koji još nisu dostupni. Preduzetnik mora prosuditi mogu li se nedostajući faktori pronaći kroz dati inovacijski proces odnosno za vrijeme njegova trajanja ili je bolje odgoditi inovaciju kao privremeno neostvarivu;

Inovacije utemeljene na naučnom znanju moraju udovoljiti zahtjevu da budu precizno usmjerene na strateški cilj. Ovu inovaciju se ne može uvesti proizvoljno nego kao sigurno rješenje koje će redovito biti praćeno i inovacijama

⁹ Ibidem, str. 128.

¹⁰ Ibidem, str. 142

utemeljenim na naučnom i stručnom znanju, te iskustvu. U ovakvim inovacijama potrebno se usmjeriti na tri najvažnije mogućnosti:

Prva mogućnost - usmjerena je na proširenje područja upotrebe inovacijskog proizvoda. Druga mogućnost - je tržišna usmjerenost. Cilj ove inovacije je stvoriti tržište za svoje proizvode. Treća mogućnost - je zauzeti strategijski položaj u privredi, koncentrišući se na neku ključnu djelatnost gdje će inovator ovoga tipa biti zaštićen od većih potresa koji se u početku mogu dogoditi.

Na inovaciji temeljenoj na naučnom ili tehničkom znanju formira se inovator novog tipa koji mora naučiti i uvježbavati preduzetničko upravljanje jer je ono bitnije od inovacije u tom smislu što urezuje u inovaciju njenu svrhu i može je u praksi učiniti mnogo efikasnijom.

Budući da su u ovom tipu inovacija rizici veći nego u ostalim inovacijama, više se cijeni dalekovidnost i tržišna usmjerenost preduzetnika. Ali, čak i onda kada je inovacija utemeljena na naučnom znanju sa jasno određenim ciljevima i savjesno vođena, nije oslobođena rizika i nepredvidljivosti.

3.4. Dobre zamisli

Inovacija se može temeljiti i na nekoj pametnoj ideji. Takve su inovacije u praksi najbrojnije, njih je više od 75% od ukupnih inovacija. Pametne ideje mogu se pojaviti tokom nekog istraživanja, promatranja, razmišljanja o problemima, u toku procesa rada, pritiskom potreba i slično. Iskustvo pokazuje da veliki broj pametnih ideja završi samo na ideji. Vjerovatno zato što su često nejasne ili neuhvatljive ili što ih se prima kao same po sebi razumljive.

Pametne ideje mogu biti povod da se preduzetnici okrenu istraživanju nekog drugog tipa povoljnih šansi za inovaciju, te se preduzetnička ekonomija ne može odreći pametnih ideja. One su, u najmanju ruku, "svojevrсни dodatak" inventivno-inovatorskom lancu. Stoga ih je potrebno prikupljati, njihove nosioce nagraditi i pažljivo ih analizirati, te o njima razmišljati. One u pravilu, izražavaju inicijativu, ambiciju, dosjetljivost što svakako ide u prilog opštem razvitku inovativnosti i poticanju preduzetničkog ponašanja i na području inventivno-inovativne aktivnosti.

4. KREATIVNOST I INOVACIJE

U svakodnevnom govoru kreativnost i inovacija su pojmovi koji se često koriste kao sinonimi. Međutim, ta se dva pojma ipak razlikuju pa ih zbog toga treba preciznije objasniti.

Kreativnost je stvaranje novih ideja, nezavisno od njihove eventualne primjenljivosti. Inovacija je transformacija novih ideja u (korisne) proizvode ili usluge.

Kreativnost je, dakle, podloga za inovacije, a inovacije su rezultat primjenjene kreativnosti. Svaka kreativna ideja ne mora postati inovacija, ali nema inovacije bez kreativnosti.

Poznata je uzrečica T. Edisona da "genije predstavlja jedan posto inspiracije i devedeset devet posto rada" (znojenja, odnosno truda). Dakle, za stvaranje inovacije treba biti spreman i mnogo raditi. Istorija ukazuje na to da su važni izumi posljedica kombinacije inspiracije i napornog rada, upornosti da se razrađuje, brani i istrajno izgrađuje put do konačnog uspjeha, često uprkos protivljenja, nepovoljnih okolnosti, pa čak i potpunog odbacivanja okoline.

Proces "proizvodnja inovacija" može se opisati sljedećim koracima:

- Identifikacija i definisanje problema;
- Generalisanje mogućih rješenja, inkubacija;
- Otkrivanje najboljeg rješenja (iluminacija);
- Verifikacija i implementacija¹¹.

Dobro definisanje problema često znači pola rješenja. Nije dovoljno da inovator ima oči širom otvorene, ako ne zna šta zapravo traži. Problem se obično pojavljuje kad i mogućnost za njegovo rješenje, ili on nije pravi problem. Pronaći problem često je jednako važno kao i riješiti ga.

U definisanju problema pomaže razumjevanje ciljeva koji se žele postići njegovim rješavanjem. To omogućava da se sagledaju činoci koji otežavaju ili onemogućavaju odnosno, koji podstiču i olakšavaju ostvarenje ciljeva.

Svrha postavljanja pitanja i istraživanja problema, odnosno njegove okoline, jeste u tome da se dođe do što više relevantnih informacija. Ta faza sadrži najviše rada i napora. Osoba koja se suočava sa nekim problemom, ako ga želi kreativno riješiti, mora mu se prepustiti u potpunosti, svim čulima i čitavim intelektualnim potencijalom. Bilo kakva isključivost, zatvorenost, preduvjerjenje, tvrdoglavost, krutost ili drugi oblici inhibicije otežavaju kvalitetno prikupljanje informacija i prouzrokuje da neke bitne činjenice ne budu uzete u obzir. Kreativno rješavanje problema ponekad se zato pretvara u pravu opsesiju. To znači da se čitavo vrijeme "živi" sa problemom, identifikuje se sa njim i njegovo rješavanje postaje izazov od koga se ne može nigdje pobjeći.

Činjenice same po sebi ne znače mnogo, važno je njihovo povezivanje u nove, po mogućnosti originalne ideje.

5. ULOGA PREDUZETNIČKOG INTELIDŽENSA U KREIRANJU INOVACIJA

Kada se preduzetni menadžeri treba da odluče na neku značajnu poslovnu akciju oni su manje zainteresovani za teoriju odlučivanja i analize već za tačnu,

¹¹ Ibidem, str. 145

dokazanu i obrađenu informaciju. Oni moraju da vjeruju da a) su pretpostavke logične; b) izvođenje zaključaka valjano; v) projekcije stoje u granicama razumnog scenarija; g) ako stavri krenu loše, kriza se može riješiti dodatnom energijom i sposobnostima. U takvim oklonostima bilo kakav sistem za prikupljanje i obradu podataka ima jaku primjenljivost jer je njen zadatak da tačno omogući definisanje prva tri faktora za donošenje odluka i da pomogne u njihovoj primjeni.

Sve veći broj savremenih preduzetnih menaxera naglašava potrebu postojanja funkcije koja će da ujedini različite informacije koje dolaze iz unutrašnjih i spoljnih izvora. I zbog tih poteškoća osnovni je argument zašto informacija postaje sve značajnija u donošenju odluka u svijetu biznisa. Intelidžens nije teorijska konstrukcija, već pragmatična i praktična funkcija savremenog preduzetništva.

Znanje i interni i eksterni know-how u ovom sistemu su djelomično pokretani sopostvenom strukturom, djelomično spoljnim okruženjem, a djelomično i informativnim inputima u sam proces donošenja odluka. Po strukturi mi ne mislimo na organizacione forme već na način na koji se stvari izučavaju i vrše i na način na koji se neprekidna adaptacija promjenama uslova dešava. Tu spadaju tipovi reakcija ljudi na zahtjeve koji im se postavljaju, njihovi stavovi, njihove navike razmišljanja rada i njihov stil preduzetništva. Ovu grupu ljudi, koju opisujemo, sami autori zovu "vodećim mozgom" jedne preduzetničke institucije. Ona je više nego prost zbir ljudskih osobina jer je u njoj ogromno potencijalno dejstvo u kome intelidžens može da odigra glavni doprinos.

5.1. Metode i tehnike upravljanja preduzetničkim intelidžensom

Relacije između intelidžensa preduzetnika i preostale strukture preduzetnog menaxmenta firme, bazirane su ne na strukturnom autoritetu, već na odgovornosti koju svaki član menaxmenta uvježbava. S vremena na vrijeme, oni koji su na nižim nivoima mogu doći u direktan kontakt sa seniorskim strukturalnim ili mudrim autoritetima. Njihova uloga je da prosljede informaciju, a ne da daju savjete. Ovu drugu ulogu igra intelidžens preduzetnik. Poslovne funkcije u intelidžens službi treba da se smjenjuju, a preduzetnik treba posebno da obrati pažnju da je personal dobro razumio svoje uloge, kako pojedinci u okviru službe intelidžensa tako i članovi preduzetničkog menaxmenta sa kojima su u kontaktu. Iako ove relacije mogu da budu poznate onima koji dobro vladaju teorijom vođenja i upravljanja preduzetničkim poduhvatima, ipak su one u mnogim organizacijama još veoma nejasne.

Neki preduzetnički intelidžens može da ima usavršenu tehniku i stručnost, ali je nemoćan ako prelazi granice autoriteta izvršnog rukovodstva, ili ako su zaposleni "zbunjeni" pa ne znaju koja im je uloga. Najbolji tip preduzetnog rukovodioca za neki formalni intelidžens je onaj čija je prihvatljivost velika. On treba da bude čovjek sa širokim opštim znanjem i diplomata prije nego specijalista ili stručnjak.

Druga problematična oblast je skala pogrešnih koncepcija o naučnim inputima. Na primjer, često se vjerovalo da će više podataka automatski poboljšati donošenje odluka i smanjiti neizvjesnost, da donosioci odluka znaju koji su im podaci neophodni i da ih mogu efikasno koristiti, te da će prikupljanje veće količine podataka i njihovo nerasturanje poboljšati performanse. Ovo su pojednostavljeni pogledi, jer se može desiti da zbog skupljanja što većeg broja informacija zakasni donošenje preduzetničke odluke.

Inteligentnost treba da manje teži ka većem broju podataka i izvora informacija nego da se odlučuje. Između ostalog on treba da vježba selektivno prikupljanje, bolju interpretaciju i integraciju i bolje razumjevanje i podršku specifičnih procesa odlučivanja. Jednostavno može se javiti suviše veliki broj inputa iz višestrukih izvora i mnogobrojnih tehnika. Zbog toga je obrada podataka često veoma teška i kompleksna, a troškovi su veliki. Bilo je prijedloga da se informacija obradi do te mjere da su dodatne marginalne vrijednosti jednake marginalnim troškovima obrade. Ovaj pristup troškova - rezultat konceptualno je valjan. Međutim, mnoge institucije mogu da finansiraju samo toliko znanja i know-how i kod onih izuzetnih slučajeva gdje je troškove i rezultate teško kvantifikovati, realističan pristup bi bio težiti troškovnoj efikasnosti (uključiti i propuštenu dobit usljed zakašnjele odluke).

Ako je funkcija inteligentnosti sistematizovana na povratno donošenje odluka onda će ona nesumnjivo postati centar moći koji može doći u konflikt sa drugim centrom i postati predmet zabrane. Isto tako je moguće da zahtjev za dodatnom informacijom može biti maska za održavanje institucionalnog statusa ljuoa ili sa strane traženja neprijatnih rezultata inteligentnosti . Mnogo toga će zavisići od statusa jedinice inteligentnosti i njegovog autoriteta.

5.2. Modeli preduzetničkog inteligentnosti u uslovima neizvjesnosti

Da informacija smanjuje rizik, a brza odluka neizvjesnost danas je već klasična definicija. Ta definicija je svakako korektna kada se primjeni na komunikacioni sistem, ali je ograničena za primjenu kod mnogo složenijih i inherentnijih (nedovoljno povezanih) sistema kakav je inteligentnost.

Dobra definicija bi se mogla izvesti s terminom neizvjesnost: jer on obuhvata oblast definisanosti od bliske izvjesnosti, djelomičnog rizika, rizik i neizvjesnost od neznanja i onog nepristupačnog. Taj termin ukazuje prije na budućnost nego na prošle događaje.

Informacija služi za komuniciranje, ali ona može i da poveća neizvjesnost. Na primjer, kada preduzetnik otkrije niz problema kojih ranije nije bio svjesan. Pored toga, sa stanovišta preduzetnika distinkciju treba praviti i između informacije koja umanjuje neizvjesnost i informacije koja može koristiti za efikasnu akciju. Tako informacije, informatika, informaciona tehnologija, upravljačka informisanost i mnogi drugi pristupi zasnovani na elektronskim sistemima jesu neophodni, ali ne i dovoljni. Preduzetnički inteligentnost mora da se poveže sa mnogo širom neodređenom oblasti. On nije samo prikupljanje podataka i proces rasčlanjivanja podataka koji može biti potpuno automatizovan.

To nije ni opšte vjerovanje da se znanje sastoji od objektivnih činjenica koje su sakupljene nepristrasnom opservacijom. Posjedovanje većeg broja činjenica ne znači neizostavno da će se stvoriti veća količina znanja. Preduzetnički intelidžens sastoji se od selektivne informacije, obrađene do te mjere koliko vrijeme i načelo ekonomičnosti dozvoljavaju da bi se mogla donijeti pravovremena i efikasna odluka.

Veza intelidžensa sa predhodno spomenutom neodređenošću, ukazuje da se na drugi način može odrediti interes preduzetničkog intelidžensa, a to je veza sa vrstama odluka, stanje poznavanja okruženja i druga stanja neizvjesnosti .

U oblasti preduzetništva intelidžens se prvenstveno odnosi na tržišnu strukturu i tražnju, inovativni identitet kompanije, sticanje novih performansi i razvoj. Ovdje intelidžens ima prvenstveno veze sa izmjenama okruženja, kao i sa tehnološkim i socijalnim prognoziranjem. On je odlučujući za dugoročni razvoj i efikasnost jer uključuje kvantitativne i kvalitativne informacije kombinovane sa iskustvom i rasuđivanjem.

Na nivou dugoročnog preduzetničkog odlučivanja neodređenost i neizvjesnost su najveće. ^esto ne postoje ciljevi koji mogu biti precizno određeni i za koje se vjerovatnoća javljanja može postaviti. Najteži dio ovakvog planiranja leži u korištenju promjenljivih činjenica, koje su nekontrolisane varijable. Jedini način rada u takvoj situaciji može biti razvoj scenarija s unaprijed naslućenim tokovima razvoja.

Kod upotrebe modela preduzetničkog intelidžensa u uslovima neizvjesnosti posebno treba voditi računa o razdvajanju informacija potrebnih za strateške, taktičke i operacione odluke. Od uspješnosti tog razdvajanja, odnosno od kvaliteta informacionog inputa zavisiće i output bilo kojeg intelidžens modela.

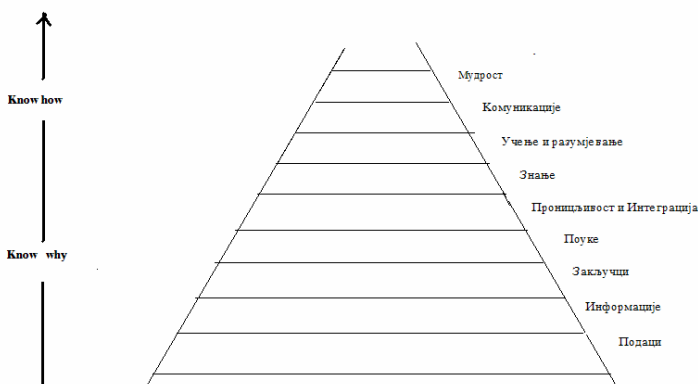
Ukoliko se predhodna pravila ne poštuju javlja se problem pogrešno struktuirane odluke. Taj problem je posebno kompleksan i ima značajne negativne posljedice na višim nivoima upravljanja, a na nižim nivoima se lakše otkriva, kontroliše i otklanja.

Pogrešno struktuirana odluka znači da je centar interesa na numeričkim varijablama i njihovom uzajamnom odnosu, na kriterijumu performansi i na relevantnim i korisnim stvarima koje treba uraditi. Savremeno poslovno okruženje je toliko kompleksno i promjenjivo da nijedan metod iz ranijeg iskustva ne može garantovati najbolja rješenja koja su prihvatljiva ako ne i optimalna, a broj alternativa je toliko velik da čini soluciju pokušaj-pogrešnim. Zbog toga je neophodno stepenovanje dijelova intelidžensa u vođenju mnogih preduzetničkih poduhvata.

5. 3. Stepenovanje intelidžensa u vođenju biznisa

Preduzetnički intelidžens se prilagođava i razvija tako što se nadograđuje na postojeće informacije i informacijsku podlogu prije nego što uspostavi radikalne promjene u poslovnoj funkciji na koju se primjenjuje. Da bi se što bolje razgraničili koncepti koji se odnose na različite nivoe potrebno je sačiniti

"ljestvice" inteligentnosti koje se sužavaju kako se donošenje odluka bliži vrhu. Te "ljestvice" se mogu ilustrovati na sljedeći način:¹²



Kao što se iz predhodne ilustracije vidi, na prvom stepenu su podaci, odnosno elementi informacija koji se mogu izmješati, preurediti i ponovo kombinovati. Iza toga dolaze informacije, a to su: organizovani, obrađeni i strukturirani podaci. Kako idemo ljestvicama prema gore dolazi zaključak koji razlučuje fine (soft) i grube (hard) podatke. Ovdje klasično statističko zaključivanje može da dovede do generalizacije, prognoziranja, ocjenjivanja i tehnike uzrokovanja. Tumačenje je proces izvođenja značenja, koji podrazumjeva: numerisanja, naučne obrade, kreativne tehnike itd. To znači da je ovaj proces daleko iznad jednostavnog sabiranja, sravnjivanja i ponovnog aktiviranja podataka sa kojima se rukuje. Izvođenje jednostavno znači- razvoj informacija.

Integarcija i sagledavanje je ključni stepen gdje cjelina često znači više od njenih dijelova. Ovdje postoji mogućnost munjevitog razvijanja procesa - to znači da nešto novo može da se pojavi u svojim sistemskim svojstvima. Iza toga dolaze stepeni koji se odnose na: znanje, učenje i razumjevanje, a potom i kompleksan proces komuniciranja. Ne prenošenje kritične informacije je isto što i njeno negiranje.

Na vrhu "ljestvica" je razum, vrh intelektualnog dosezanja na kome se posjeduje i znanje i knonj-honj . Da bi se potpuno razvio inteligentnost preduzetničkog upravljanja prema šemi prikazanih ljestvica, mora da se uzmu u obzir potpuni podaci o okruženju . Podjela preduzetničkog inteligentnosti se može promatrati i iz

¹² Adaptirano prema Dedijer, S. i drugi: Doba preduzetničkog inteligentnosti, @elnid, Beograd, 1998., str. 86

jednog drugog ugla - ugla upravljanja. Ova aktivnost se sa tog aspekta može rasčlaniti na osam dijelova:¹³

- Brzo prikupljanje podataka. Ovo je osnovna aktivnost ali sama za sebe je nedovoljna;
- Kratka analiza. Veoma je relevantna za proces donošenja odluka, a može se koristiti bilo koja tehnika u postupcima kao što su operaciono istraživanje, tržišno istraživanje, ekonomska i statistička analiza, preduzetničko računovodstvo itd;
- Originalno istraživanje. Novi podaci informacije se stižu za specifične ciljeve putem istraživanja, uputa i programiranih pregleda. Odjeljenje intelidžensa u preduzetničkoj firmi može da obavlja sekundarno istraživanje koje se bazira na objavljenim izvorima, na primarnom pregledu i uzrokovanju putem savremenih metoda;
- Prognoziranje ubrzanog razvoja. Ovo je jedna od oblasti koja se najbrže razvija i mogući postupci su brojni. Prognoziranje je u preduzetničkim poduhvatima izuzetno važno za njihov uspjeh, odnosno za njihovo praćenje i poticanje;
- Ciljno posmatranje. Ovo se često ne smatra kao posebna aktivnost u intelidžensu. Ipak svrha ove aktivnosti je značajna jer pomaže da se razlikuju bitni trendovi ili promjene koje karakterišu redosljed značaja pojava. To je od posebnog značaja za kontrolu na koju se direktno i odnosi;
- Specifično obrazovanje. To je precizan termin za ono što se opštim pojmom može nazvati intelidžens razvoj. On predstavlja neprekidno poboljšanje ili uvođenje osnovnih inputa, a njihova specifična primjena je za potrebe upravljanja u izuzetno varljivim uslovima;
- Intelidžens sistemi. Ovaj segment preduzetničkog intelidžensa je uporedan (srodan) ali ipak različit od onog u okviru organizacionog sistema. On se bavi izgradnjom modela, simuliranjem, integracijom i takvim organizacionim stvarima kao što je popravljavanje (jačanje) efikasnosti upotrebe ljudskog kapitala;
- Intelidžens komunikacija. Bez komunikacija sistem intelidžensa je praktično "mrtvi kapital". Najvažniji postupci vezani za komunikacije koje prenose finalne efekte intelidžensa manifestuju se kroz prezentaciju, informacione tehnologije, informacionu psihologiju, informacionu politiku i dr.

Ovi različiti nivoi aktivnosti i odluka u sistemu preduzetničkog intelidžensa javljaju se često bez unaprijed određenog redosljeda: jedna preduzetnička grupa može da se zaustavi kod prikupljanja podataka, a druga kod istraživanja. Intelidžens se može ograničiti na jednu funkciju (npr. marketing) ili može da se primjeni na jedan ili drugi nivo donošenja odluka.

¹³ Ibidem, str. 95.

Sve veći broj preduzetničkih menaxera u korporacijama je svjesan potrebe za velikim brojem poslovnih informacija, ali još uvijek samo manji broj uspeva da iskoristi potencijal integrisanog inteligentnog sistema.

6. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da su inovacije i ranije imale značajnu ulogu u razvoju preduzetništva, a da u savremenim uslovima zasićenog tržišta proizvodima i uslugama, dobivaju presudan značaj.

Brojna naučna istraživanja ukazuju da su bili uspješni samo oni programi izlaska iz privrednog zastoja i krize koji su u fokusu imali sistemsko podsticanje tehnoloških, organizacionih i socijalnih inovacija.

Taj sistemski pristup pokretanju inovacija, koga nazivamo "preduzetnički inteligentni", figurativno se može usporediti sa ljestvicama koje čine ključni dijelovi: prikupljanje podataka; ciljno posmatranje; kreativno mišljenje; otkrivanje i primjena inovacija; analitičko mišljenje (gradnja poslovne mudrosti); kraj stare i početak nove dobre zamisli i njeno pretvaranje u inovaciju.

Inovacije i preduzetnički inteligentni imaju posebno važnu ulogu u razvoju korporativnog (internog) preduzetništva. Naime, u praksi razvijenih zemalja se pokazalo da nema ozbiljnijeg razvoja malog, eksternog preduzetništva bez razvoja internog preduzetništva u velikim korporacijama oko kojih se kao sazvežđe razvija mnoštvo malih koperantskih preduzeća.

Literatura:

1. Deželjin, J. i drugi: Poduzetnički menadžment, M.E.P. CONSULT, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2002.
2. Donald A. Ball, Wendell H. McCulloh, Jr. " International Business, The Challenge of Global Competition, Irwin McGraw-Hill Companies, 1996.
3. Drucker, P.: Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd, 1991.
4. Galogaža, M. i Vukmirović, N.: Preduzetni marketing, MMC, Novi Sad, 1999.
5. "Global 500" Fortuna press, Great Britain, July 2004. p.184-185.
6. Ireland, D.R. et al.: Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth, Academy of Management Executives, Vol.15. 2002.
7. "Извјештај о глобалној конкурентности « Свјетски економски форум 2005.
8. Johny K. Johansson: Global Marketing: Foreign Country, Local Marketing and Global Management" Irwin McGraw Hill Companies, Inc 1991.
9. "Japan 1995" Tokyu Kezau Koho Center, Tokyo 1995. p.43-45
10. Kottler, Ph.: »Leading Change: Why Transformation Efforts Fail«, Harvard Business Review, March-April, 1995.
11. Nives, C.D.A.J. and Gouls, J.M.: Understanding Organization As Learning Systems, Sloan Management Review, 1985.
12. Nonaka, I.: The Knowledge creating Company, Harvard Business Review, 1991.

13. Peters, T. and Waterman, R.: U potrazi za vrhunskim, Global Book, Novi Sad, 1996.
14. Porter, E.M.: Strategy and Internet, Harvard Business Review, March 2001.
15. Pulić, A.: Informacijsko društvo i ekonomija, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
16. Rumelt, P. Richard: a prema knjizi, Babić, M., Stavrić, B.: Organizacija preduzeća, KIZ, Centar, Beograd, 1996.
17. Stojanov, D. i Medić, Đ.: Makroekonomske teorije i politike u globalnoj ekonomiji: Dominantne škole ekonomske misli, Ekonomski fakultet univerziteta u Sarajevu, 2001.
18. Senege, M.P.: The Leader's New York: Building Learning Organization, Sloan management Review, 1996.
19. Stanković, f. i Vukmirović, N.: Preduzetništvo, Matica Srpska, 1995.
20. Vukmirović, N.: Preduzetništvo, poslovne odluke i računovodstvena analiza, Acta Economica, br. 2 /2003., Ekonomski fakultet, Banja Luka.

