



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



PRVO POGLAVLJE – PREDUZETNIŠTVO U ERI 4.0 – DRUGI DIO

III godina: Preduzetnička ekonomija/Preduzetništvo i inovacije

Akadska 2022/2023. godina

Prof. dr Saša Petković

sasa.petkovic@ef.unibl.org



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



III SEMICA – DRUGI DIO: VRSTE PREDUZETNIŠTVA

Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univezitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT.

Entrepreneurship Types:

Solopreneur

Serial

Social

Lifestyle



Ishodi učenja

Nakon interaktivnog učestvovanja na predavanjima, vježbama i samostalnog i grupnog rada na analizi studija slučaja, bićete u mogućnosti da:

- klasifikujete i objasnite različite tipove preduzetništva, njihov značaj i ulogu u ekonomskom razvoju
- objasnite i razumijete koncepte preduzetništva u velikim korporacijama



1.6. Zašto ljudi postaju preduzetnici?

www.sli.do

#40808

Prema mišljenju Baringera i Ajrlanda (Barringer & Ireland, 2016, str. 7), “tri osnovna razloga zbog kojih ljudi postaju preduzetnici i osnivaju sopstvene firme su:

- 1) da budu sami sebi šef,
- 2) da slijede svoje ideje, i
- 3) ostvare finansijske nagrade”.



1.6. Zašto ljudi postaju preduzetnici?

Razlozi zašto ljudi pokreću vlastiti biznis su mnogobrojni, i zavise od niza *prelomnih životnih događaja*, dobrih ili loših, *neshvaćenosti i nezadovoljstva* na postojećem radnom mjestu, **gubitkom radnog mjesta, sticajem srećnih okolnosti**, ali i želje da se iskoristi stečeno znanje, vještine i kompetencije.



1.6. Zašto ljudi postaju preduzetnici?



- 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 agent ekonomskih promjena (Acs, 1992; Baumol, 1993).



Za ekonomski rast i razvoj, veoma je značajno da stare ideje budu zamijenjene **novim idejama**

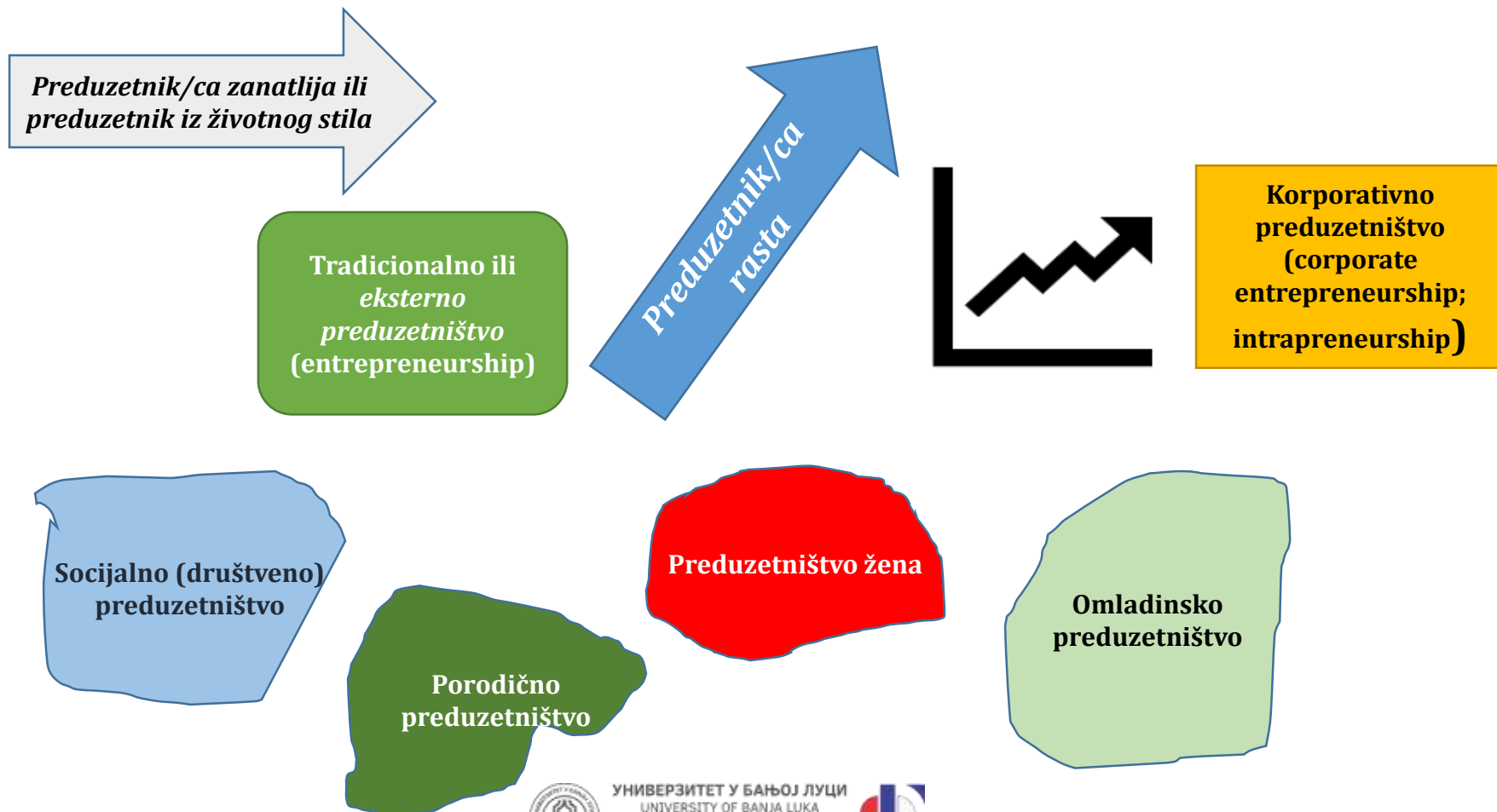


.....i da se stari proizvodi, usluge i procesi ***zamijene novim, koji su bolji i efikasniji.***

- Nove ideje i inovacije često su 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 leadersku poziciju na globalnom tržištu.



Najčešće podjele preduzetništva



1.7.1. Tradicionalno (eksterno) preduzetništvo

“Najbolji način za predviđanje budućnosti je njeno stvaranje”

— Peter Drucker (1909 – 2005)



1.7.1. Tradicionalno (eksterno) preduzetništvo

- 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.



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,
- 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 vlastitog biznisa, zavisice i osnovne konture poslovnog modela novoformiranog preduzeća!!!



Preduzetnik/ca iz nužde



Preduzetnik/ca mogućnosti (prilike)



Preduzetnici 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.



Preduzetnici iz nužde

- 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.



Preduzetnici iz nužde

- 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.***



Preduzetnici zanatlije – preduzetnici životnog stila

- 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)



Preduzetnici iz hobija

- U modernim urbanim zajednicama teško je zamisliti život bez časovničara, frizera, autopraona, restorana, kafića, ali i raznih fitness 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***.



Ne možemo svako malo preduzeće smatrati preduzetničkim

➔ Preduzetništvo u MSP 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;

➔ kreiranje podsticajnog kreativnog okruženje koje podstiče inovativnost zaposlenih;

➔ brzo djelovanje i reaktivnost;

➔ agresivna konkurentnost i fleksibilnost.



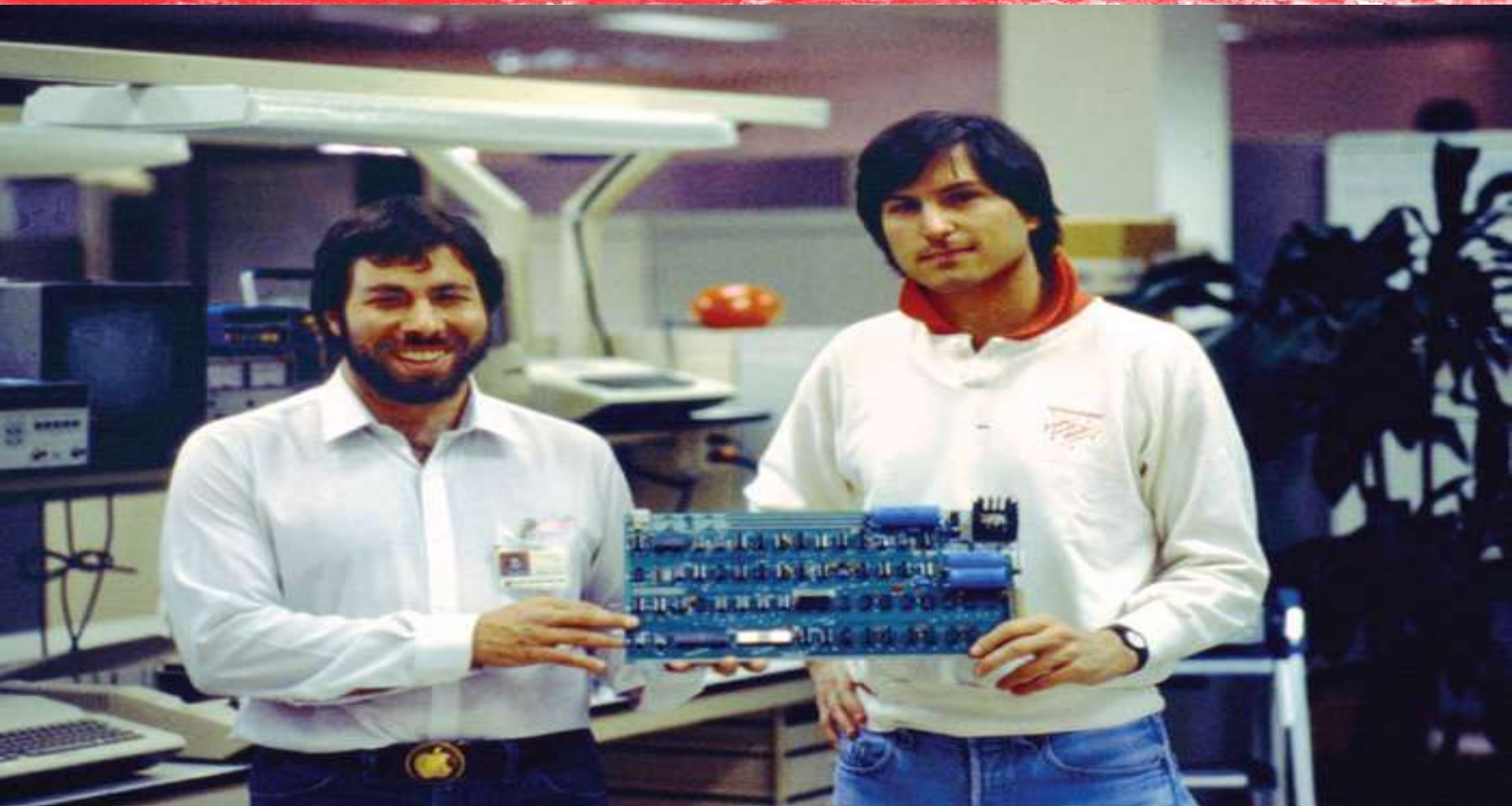
Preduzetnička firma



- 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, i po pravilu ispoljava **eksponencijalni rast i razvoj**, mjereno 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 nakadašnji startup, a sada međunarodna korporacija Apple.

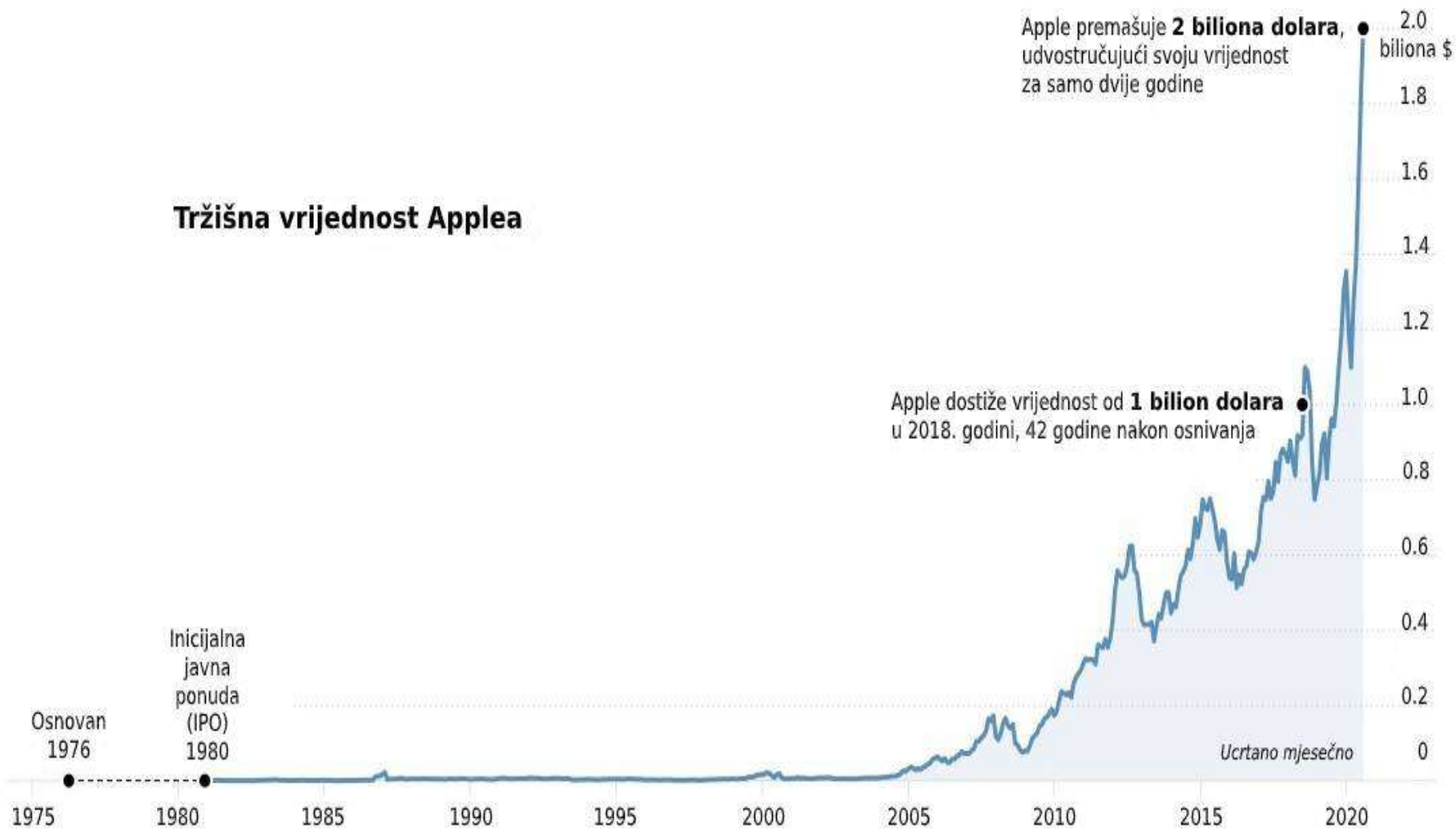


Zašto je Apple najvrijednija preduzetnička kompanija na svijetu?



Apple je prva američka kompanija koja je dostigla tu vrijednost, zapanjujući uspon koji je započeo u pandemiji.

Tržišna vrijednost Applea



Kako je Apple rastao

Tržišna vrijednost



Apple Market Cap: 2.394T for Oct. 15, 2021

View 4,000+ financial data types

Search	Add	Browse...
--------	-----	-----------

Market Cap Chart

[View Full Chart](#)

1d	5d	1m	3m	6m	YTD	1y	5y	10y	Max
----	----	----	----	----	-----	----	----	-----	-----

Export Data	Save Image	Print Image
-------------	------------	-------------



Historical Market Cap Data

Apple Market Cap: 2.663T for March 4, 2022

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES:

Search ADD BROWSE

Market Cap Chart



[VIEW FULL CHART](#)



Apple Inc (AAPL)

138.38 ↓ -4.61 (-3.22%) USD | NASDAQ | Oct 14, 16:00 139.83 ↑ +1.45 (+1.05%) After-Hours: 05:06

Quote Performance **Key Stats** Financials Estimates News Events Y-Rating Valuation Multichart Fundamental Chart Scatter Plot Te

Apple Market Cap: 2.224T for Oct. 14, 2022

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES:

Search

ADD

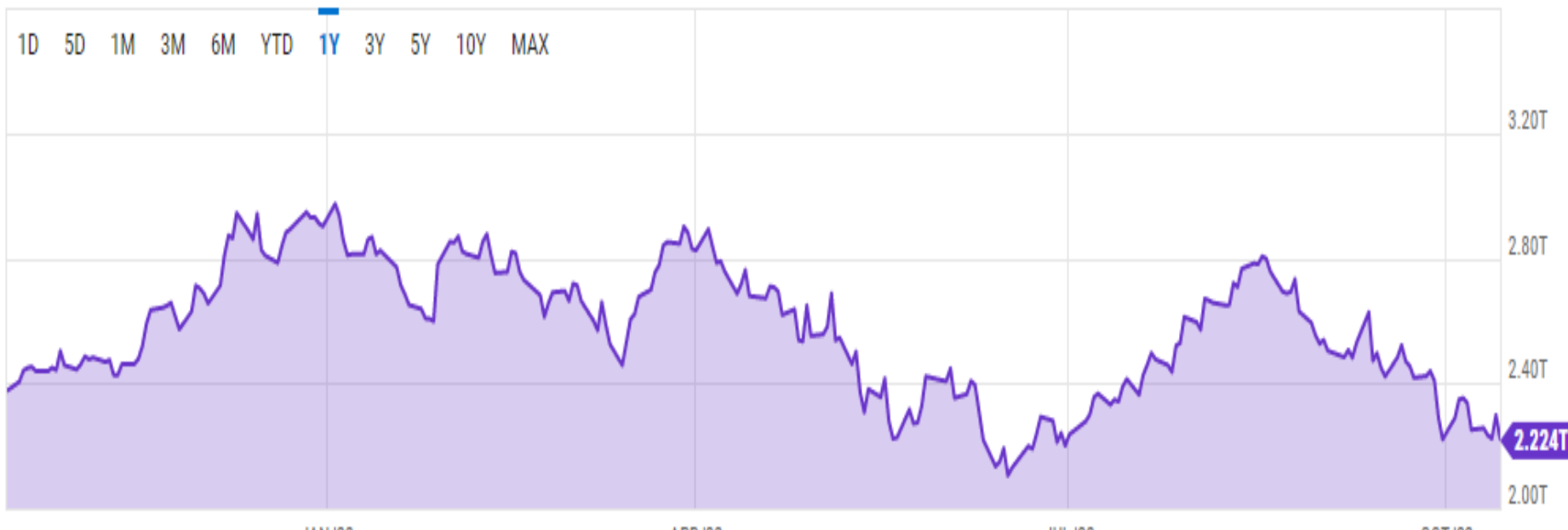
BROWSE

Market Cap Chart



VIEW FULL CHART

1D 5D 1M 3M 6M YTD 1Y 3Y 5Y 10Y MAX



Pet velikih stvari koje su stvorile Apple

**1. Stiv Džobs – brend
za sebe**



Pet velikih stvari koje su stvorile Apple

iPhone 13

2. iPhone revolucija

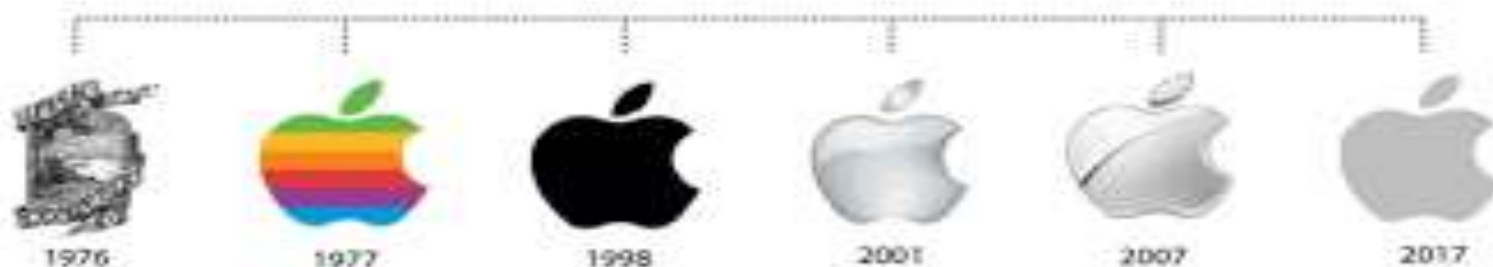


Pet velikih stvari koje su stvorile Apple

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.

To je finansijski genije koji leži u tom brendu - 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."



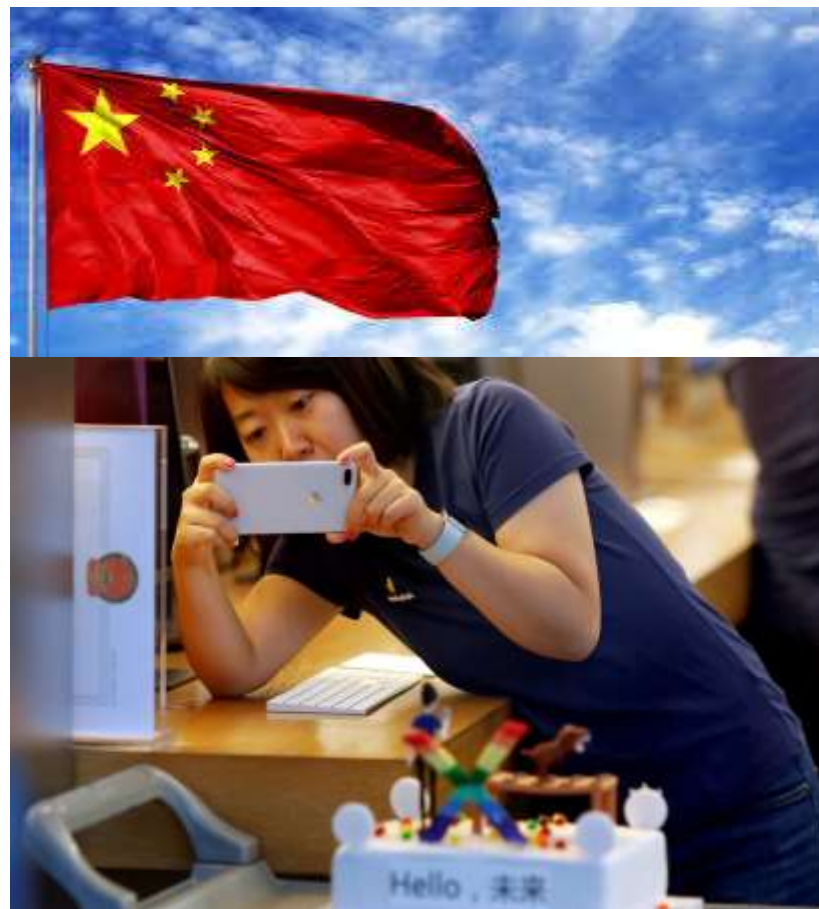
Apple Logo History



Pet velikih stvari koje su stvorile Apple

4. Kina – i rast

- 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.
- iPhone je postao **simbol bogatstva i prestiža** među rastućim kineskim stanovnicima velikih gradova



Pet velikih stvari koje su stvorile Apple

5. Apple brend danas

Forbsova lista, koja mjeri vrijednost brenda kompanije gledajući njene finansijske brojeve, svrstala je Apple u najvrijedniji brend u posljednjih osam godina zaredom. 2018. procijenjen je na **182,8 milijardi US\$**. Vrijednost Brenda u 2021. godini narasla je na **612 milijarde US\$**
(<https://www.statista.com/statistics/326052/apple-brand-value/>)



1.7.2. Korporativno preduzetništvo

- ✓ Preduzetništvo nije isključivo imanentno malim i srednjim preduzećima.
- ✓ Naprotiv, sve je više korporacija i velikih transnacionalnih kompanija koje **preuzimaju preduzetništvo kao *koncept i filozofiju poslovanja***.
- ✓ Zašto je došlo do tako velike **suštinske promjene u poslovnoj filozofiji velikih kompanija** i multinacionalnih korporacija?



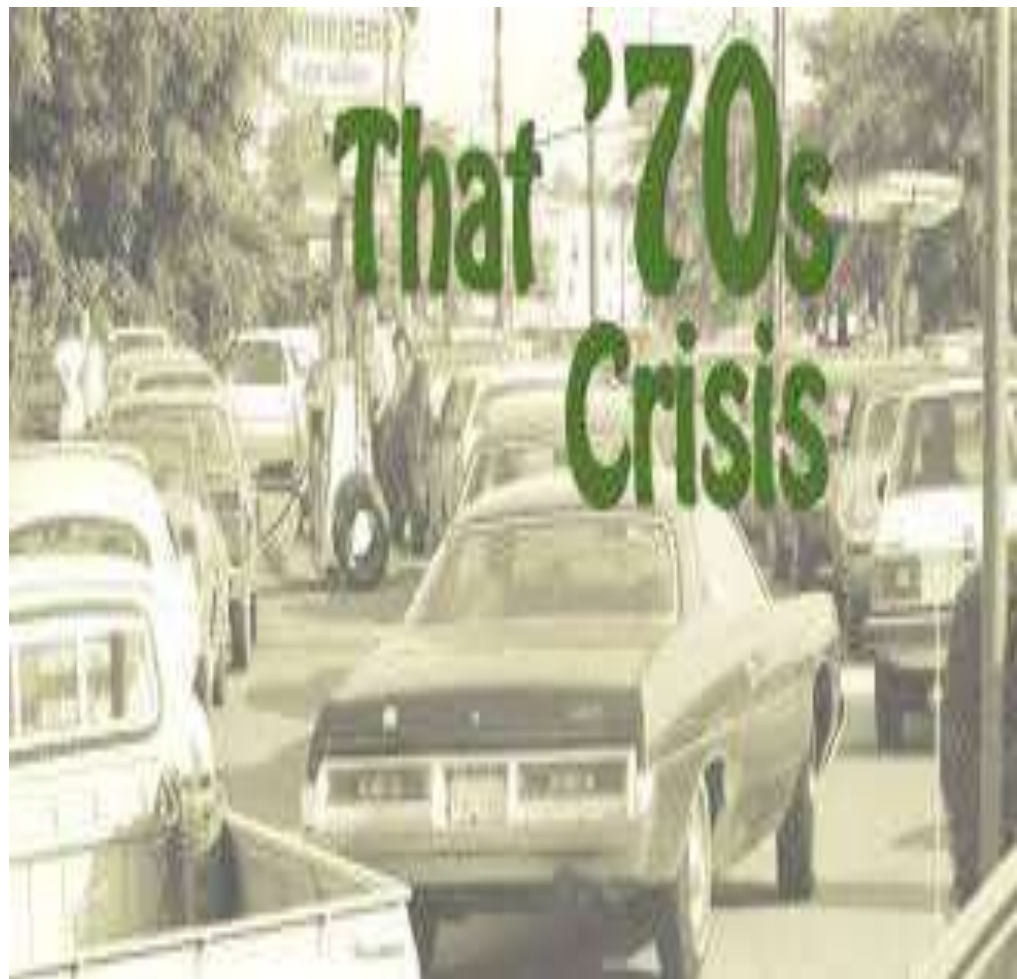
1.7.2. Korporativno preduzetništvo – period nakon Zlatnog doba kapitalizma

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 % 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).



1.7.2. Korporativno preduzetništvo – period nakon Zlatnog doba kapitalizma – razlozi promjene poslovne paradigme u velikim kompanijama

- 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,
- opadanje rasta životnog standarda stanovništva u razvijenim zemljama svijeta,
- porast troškova života,
- stvaranje novih globalnih ekonomskih sila, kao što su Kina, Južna Koreja i Indija
- **doprinijeli su ubrzanju mijenjanja poslovnih filozofija velikih korporacija.**



KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

- Sa rastom i razvojem, **preduzeća se birokratizuju**, postaju sve konzervativnija, tako da u svom ponašanju sve više **ispoljavaju odbojnost prema riziku**, a time gube jedan od osnovnih pokretača daljeg rasta i razvoja.
- **Gubitak preduzetničkog duha**, odnosno **birokratizacija preduzeća**, jedan je od zaključaka brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja procesa rasta preduzeća, **razlog je gubitka konkurentske prednosti.**



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*.



Mehanistička struktura

- U praksi izbor između organske i mehanističke strukture, odnosno **preduzetničkog i birokratskog stila upravljanja**, nije, međutim izbor između dva ekstrema, već prije predstavlja **izbor između velikog broja kombinacija elemenata** ovih ekstremnih rješenja.
- Mehanistička organizaciona struktura i birokratski stil upravljanja **podstiču efikasnost**, ali *guše*, ako ne i ubijaju *preduzetničku inicijativnu i ponašanje*.



Organička struktura



- *Organičkoj* organizacionoj strukturi *odgovara preduzetnički stil upravljanja*, odnosno slobodniji i adaptivniji stil upravljanja. Preciznije karakteristike organičke organizacione strukture teško se mogu definisati budući da se ona stalno oblikuje i mijenja, **kako bi se prilagodila promjenama u okruženju**.
- Organička organizaciona struktura i preduzetnički stil upravljanja podstiču *efektivnost* i **preduzetničko ponašanje preduzeća**.

Organička vs mehanistička struktura (Slevin & Covin, 1990)

- Na osnovu istraživanja nekoliko stotina preduzetničkih firmi Slevin i Kovin su utvrdili da **postoji pozitivna korelacija između preduzetničkog ponašanja preduzeća i njegovih performansi** kada je struktura preduzeća **organička**, a da je korelacija između preduzetničkog ponašanja i performansi preduzeća negativna kada je struktura preduzeća **mehanistička**.

- Prema tome, preduzeće koje želi da **podstakne preduzetničko ponašanje** treba da obezbijedi **strukturu i kulturu** koja će podržati **preuzimanje rizika, proaktivno djelovanje i inovacije**.



Inovacija je izvor konkurentske prednosti



- Današnje organizacije moraju kontinuirano redefinisati svoja tržišta, restrukturisati svoje poslovanje i remetiti svoje poslovne modele.
- Sposobnost kontinuiranih inovacija (uključivanje u stalni proces preduzetničkih akcija) *postala je izvor konkurentske prednosti* (Kuratko et al., 2018, str. 3).



Korporativno preduzetništvo

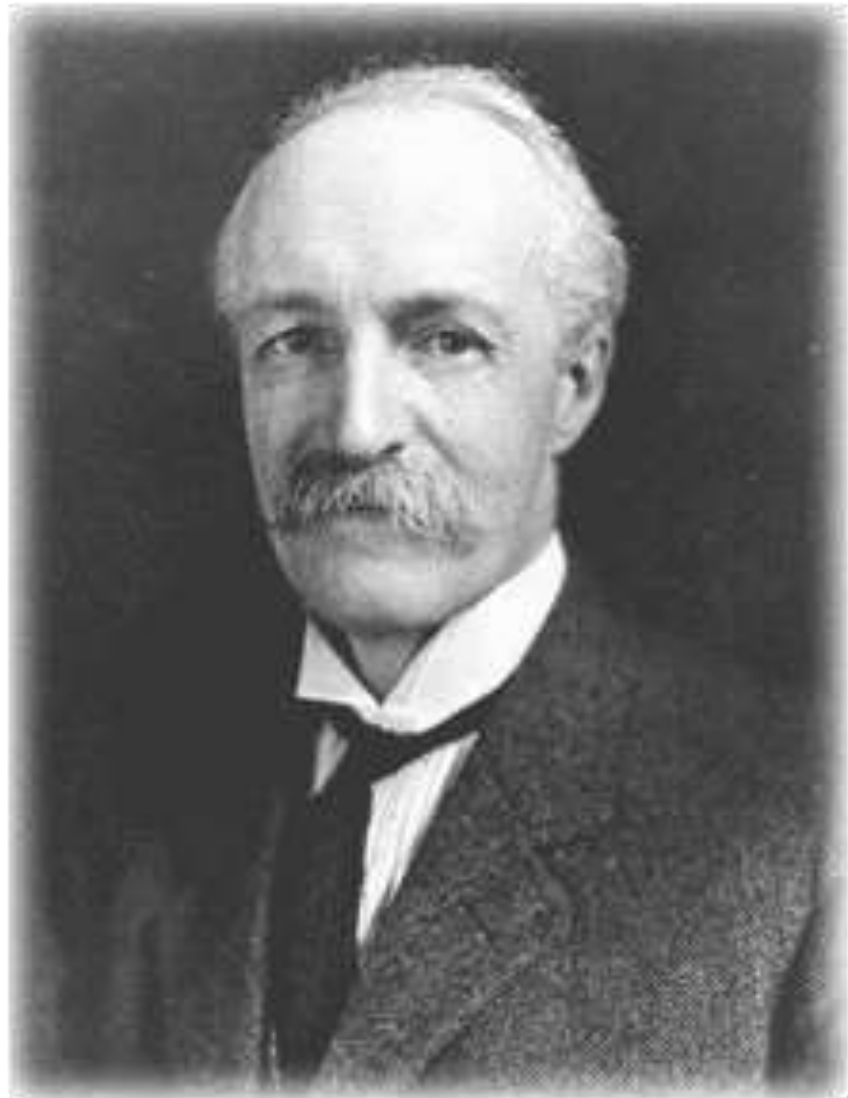
„Korporativno preduzetništvo je strategija i praksa osmišljavanja, podsticanja, pokretanja i upravljanja novim preduzećima - ne samo novim proizvodima ili uslugama - koji se razlikuju od njih, ali značajno koriste trenutna osnovna sredstva kompanije, položaj na tržištu ili mogućnosti“
(Wolcott & Lippitz, 2010, str. 7)

- 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.



Unutrašnje preduzetništvo (Intrapreneurship)

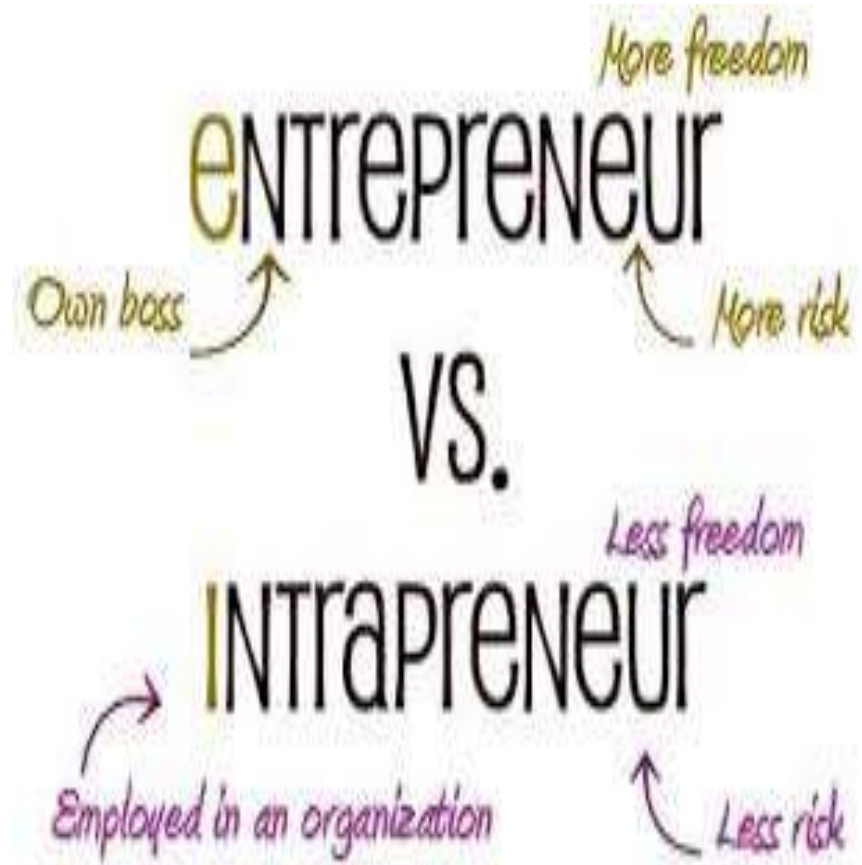
-predstavlja tip korporativnog preduzetništva koji se zasniva na **spremnosti i sklonosti pojedinaca zaposlenih u velikom preduzeću** da se **ponašaju na preduzetnički način**.
- Izraz “unutrašnje preduzetništvo” prvi je upotrijebio Gifford Pinčot 1985. godine u istoimenoj knjizi.
- Najjednostavnije rečeno, unutrašnji preduzetnici su **preduzetnici u velikim organizacijama**.



Gifford Pinchot

Intrapreneur vs entrepreneur

- Intrapreneri ili unutrašnji preduzetnici djeluju na identičan način kao i eksterni preduzetnici, osnivači privatnih preduzeća, sa **jednom značajnom razlikom**.
- Ne rizikuju gubitak vlastite imovine i imaju na raspolaganju resurse kompanije čiji nisu vlasnici.



Intrapreduzetnici nisu inovatori, mada to mogu i da budu.

- ❑ Oni su **alokatori prvenstveno ljudskih resursa** spremnih 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.

ARE YOU TOO BUSY TO INNOVATE?



Savremene korporacije

Kircner (Kirzner, 1979, str. 105) tvrdi da savremene korporacije predstavljaju „genijalan, neplaniran uređaj koji **olakšava pristup preduzetničkom talentu velikim izvorima finansiranja**“.



1.7.2.2. Unutrašnje preduzetništvo

- Najjednostavnije rečeno, unutrašnji preduzetnici su ***preduzetnici u velikim organizacijama***.
- Po karakteristikama 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 kontrolom“ (Stevenson & Jarillo, 1990, str. 23).



Konzervativna vs preduzetnička korporativna kultura (Hisrich et al., 2011, str. 70).

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 pogodno** za kreativnost, fleksibilnost, nezavisnost, vlasništvo ili riskiranje - vodeće principe korporativnih preduzetnika.



Konzervativna vs preduzetnička korporativna kultura (Hisrich et al., 2011, str. 70).

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.



Konzervativna vs preduzetnička korporativna kultura (Hisrich et al., 2011, str. 70).

Razlike postoje i među vrijednostima i normama dviju kultura. Tradicionalna korporacija je u svojoj prirodi **hijerarhijska**, s uspostavljenim procedurama, sistemima izvještavanja, linijama autoriteta i odgovornosti, uputstvima i kontrolnim mehanizmima.



Kultura preduzetničke kompanije u potpunom je kontrastu ovome modelu. Umjesto hijerarhijske, **preduzetnička korporacija 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



Preduzetnički stil upravljanja

- Pored toga, prelazak sa **tradicionalnog na preduzetnički stil upravljanja**, znači i sasvim **drugačiji odnos prema riziku, neizvjesnosti i nejasnoćama** – umjesto nastojanja da se stvore uslovi izvjesnosti, izbjegne rizik i objasne nejasnoće, preduzetnički stil upravljanja **mного je tolerantniji** prema neizvjesnostima i nejasnoćama, a zaposleni se ohrabruju da prihvate razumne rizike.



Preduzetnička kultura omogućuje pojedincima unutar organizacije da ispolje svoje kreativne potencijale

- Kako talasi prekida dolaze sve brže, jedini način da kompanija bude konkurentna je **da se ponaša kao startup**.
- 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).



Efikasnost vs inovativnost



-su često međusobno suprotstavljeni jer se povećanje efikasnosti često ostvaruje na uštrb inovativnosti, a inovativnost podrazumijeva izvjestan stepen organizacione “opuštenosti” koja utiče na smanjenje efikasnosti.

Inovativnost podrazumijeva izvjesnu “opuštenost”

- Inovativnost podrazumijeva izvjesnu “opuštenost” preduzeća, odnosno tolerisanje određenih viškova resursa (opreme, materijala, stručnog znanja i sl.) koje zaposleni **moгу iskoristiti u razvoju novih proizvoda, tehnologija ili poslovnih koncepcija.**



Company, formerly known as the Minnesota Mining and Manufacturing Company, is an American multinational conglomerate headquartered in Maplewood, Minnesota, a suburb of St. Paul.

3M (NYSE) \$237.22 +1.35 (+0.57%)

Disclaimer

Maplewood, Minnesota, United States

(Feb 24, 2012-)

Billion USD (2016)

3M Safety, Capital Safety, 3M Japan Ltd, CUNO Inc,





3M

- Tako je npr. kompanija 3M **ugradila opuštenost u svoju organizacionu strukturu** dozvoljavajući istraživačima da **iskoriste 15% svog radnog vremena na sopstvene projekte** (Burns, 2011).
- Preduzeća koja su uspjela da postignu **delikatan sklad između kontrole i slobode** stvorila su pretpostavke za razvoj internog preduzetništva.
- Tako je npr. korporacija 3M poznata po širokim usmjerenjima i po tome što **zaposlenima pruža prostor za ispoljavanje kreativnosti i inicijative**, uz istovremenu značajnu pobočnu podršku i snažan sistem vrijednosti i normi.

Strateško repozicioniranje i djelovanje

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.



Elementi korporativnog preduzetništva (Hisrich et al., 2011, str. 69)

Korporativno preduzetništvo najčešće se sastoji se od sljedeća četiri ključna elementa:

- 1) *novi poslovni poduhvati,*
- 2) *inovativnost,*
- 3) *samoobnova, i*
- 4) *proaktivnost*



Novi poslovni poduhvati

- Ponekad zvani korporativni poduhvati odnose se na ***stvaranje novog poslovanja unutar postojeće organizacije.***
- Te preduzetničke aktivnosti sastoje se od stvaranja nečeg novog i vrijednog, bilo ***redefinisanjem*** kompanijinih trenutnih proizvoda i usluga, ***razvojem novih tržišta*** ili formiranjem ***formalno autonomnih ili poluautonomnih jedinica ili preduzeća.***
- Formiranje novih korporativnih poduhvata najistaknutija je manifestacija korporativnog preduzetništva.



Organizaciona inovativnost (inovacija proizvoda vs procesna inovacija)

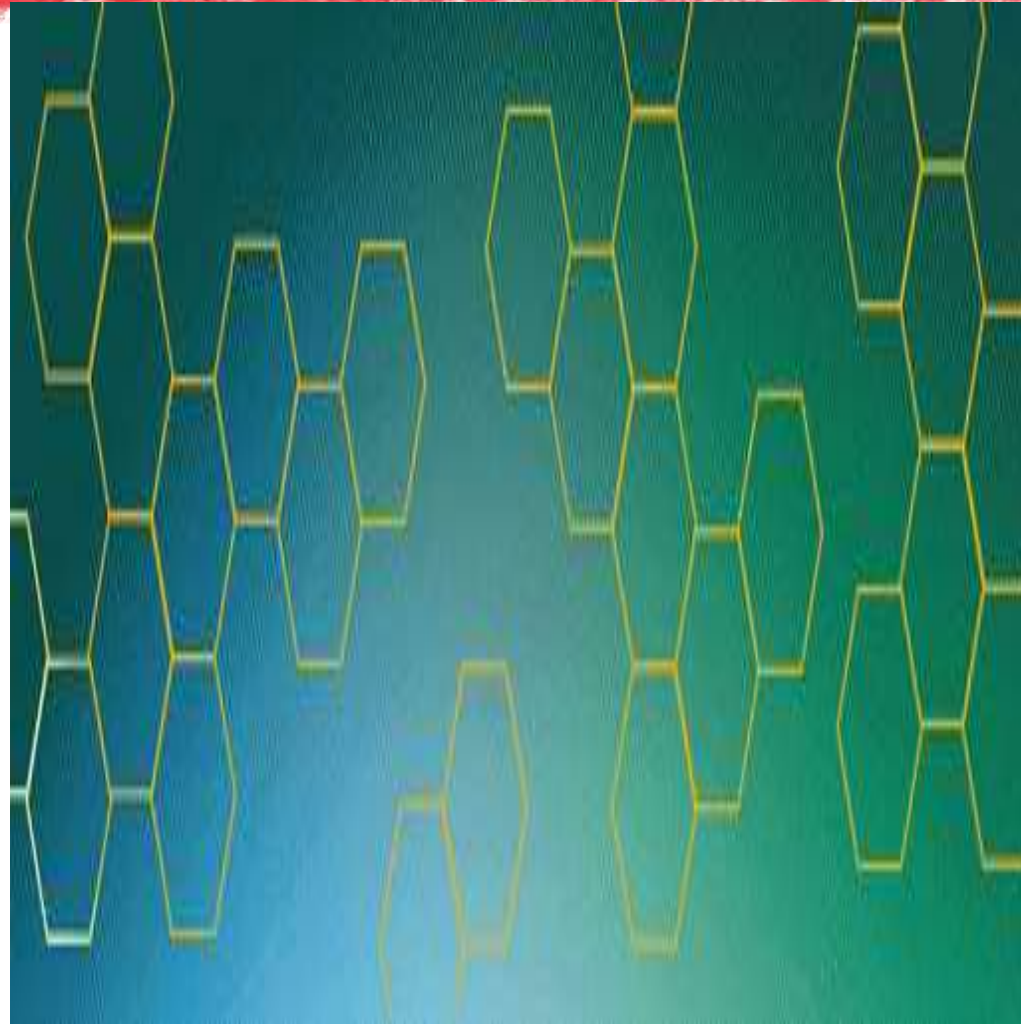
....odnosi se na **inovaciju proizvoda ili usluga (inovacija proizvoda)**, s naglaskom na razvoj i **inovaciju u tehnologiji (procesna inovacija)**.

Uključuje razvoj novih proizvoda, poboljšanje proizvoda, kao i nove metode i postupke proizvodnje.



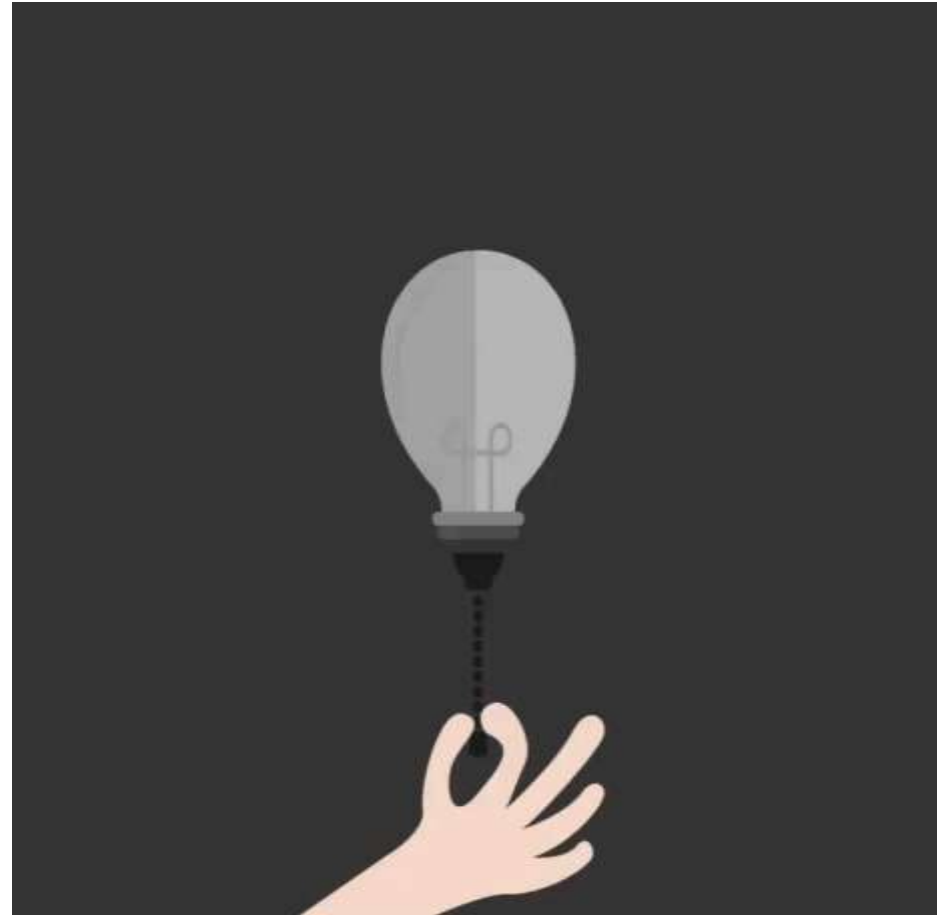
Samoobnova

.... je 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.



Proaktivnost

.... uključuje **preuzimanje inicijative i rizika**, kao i **konkurentsku agresivnost i odvažnost**, što se posebno odražava u **orijentacijama i aktivnostima top menadžmenta**.



1.7.2.1. Novi korporativni poduhvati u digitalnoj eri



Digitalizacija transformiše mjesto preduzetničkih mogućnosti i preduzetničkih praksi (Baierl et al., 2019).

Selig i dr. (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.



Četvrta industrijska revolucija je u toku

- Četvrta industrijska revolucija najavljuje niz društvenih, političkih, kulturnih i ekonomskih preokreta koji će se odvijati tokom 21. vijeka.



- Tehnologije Četvrte industrijske revolucije, kao što su vještačka inteligencija (AI), uređivanje genoma, proširena stvarnost (AR), robotika i 3D štampanje brzo mijenjaju način na koji ljudi stvaraju, razmjenjuju i distribuišu vrijednost.
- Kao što se dogodilo u prethodnim revolucijama, ova **će duboko transformisati institucije, industrije i pojedince** (Schwab, 2016)



Digitalna era i post-digitalna era u kojoj živimo otvorili su put za uvođenje i primjenu digitalnog preduzetništva

- Digitalno preduzetništvo je široko definisano kao **stvaranje novih poduhvata i transformisanje postojećih preduzeća** razvojem novih **digitalnih tehnologija** ili novom upotrebom takvih tehnologija.

- *Digitalne tehnologije* postale su nova ekonomska i društvena sila za **preoblikovanje tradicionalnih poslovnih modela**, strategija, struktura i procesa.



Ekonomija dijeljenja i digitalno preduzetništvo

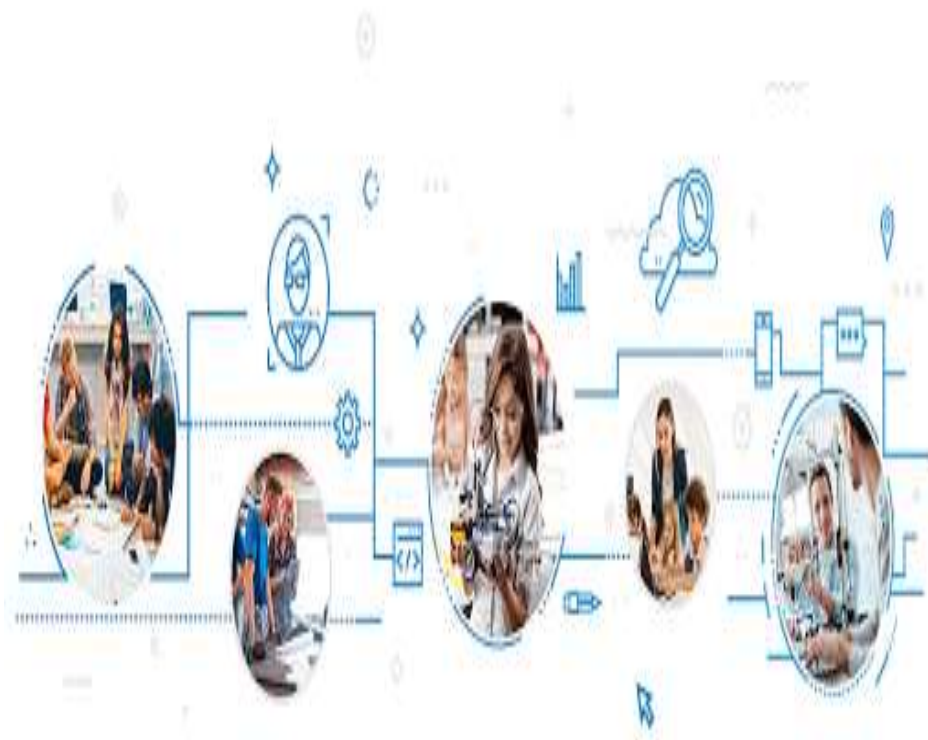
- Digitalne tehnologije omogućile su **rast ekonomije dijeljenja**, povezivanjem vlasnika i korisnika i **narušavanjem prethodnog dualizma preduzeća i kupaca**.
- Očigledno je da digitalne tehnologije imaju značajan uticaj na rast broja preduzetnika i njihove razvojne procese (Baierl et al., 2019).



Digitalne usluge – kreativna destrukcija

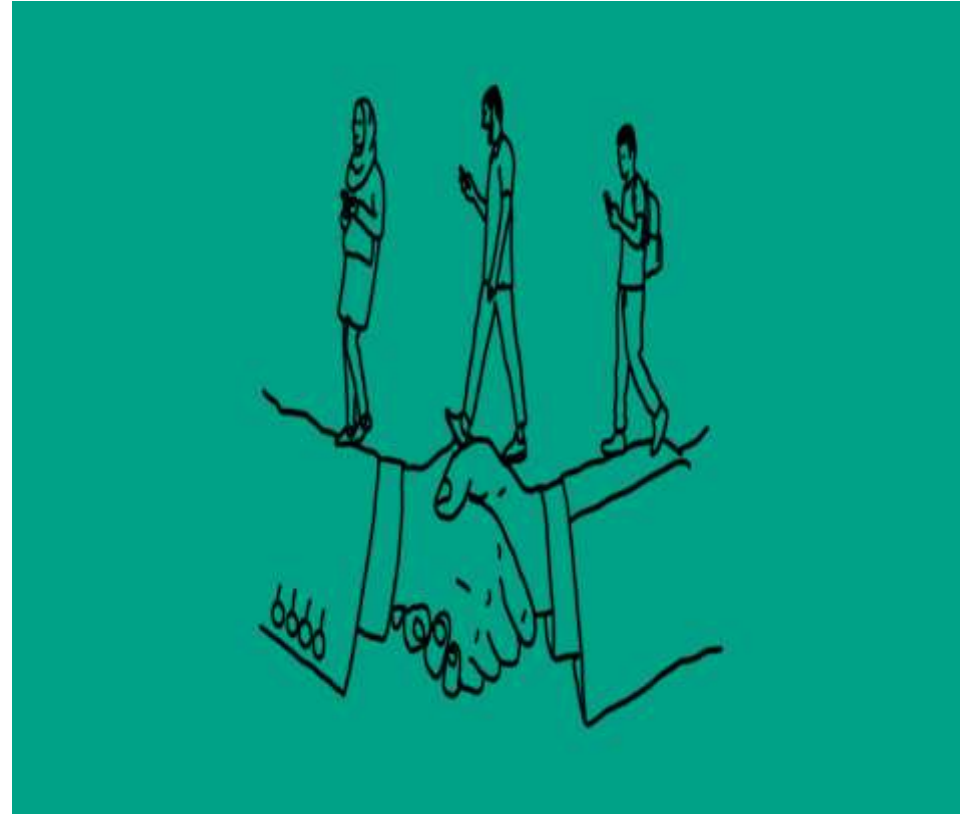
Veliki broj najvrijednijih svjetskih kompanija danas se koncentriše **na pružanje digitalnih usluga bez posjedovanja** povezanih proizvoda ili njihove proizvodnje.

Novi digitalni poduhvati poput eBaya, Amazona, Facebooka, Ubera, Alibabe, Airbnb-a ili Netflix-a, iskoristili su ovaj **masovni prelazak sa opipljivih proizvoda na nematerijalne digitalne usluge i poremetili čitava tržišta** (van Alstyne et al., 2016).



Postdigitalna era

- Međutim, post-digitalna 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, odnosno **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.



1.7.2.3. 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**.
- 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 transformacija

- *Preduzetnička transformacija*, kao tip korporativnog preduzetništva, **ističe značaj prilagođavanja velikih preduzeća promjenama u okruženju**, a najbolji način za prilagođavanje su **usklađene promjene organizacione strukture preduzeća i njegove organizacione kulture**, kako bi se podstaklo preduzetničko ponašanje pojedinaca zaposlenih u preduzeću.

Your **transformation** is our business



Faktori koji po ovom pristupu utiču na **preduzetničko ponašanje pojedinaca** i koji konstituišu tzv. "*preduzetničku arhitekturu*" su:

- vođstvo (liderstvo),
 - strategije,
 - sistemi,
 - organizacione strukture, i
 - kultura u organizaciji
- (Burns, 2011)

PREDUZETNIČKA ARHITEKTURA





- U najširem smislu izraz “arhitektura” označava skup odnosa **unutar i oko organizacije** **različitih aktera (stejkholdera)** kao što su: zaposleni, kupci, dobavljači i sl.

- Kao što **individualni preduzetnici** koriste mrežu veza sa različitim akterima kako bi iskoristili uočene mogućnosti, tako i **preduzeće koristi preduzetničku arhitekturu** kako bi moglo **brzo da reaguje na promjene u okruženju** i iskoristi poslovne prilike koje te promjene stvaraju.

- **Preduzetnička arhitektura** doprinosi stvaranju **dinamičke sposobnosti preduzeća** da se **prilagođava promjenama u okruženju** koju je, budući da nije formalizovana i da se zasniva na složenim ličnim vezama u organizaciji, teško kopirati.



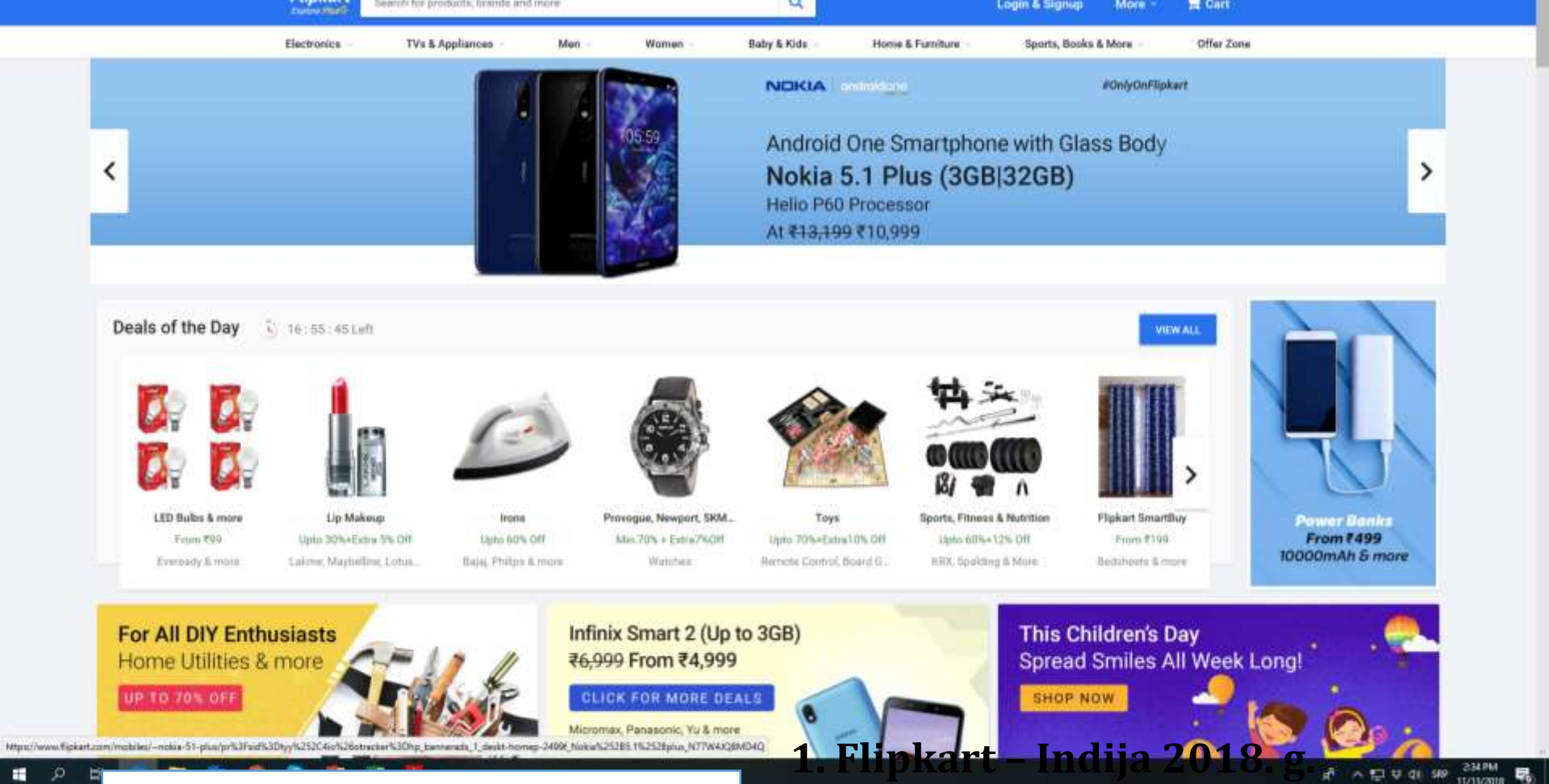
- ***Dinamička sposobnost prilagođavanja*** razvija se stvaranjem i akumuliranjem ***znanja u organizaciji***, kao i razvojem ***rutinskih postupaka*** koji treba da omoguće da se promjene odvijaju usklađeno i bez teškoća.
- Svjesni da su ***promjene dobre za organizaciju***, ***zaposleni su motivisani da ih iniciraju i provode.***



Akvizicije vs R&D

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

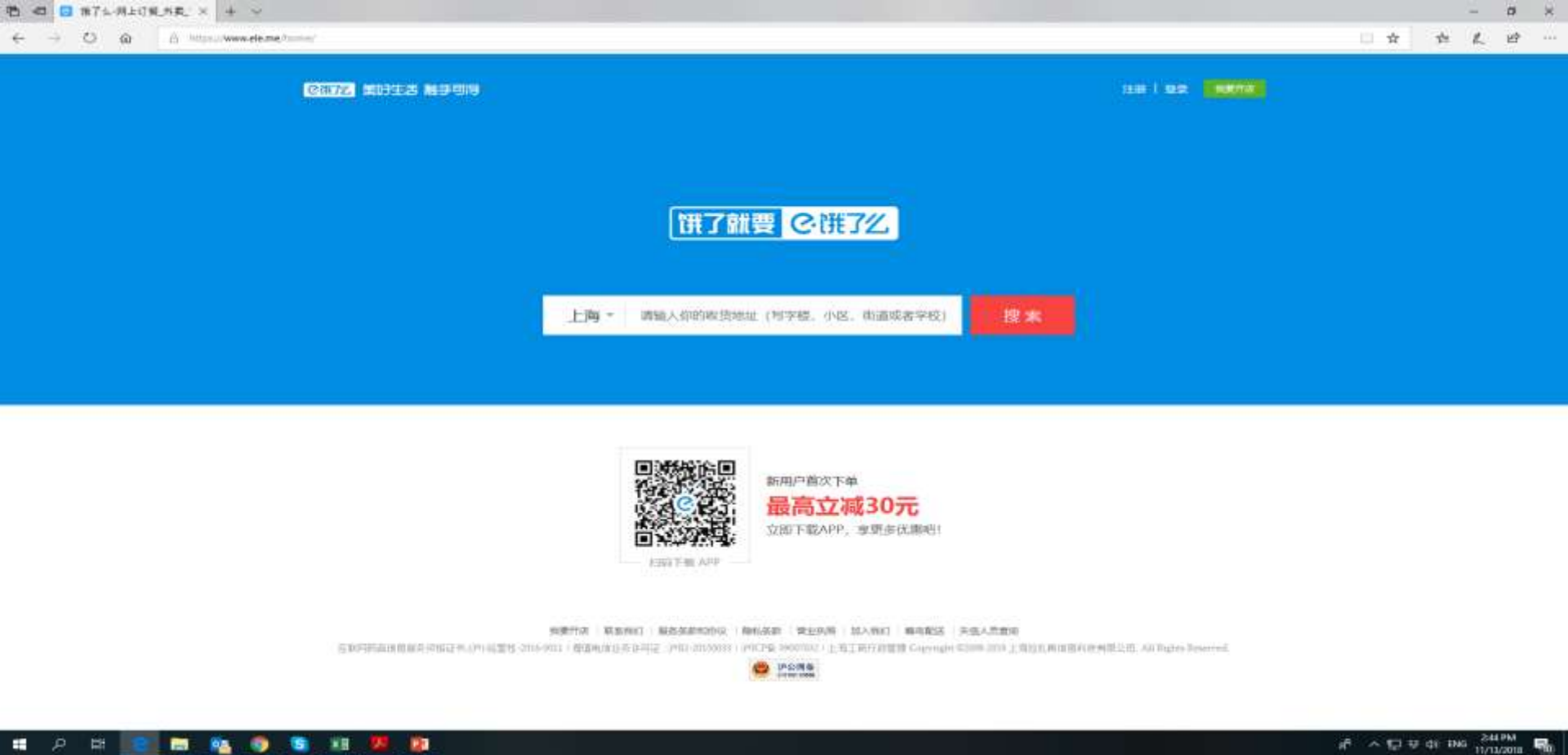




1. Flipkart – Indija 2018. g.

<https://founderswave.com/2018/06/05/the-biggest-startup-acquisitions-of-2018/>

Najveća indijska priča o uspjehu, Flipkart je Amazon južne Azije. Sa godišnjim prihodom od preko 2,9 milijardi dolara, nije bilo iznenađenje kada je američki maloprodajni gigant Walmart iskazao zainteresovanost. Nakon velikog neuspješnog pokušaja ulaska na indijsko tržište opeke i maltera, Walmart se odlučio kupiti 77% udjela u Flipkartu u iznosu od **16 milijardi US\$**. Sachin Bansal, koji je ko-osnivač ove kompanije u 2008. godini, navodno će dobiti ugovor od 800 miliona dolara.



<https://founderswave.com/2018/06/05/the-biggest-startup-acquisitions-of-2018/>

2. Ele.me – Kina, 2018. g.

Osnovana 2008. godine, šangajski servis za isporuku hrane Ele.me je brzo postao jedan od najuspješnijih start upa u Kini. Kompanija sada servisira preko 2.000 kineskih gradova sa garancijom za isporuku hrane za 30 minuta. Privučena sa svojim rapidnim rastom, Alibaba je počela da investira u kompaniju u 2016. godine. Nakon što je Ele.me kupio Baidu uslugu dostave hrane 2017. godine, Alibaba je izabrala da preuzme start up za **9,5 milijardi dolara**. Suosnivač Ksuhao Zhang ostaće u kompaniji kao predsjednik.



R&D (istraživanje i razvoj) nemaju alternativu

- 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 **zahtjevan je proces.**



Research



Znanje predstavlja važan faktor preduzetničkog procesa.

- Individualni preduzetnik **stiče znanje obavljajući poslove**. Kada se radi o pojedincima, **stečeno znanje se prenosi brzo** i bez prepreka.
- Međutim, sa **povećanjem veličine preduzeća** kontinuiranom **prenosu znanja** između zaposlenih **se postavljaju sve veće prepreke**.



Organizacija koja uči

-lakše i brže se mijenja i prilagođava promjenama uslova u okruženju.
- Kao što je jedna od **karakteristika uspješnog preduzetnika da se mijenja i uči** tako je i **organizacija koja uči istinski preduzetnička organizacija.**



HVALA NA PAŽNJI!

