

9 INDUSTRIJA,
INOVACIJE I
INFRASTRUKTURA



11 ODRŽIVI GRADOVI
I ZAJEDNICE



12 ODGOVORNA
POTROŠNJA I
PROIZVODNJA



INOVATIVNOST I PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA

CILJEVI PREDAVANJA

- Shvatiti značaj i objasniti povezanost i ulogu preduzetništva i inovativnosti u ekonomskom razvoju svake zemlje i na nivou kompanija.
- Definisati, klasifikovati i opisati ključne konstrukte i dimenzije preduzetničke orijentacije i razumijete značaj i uticaj preduzetničke orijentacije na poslovne performanse.

Literatura:

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




1. INOVATIVNOST I PREDUZETNIŠTVO



Preduzetništvo, podrazumijeva **primjenu inovacija kao oruđa promjena**, koje donose dodatnu vrijednost i preduzetnicima i korisnicima tih promjena.

- ↪ Kako god bila opisana, inovacija je ključna zato što **podstiče ekonomski rast, rast zaposlenosti i dohotka, poboljšava kvalitet života i konkutenost nacija** (Atkinson & Ezell, 2014).
- ↪ Raspravu o inovacijama i uticaju inovacija na ekonomski rast započecemo iz ugla Šumpetera (Schumpeter, 1942).





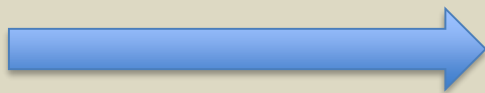
→ Jozef Šumpeter (Joseph Schumpeter) je klasifikovao preduzetnika kao **sociološki posebnu individuu.**

→ 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 tvrdio je da su **inovacije jedini domen preduzetnika.**

↳ Inovativna aktivnost preduzetnika **hrani kreativni „proces uništavanja“** (Schumpeter, 1942) i **uzrokuje stalne smetnje u ekonomskom sistemu u ravnoteži, stvarajući mogućnosti za ekonomsku rentu.**

↳ **PRIMJER**





What do you want to play?



Your Library



Create your first playlist

It's easy, we'll help you

Create playlist

Popular artists



Jala Brat

Artist



Nucci

Artist



Buba Corelli

Artist



Saifer

Artist



Rasta

Artist



Grše

Artist

Let's find some podcasts to follow

Na ovaj način,
Šumpeterova teorija
predviđa **da rast broja
preduzetnika dovodi
do povećanja
privrednog rasta.**



- On ne vidi ove promjene kao **kontinuirani tok** u tržišnoj privredi, već, radije kao **neravnomjerne ili ekonomske promjene u velikim skokovima** koje dolaze na tržištu.


INNOVATION




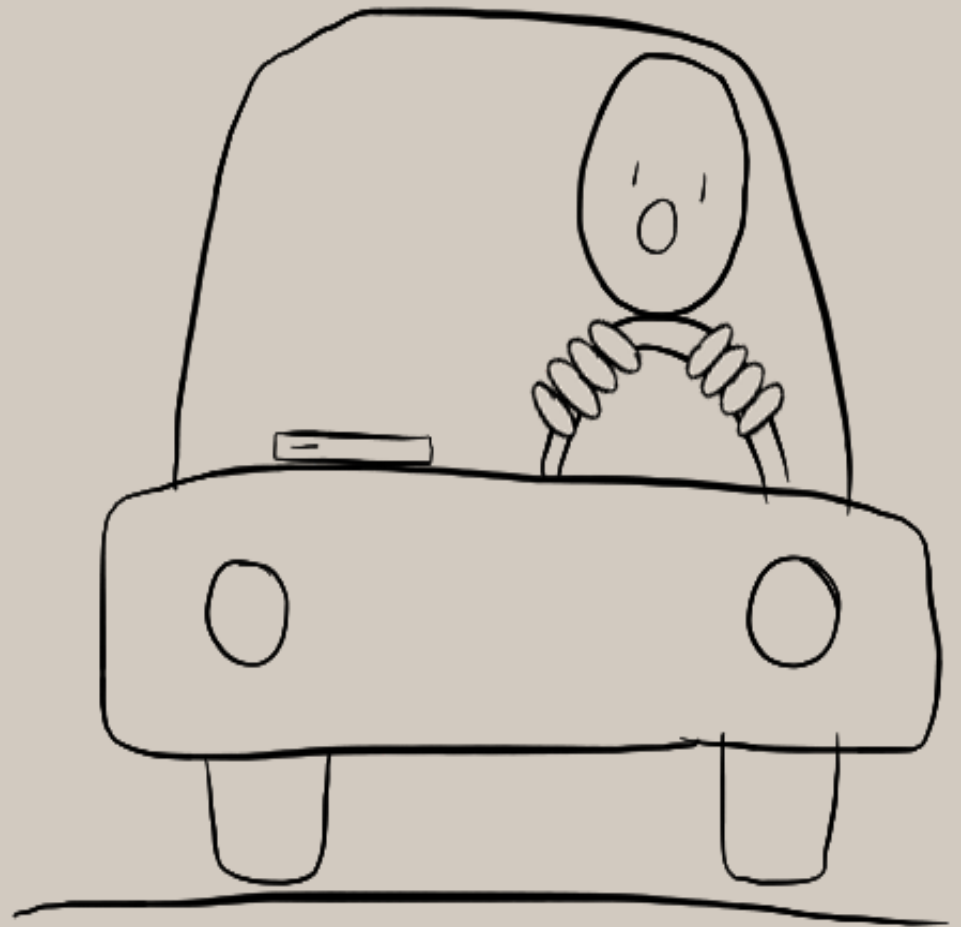
- Ove promjene bi se trebale desiti zajedno i trebalo bi da **stvaraju ekspanzivni ekonomski ciklus** u kojem bi **jedna inovacija dovela do druge** i izazvale bi **lančanu reakciju inovacija.**

Jednom kada su otvorena nova tržišta,
pronađeni novi materijali, nove
metode proizvodnje, i tako dalje, **stari
metodi proizvodnje i stara tržišta
će postati zastarjela!!!**



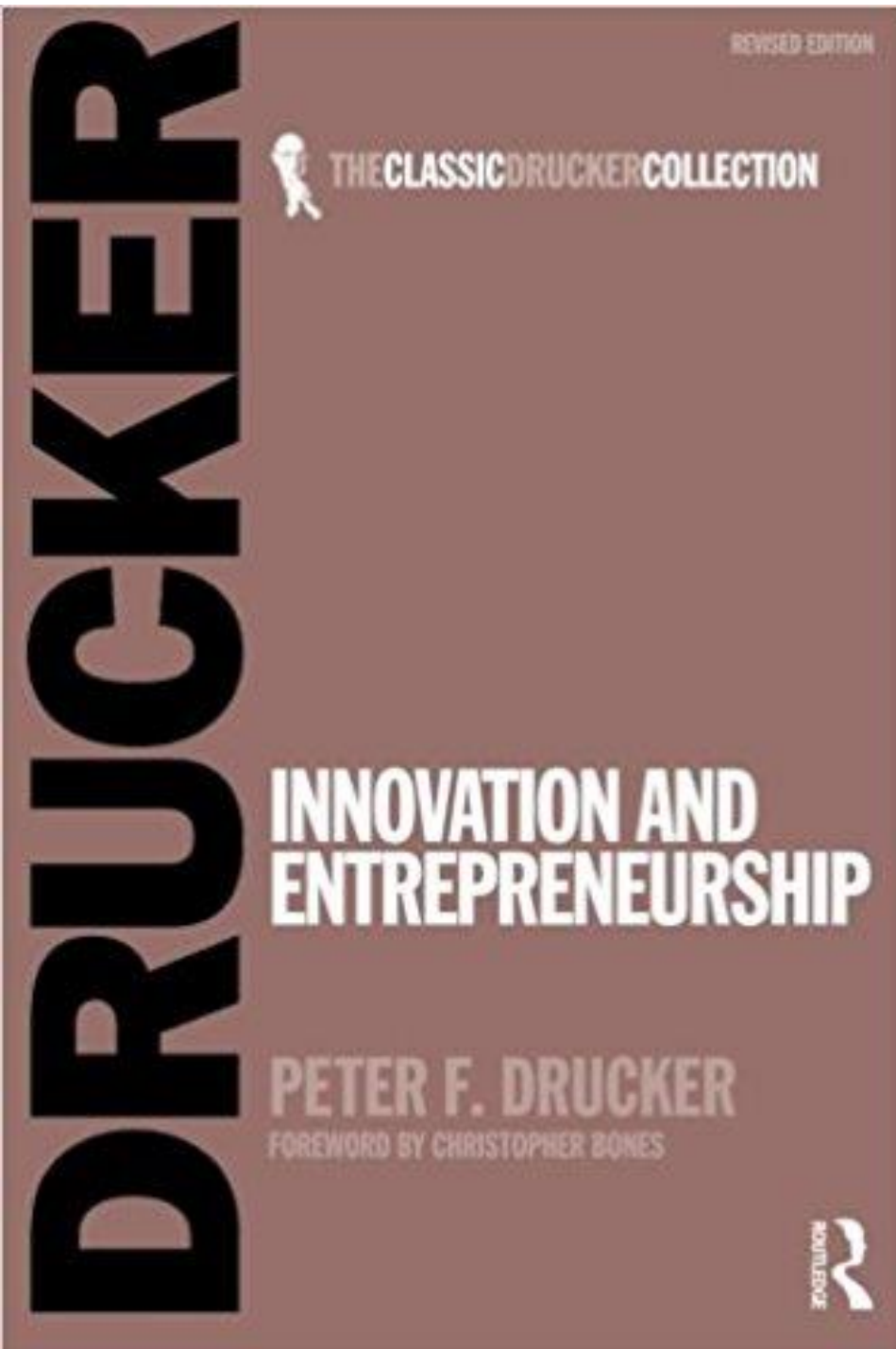
 Šumpeter je
takođe napravio
jasnu i snažnu
**razliku između
invencije, to jest
pronalaska i
inovacije.**


 **Invencijom**
naziva stvaranje
ideja ili vizije,
uključujući i ideje i
vizije o proizvodima
i proizvodnji.








*Inovacija je **čin**
upotrebe
pronaska za
pravljenje novih
stvari ili izrade
stvari na
drugačiji način.*



 0 povezanosti preduzetništva i inovacija intenzivno je pisano u akademskoj literaturi, pogotovo u posljednje dvije decenije.

 Jedan od pionira u oblasti menadžmenta i preduzetništva sa svojim djelom „*Inovacije i preduzetništvo*“ je Peter Draker

 Inovacija predstavlja **specifično oruđe preduzetnika**, sredstvo pomoću kojeg oni **koriste promjenu kao mogućnost** za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti.

 Preduzetnici treba da **istražuju na svrsishodan način moguće izvore inovacija, promjene i njihove simptome** koji označavaju mogućnost za ostvarivanje **uspješnih inovacija**.



Inovacija je proces u kojem su **iskorištene identifikovane prilike** kroz individualnu i organizacionu kreativnost.



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.





- Inovacija je prije ekonomski i socijalni, nego tehnički termin.
- Inovacija ne mora *a priori* značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo.



Inovacija predstavlja radnju koja kreira resurse i daje im vrijednost (npr. nafta, penicilinska plijesan, boksit, kupovina na otplatu, kontejner za brodski saobraćaj, udžbenik, i tako dalje).







Nenamjenski & Zamjenski kredit

AKCIJA

- ✓ Nenamjenski i osamjenski krediti sa iznosom do 50.000 BAM i periodom otplate do 10 godina
- ✓ Filozof izuzetna stopa od 2,99% za period otplate do 3 godine

IZNOS KREDITA (BAM)	DO 3 GODINE	DO 5 GODINA	DO 7 GODINA	DO 10 GODINA
5.000,00	148,38	89,82	48,33	31,31
10.000,00	296,77	179,64	96,66	62,62
20.000,00	593,54	359,28	193,32	125,25
30.000,00	890,31	538,92	289,98	187,88
40.000,00	1.187,08	718,56	386,64	250,46
50.000,00	1.483,85	898,20	483,30	313,05

EKS 8,60%

U skladu sa Zakonom o zaštiti potrošača, kredit se može vratiti u bilo koje vrijeme bez ikakvih kazni. Za više informacija posjetite našu stranicu na www.nenamjenski.ba

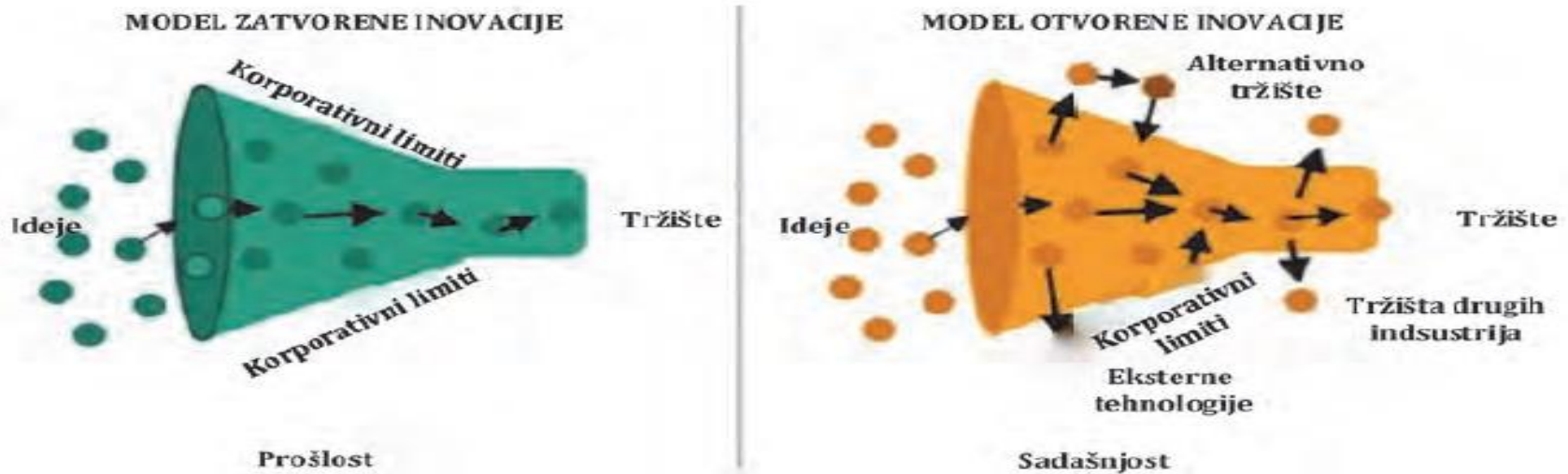




- Uloga sektora IKT i digitalizacije u istraživanju i razvoju (R&D, engl.) izuzetno je značajna u komercijalizaciji inovacija.
- **Otvorene inovacije** (Open innovation) (Chesborough, 2006) povećavaju **saradnju** kroz **širinu i dubinu znanja**, i same po sebi **su inovacija**, jer obezbjeđuju **višesmjerno prelijevanje znanja** (knowledge spillover) među različitim stejkolderima (MSP, velike kompanije, dobavljači, partnerske organizacije, univerziteti, naučnoistraživačke institucije, kupci i klijenti).

Slika 43

Zatvorene vs. otvorene inovacije



Napomene. Chien et al., 2024.



Iako velika preduzeća, a posebno multinacionalne korporacije **raspolazu 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, Uber, AirBnB, 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.**



- Pronalazak ili izum ne mora biti esencijalan za inovacije sa aspekta preduzetništva, niti je inovacija po definiciji novi izum.
- Međutim, ne možemo da ostanemo imuni na tehnološke inovacije, kao što su npr. inovacije u proizvodnji TV prijemnika i upotreba tehnologija, od plazma, lcd, led do oled tehnologije.







- ❑ Prema prof. Porteru do inovacija se dolazi u najširem smislu i **kroz nove tehnologije ali i uvođenjem novih načina obavljanja poznatih aktivnosti i djelatnosti.**
- ❑ Slijedi primjer procesne inovacije u proizvodnji namještaja





U postupku dolaska do inovacija, prema mišljenju Louv i Meriotta (Lowe & Marriott, 2006, str. 66):

- ➔ Ne radi se samo o tome da imate ideju. Veliki broj 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.



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 izdržljivošću, jednostavnijom upotrebom ili nižom cijenom** od konkurencije za slične specifikacije.



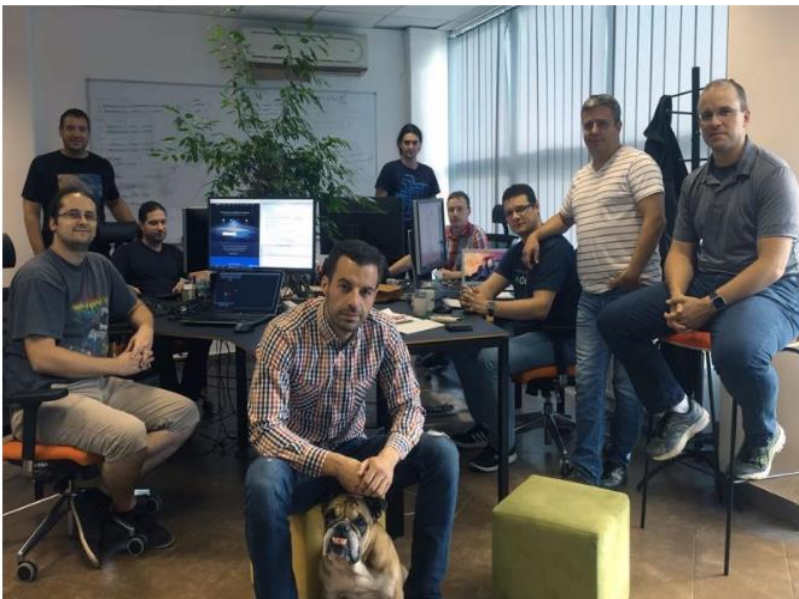
Neopipljive koristi
(intangible benefits, eng.)
mogu se javiti u formi
bolje dizajniranog
proizvoda ili usluge,
efikasnijeg korisničkog
servisa, boljeg iskustva i
osjećaja većeg
zadovoljstva ili **uživanja**
prilikom kupovine i
upotrebe proizvoda.

Studija slučaja 13: Američki san na srpski način: Od garaže u Nišu do 165 miliona US\$ (eksploatacija cloud tehnologije)

"Frame" iz Niša postao dio "Nutanix"-a 2018. godine, američke kompanije vrijedne koja danas vrijedi 13 milijarde US\$ (16.12.2025.)

Osnivači "Frame"-a u Nišu otkrivaju kako su postali deo "Nutanix"-a

Autor: Ljubica Jocić Izvor: Južne vesti



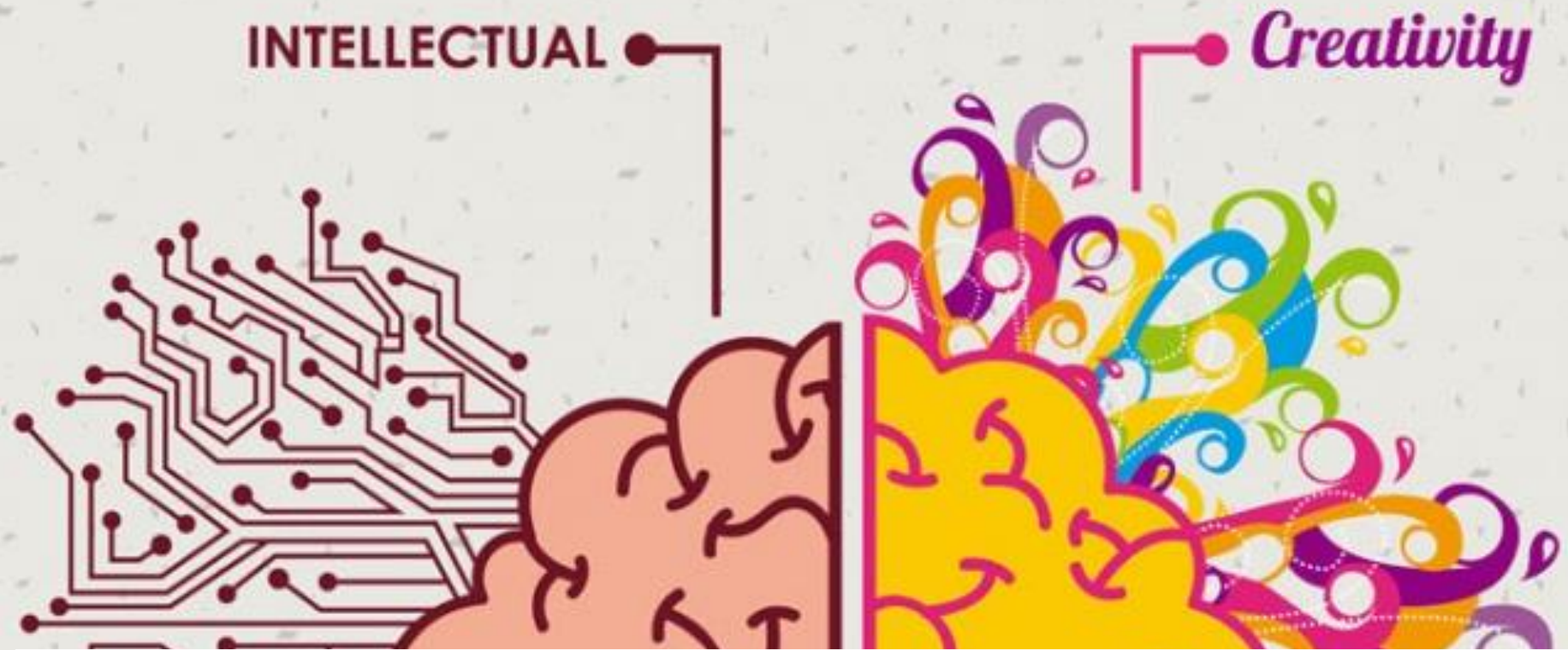
Pitanja za diskusiju:

1. Osnivač kompanije Frame Nikola Božinović 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. Šta je neophodno promijeniti da bismo privukli rizične kapitaliste u našu zemlju?

Kreativnost kao preduslov uspjeha



- ❑ **Kreativnost** je glavna pretpostavka inovativnosti u organizaciji, bez obzira na njenu veličinu.
- ❑ Dva su bitna spektra kreativnosti, a to su **proces 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.**



- 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.



Bez obzira na veličinu organizacije i vrstu djelatnosti kojom se organizacija bavi, **dijeljenjem zajedničke vizije zaposlenih sa preduzetnicima** kao liderima promjene, **prvi je značajan korak ka poboljšanju organizacione kreativnosti.**

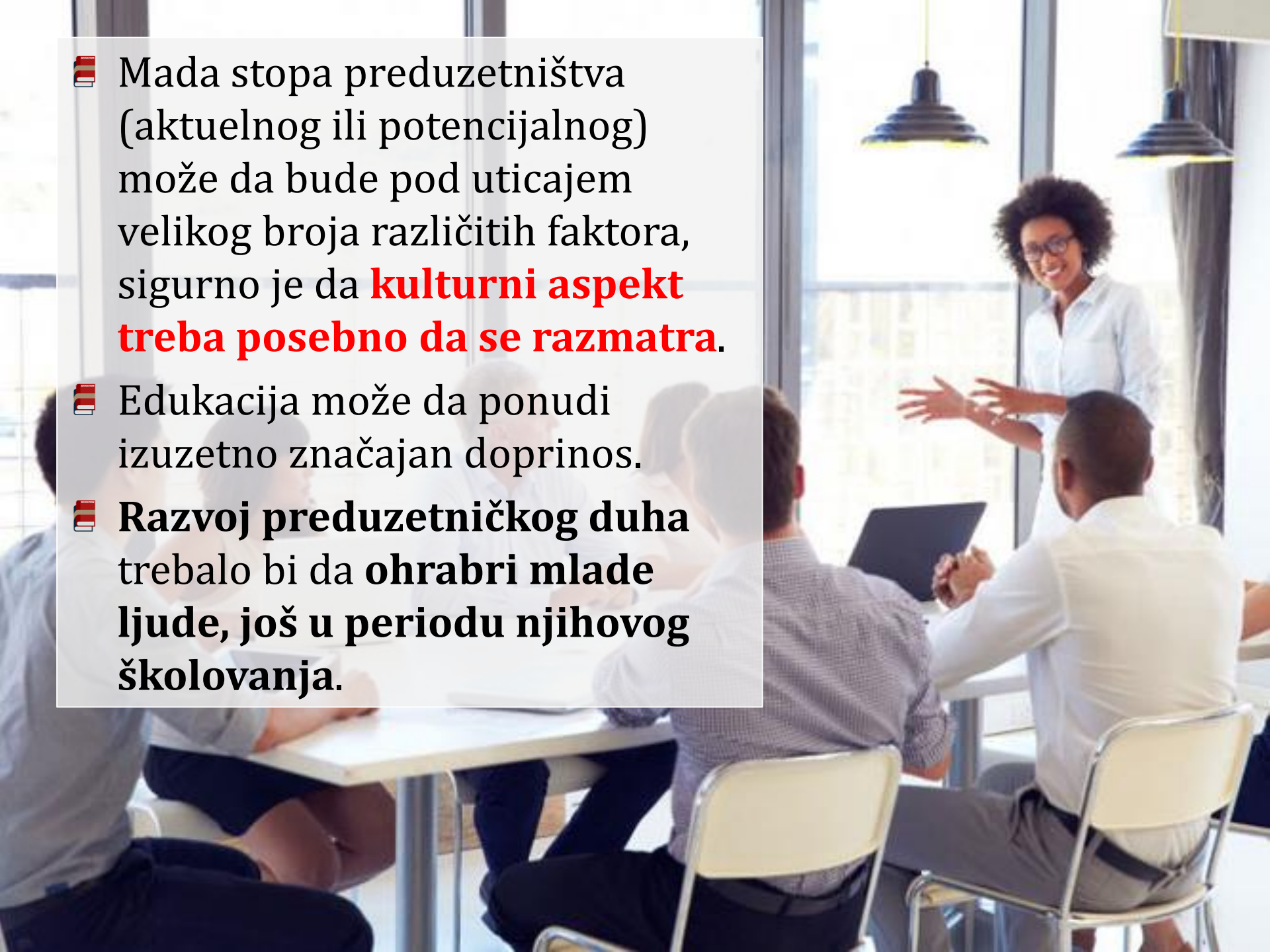


Sljedeći **značajan korak za poboljšanje organizacione kreativnosti je uspostavljanje partnerskog odnosa sa glavnim kupcima i dobavljačima i umrežavanje u klastere ili druge vidove socijalnih mreža sa svojim direktnim konkurentima i ostalim stakeholderima (*Open innovation sources – inbound, outbound, coupled***

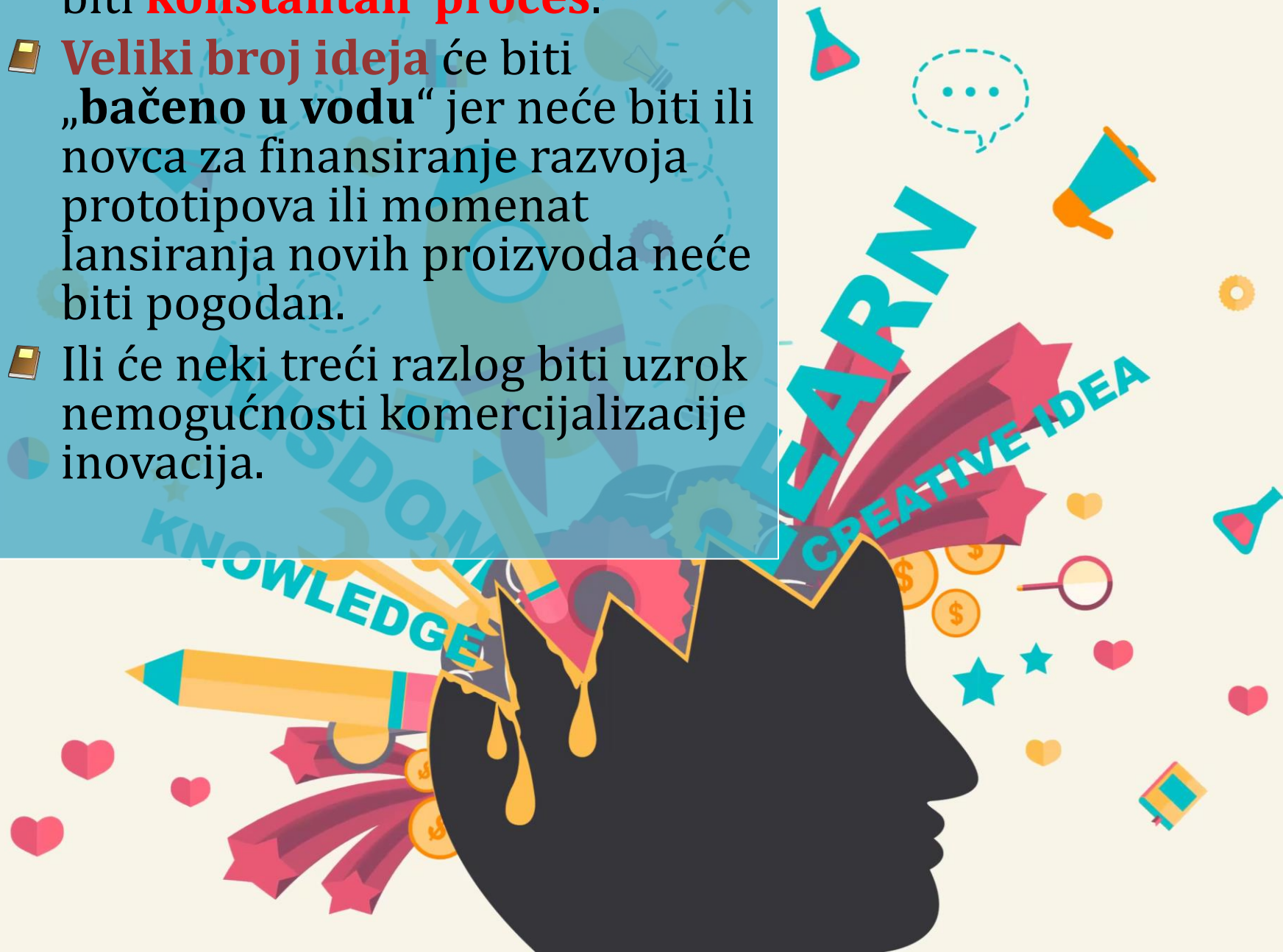
☞ Mada stopa preduzetništva (aktuelnog ili potencijalnog) može da bude pod uticajem velikog broja različitih faktora, sigurno je da **kulturni aspekt treba posebno da se razmatra.**

☞ Edukacija može da ponudi izuzetno značajan doprinos.

☞ **Razvoj preduzetničkog duha** trebalo bi da **ohrabri mlade ljude, još u periodu njihovog školovanja.**



- 📖 **Traganje za inovacijama mora biti **konstantan proces**.**
- 📖 **Veliki broj ideja** će biti „**bačeno u vodu**“ jer neće biti ili novca za finansiranje razvoja prototipova ili momenat lansiranja novih proizvoda neće biti pogodan.
- 📖 Ili će neki treći razlog biti uzrok nemogućnosti komercijalizacije inovacija.



Primjer: Google-ova organizaciona kreativnost

Procenat vremena Google-ovih zaposlenih koji mogu utrošiti radeći na idejama i projektima koji ih interesuju

 **20%**

Procenat Google-ovih proizvoda koji originalno potiču od 20% vremena

 **50%**



„Organizaciona kultura se definiše kao **sistem zajedničkih vrijednosti, normi, vjerovanja, ali i načina razmišljanja**, kao i stavova među svim članovima organizacije“

Koju poslovnu orijentaciju će prihvatiti, to jeste praktikovati preduzeće, zavisice i od usvojene organizacione kulture preduzeća



Preduzetnička orijentacija

- je usmjerena na **pronalaženje i proaktivno iskorišćavanje tržišnih mogućnosti kroz inovacije**.
- Važno je istaći, u slučaju da preduzeća shvate značaj koji im preduzetnička orijentacija donosi, **dobiće i bolje ideje za stvaranje boljih performansi**.
- To se svakako odnosi i na startape, mikro, mala i srednja preduzeća **orijentisana na rast i razvoj**, ali i na velika preduzeća i multinacionalne korporacije.



ORGANIZACIONA KULTURA I PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA: MIT ILI REALNOST

- ✓ Među najznačajnijim konstruktima preduzetničke orijentacije koji se u literaturi navode su :
 - **inovativnost,**
 - **preduzimanje rizika, i**
 - **Proaktivnost.**
- ✓ Ukratko ćemo ih predstaviti, a nešto kasnije predstavimo detaljnije sve dimenzije preduzetničke orijentacije



Inovativnost

Inovativnost je predispozicija koja podrazumijeva **kreativnost** i **eksperiment** s uvođenjem novih proizvoda, usluga, ali i tehnološki orijentisanog vođstva u novim procesima.



1

Dobiti inspiraciju



2

Procijeniti svoju spremnost



3

Učiti



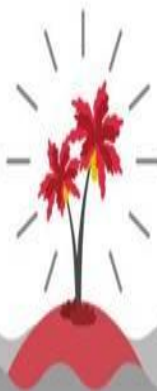
4

Povezati se



5

Otkriti



Preduzimanje rizika

Preduzimanje rizika podrazumijeva **akciju kroz ulaganje finansijskih sredstava**, najčešće u **neizvjesnom** okruženju.

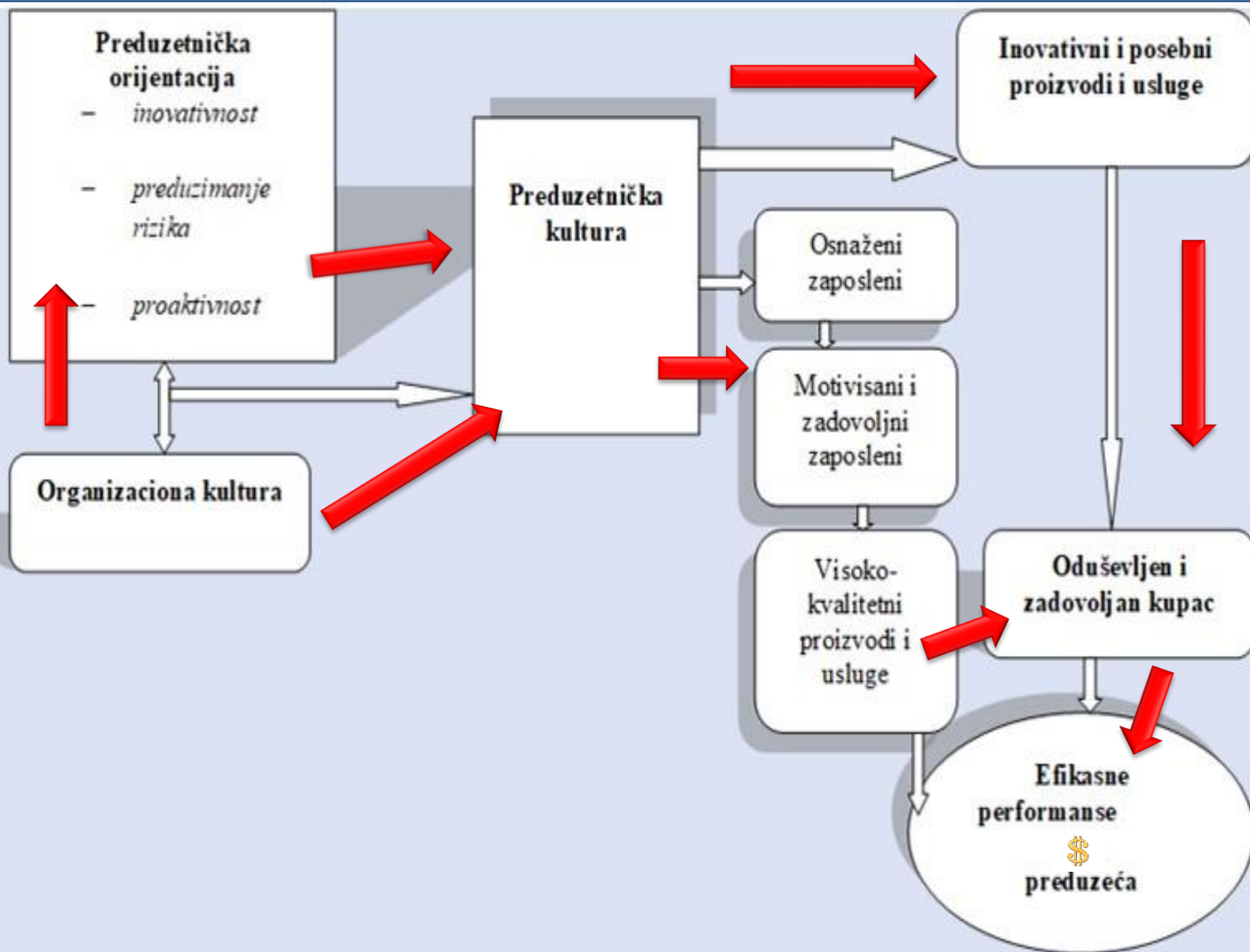


Proaktivnost



Proaktivnost predstavlja priliku kojom se uvode novi procesi i usluge na potpuno novi način i u vremenskom okviru **prije konkurencije**.⁴⁸


Odnos između preduzetničke orijentacije, organizacione i preduzetničke kulture



Preduzetnička kultura

Preduzetnička kultura treba da osnaži preduzetnike, da **toleriše neuspjeh 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.**

A goldfish is shown in mid-air, having just jumped out of a glass bowl. Below it, another glass bowl contains a small, vibrant pink and green plant growing out of dark soil. The background is a light, textured blue.

Kreiranje okruženja koje podržava razvoj preduzetništva

Osobine preduzetničkog preduzeća

Preduzetničko preduzeće je preduzeće 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.**



Osobine preduzetničkog preduzeća

- Kao preduzetničko, definiše se 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.



OSOBINE PREDUZETNIČKOG PREDUZEĆA

TIPOVI FIRMI

Prema Baringeru i Ajrlandu (Barringer i Ireland, 2010, str. 17), “postoje tri tipa početničkih (start-up, engl.) firmi:

1. firme koje se osnivaju radi **samozaposlenja** (salary – substitute firms, engl.),
2. firme koje se osnivaju iz **hobija** (lifestyle firms, engl.) i
3. **preduzetničke firme** (entrepreneurial firms, engl.)”



Firme koje se osnivaju radi samozaposlenja

- *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.
- Ove firme nude uobičajene, lako dostupne proizvode ili usluge i nisu posebno inovativne.

Firme koje se osnivaju iz hobija

- *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, turističke vodiče, i sl. Ove firme nisu inovativne i ne rastu brzo.



- **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.



OSOBI NE PREDUZETNIČKOG PREDUZEĆA

- Stivenson i Jarilo (Stevenson i Jarillo, 1990, str. 23) navode da je „**preduzetnička organizacija** ona organizacija **koja traga za mogućnostima, bez obzira na resurse sa kojima trenutno raspolaže**“.

Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

Prilikom
proučavanja
preduzetničke
orijentacije
potrebno je
uzeti u obzir
nivo
posmatranja.




Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

- **Sa aspekta nivoa posmatranja**, preduzetnička orijentacija se **može proučavati na nivou pojedinca, tj. vlasnika/menadžera (stavovi) i na nivou organizacije, tj. preduzeća (performanse).**
- Ako je proučavamo sa aspekta pojedinca, **preduzetnička orijentacija predstavlja stil vođenja jedne organizacije od strane menadžera/vlasnika.**

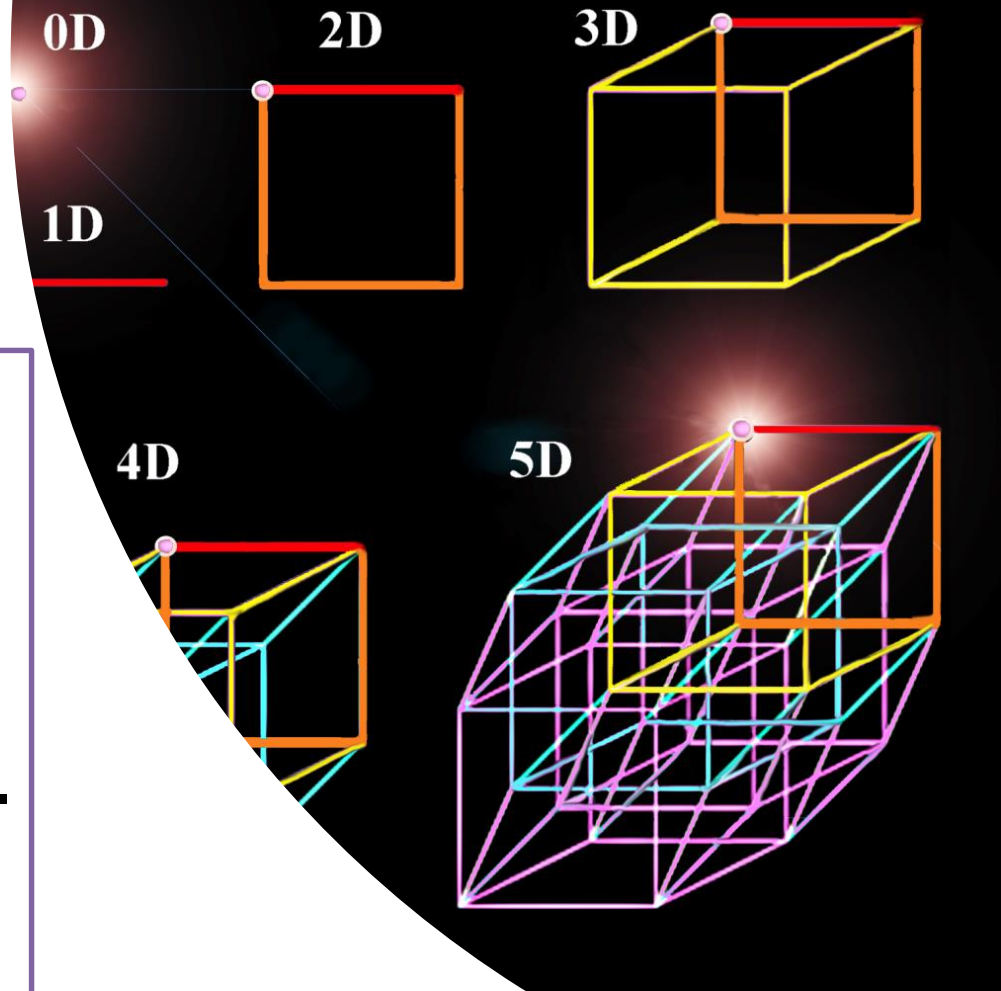


Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

- 
- 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.
 - Kao takva, preduzetnička orijentacija je **blisko vezana sa strateškim menadžmentom i procesom donošenja odluka.**

Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije

Sa aspekta
dimenzionalnosti,
preduzetnička orijentacija
se može posmatrati kao
jednodimenzionalna ili
višedimenzionalna pojava.



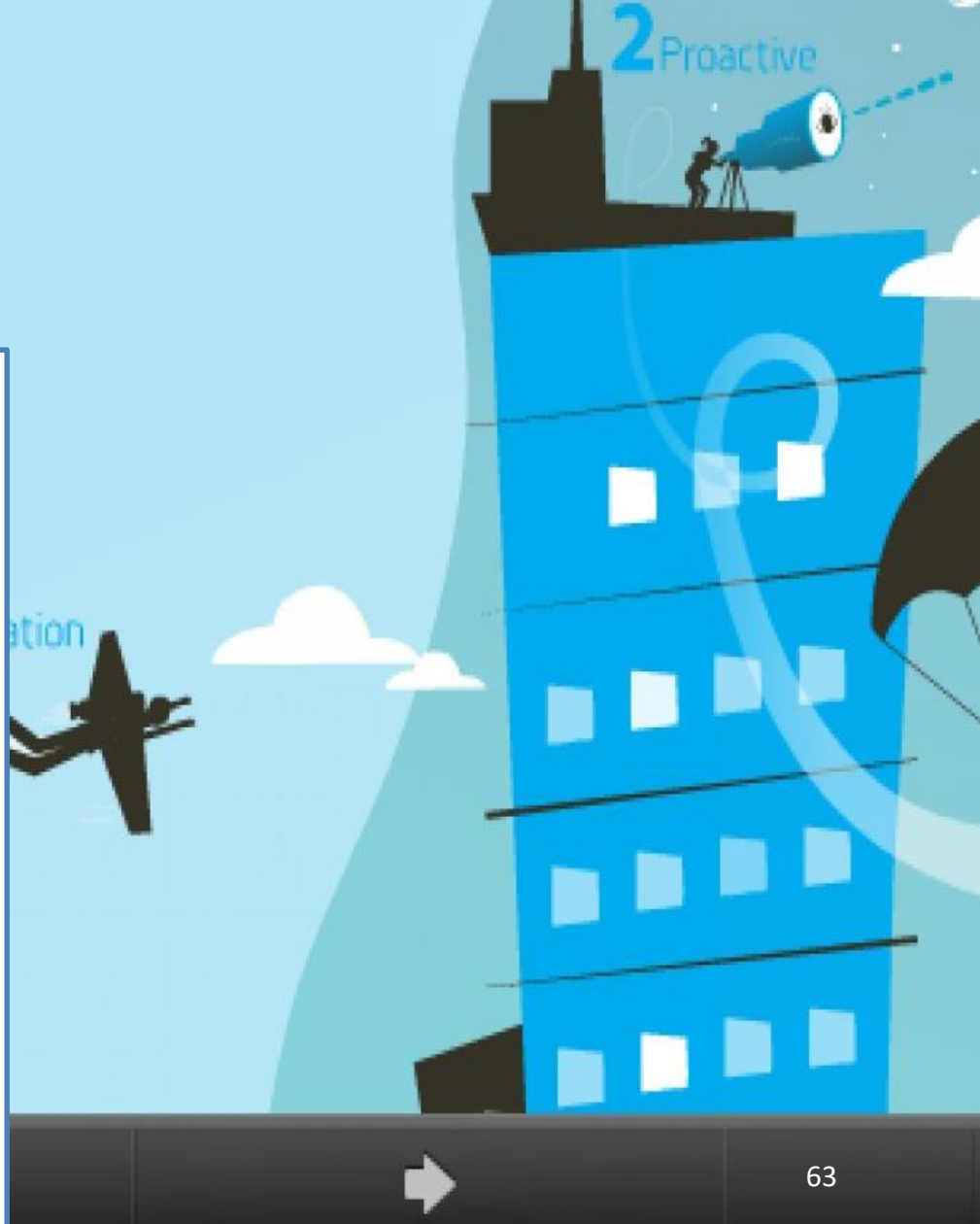


Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije

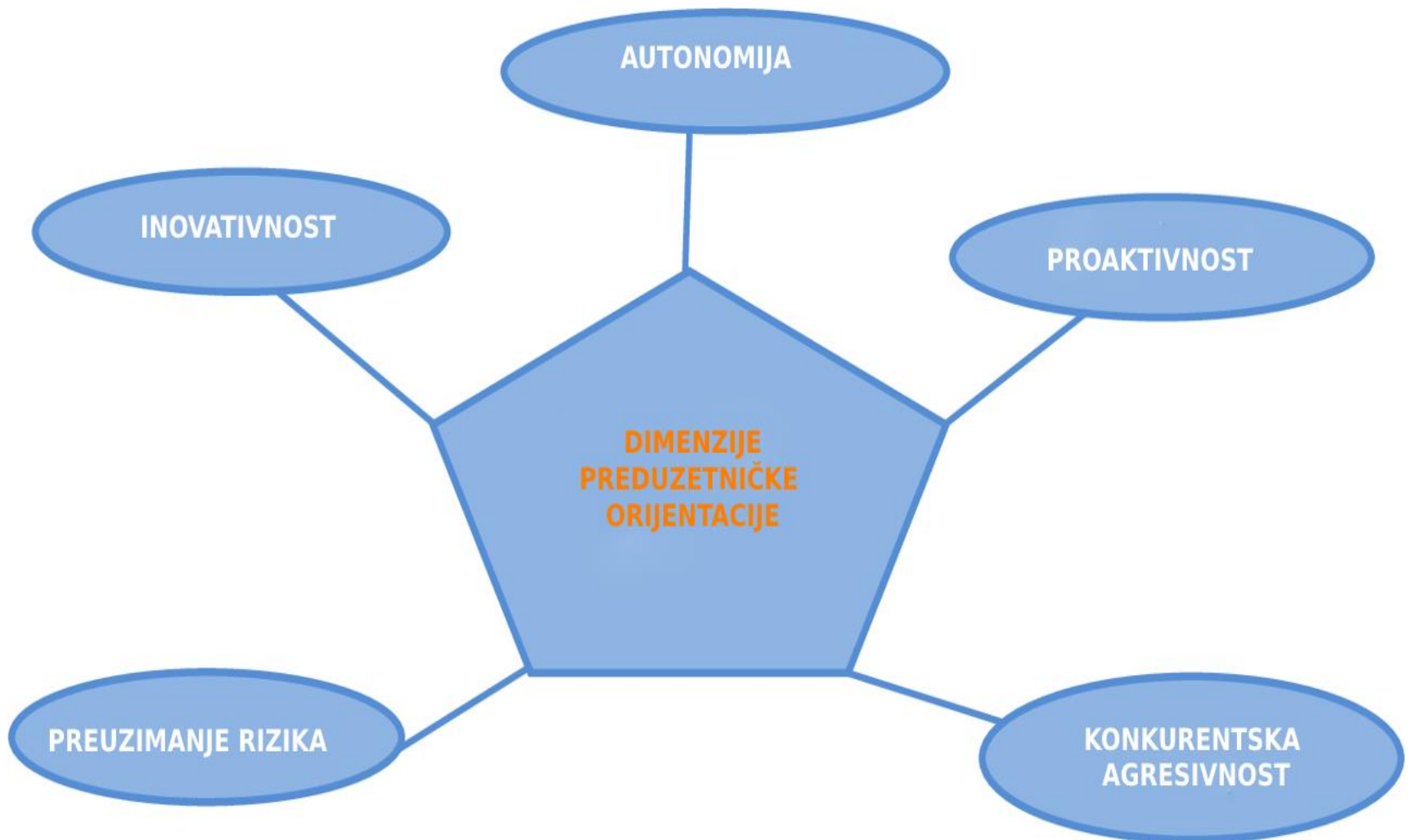
Pristalice *jednodimenzionalnog* pristupa smatraju da **dimenzije preduzetničke orijentacije kovariraju**, što znači da ako preduzeće ima visok nivo jedne varijable i druge će varijable težiti tome nivou (Edmond & Wiklund, 2010).

Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije

- 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).



Ključni konstrukti preduzetničke orijentacije



INOVATIVNOST



- Inovativnost je jedna od važnijih dimenzija preduzetničke orijencije.
- Ona zapravo predstavlja **sredstvo pomoću kojeg kompanije tragaju za novim mogućnostima.**
- Šumpeter (Schumpeter, 1934; 1942 kako je navedeno u Taylor, 2013) je među prvima naglašavao ulogu inovacija u preduzetničkom procesu.

INOVATIVNOST

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.



- Načini za mjerenje inovativnosti u preduzeću su različiti. Jedan od načina je **ispitivanje stavova menadžera prema novim idejama**, te njihove spremnosti da odbace stara uvjerenja, a da rade na iznalaženju novih mogućnosti.
- **Broj novih proizvoda i usluga, patenti, licence**, 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 & Dess, 1996).



INOVATIVNOST

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 (1988) navode **da će proaktivno preduzeće moći da iskoristi prednost koju imaju pioniri**, jer će na taj način najbolje iskoristiti tržišne mogućnosti.



PROACTIVE VS REACTIVE

- Proaktivnost se dakle, može manifestovati na dva načina, kao *agresivno 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).



PREUZIMANJE RIZIKA

- Preuzimanje rizika odnosi se **na sklonost preduzeća da preuzima 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.**



PREUZIMANJE RIZIKA



- 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).

PREUZIMANJE RIZIKA

- 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:

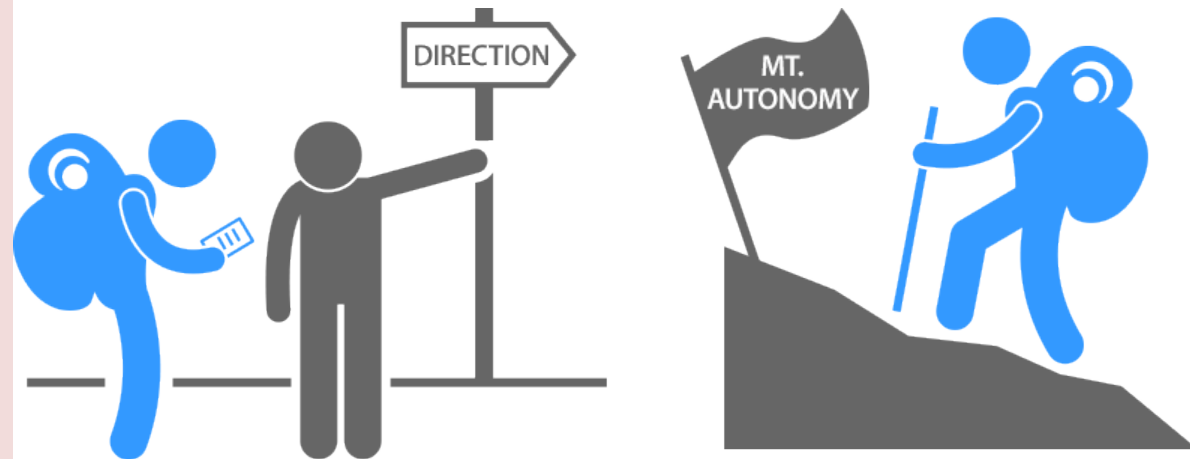


- loš menadžment,
- nedostatak ideja i inovacija,
- loša poslovna koncepcija,
 - ▣ neefikasno korišćenje resursa,
 - ▣ izbor pogrešnog tržišta,
 - ▣ loš marketing,
 - ▣ loša promocija,
 - ▣ loši kanali prodaje,
 - ▣ loša lokacija,
 - ▣ neadekvatna struktura zaposlenih i
- slab asortiman proizvoda ili usluga.

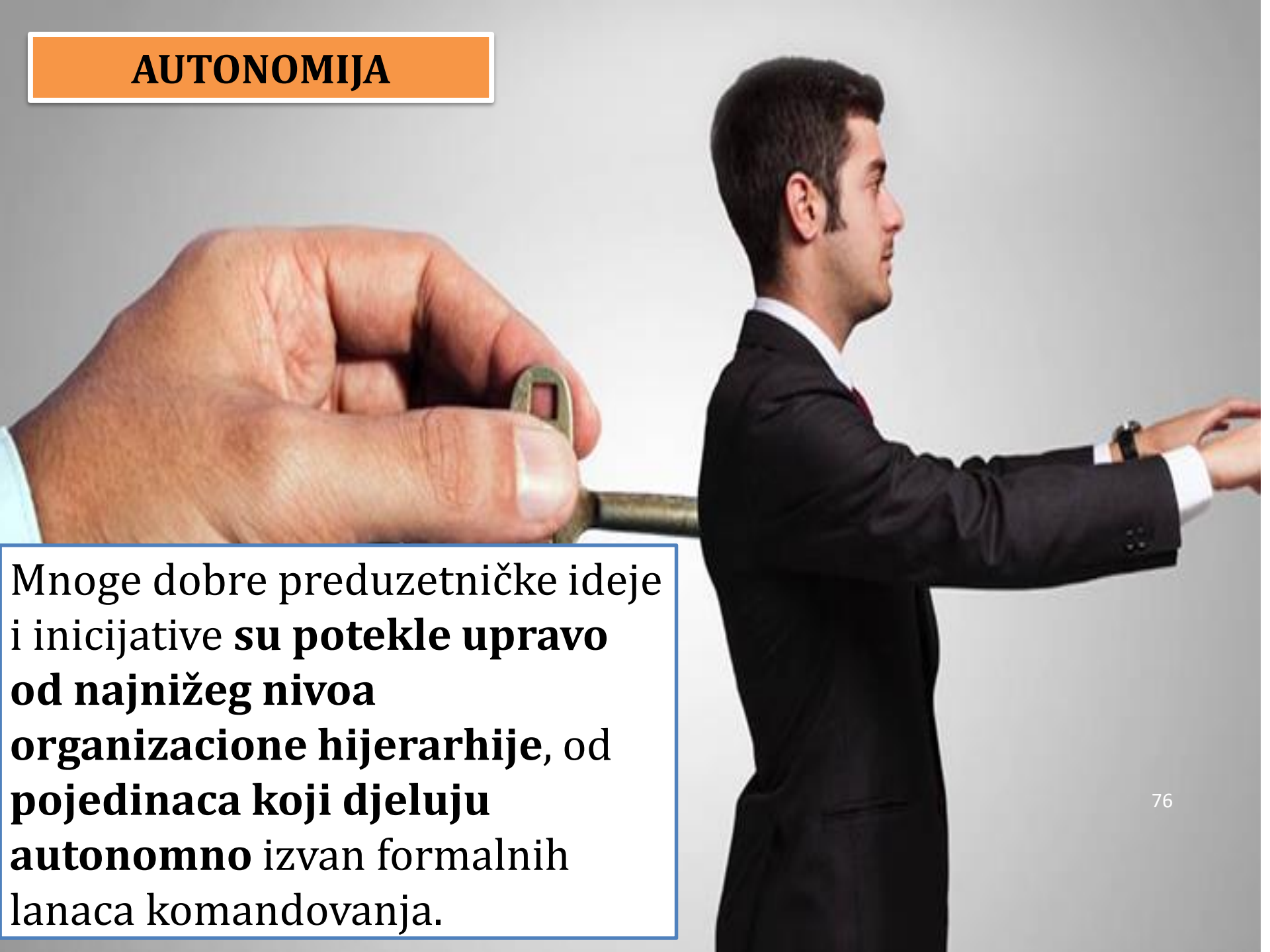
AUTONOMIJA

- 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 **pojedinci i timovi moraju da imaju slobodu** kako bi vježbali svoju kreativnost i time podsticali preduzetništvo.



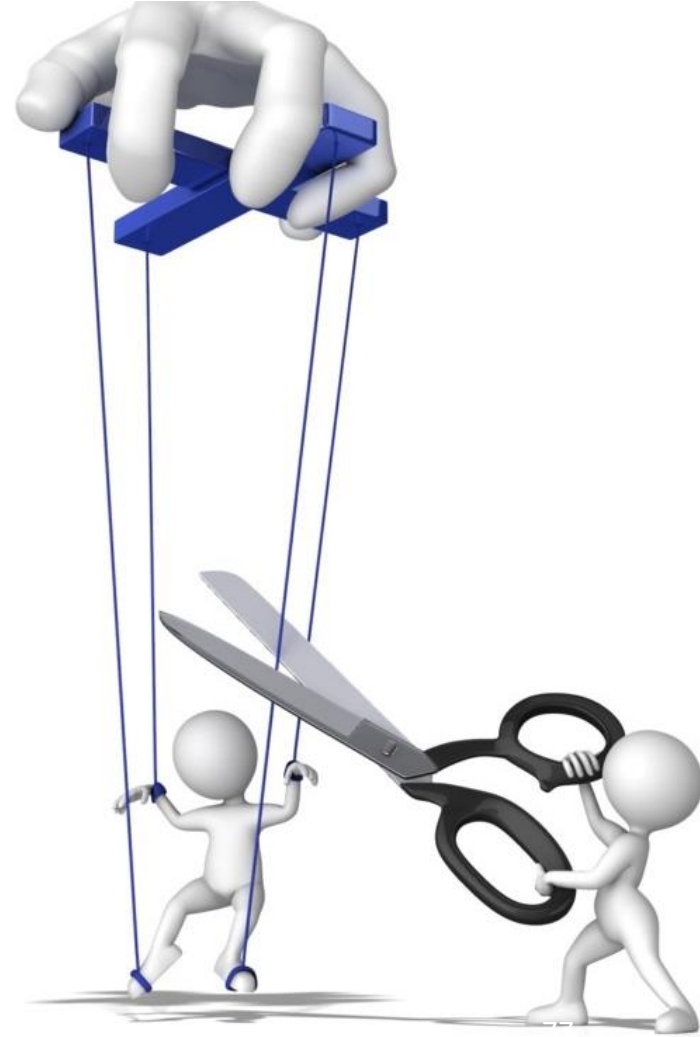
AUTONOMIJA

A composite image featuring a close-up of a hand holding a key on the left and a man in a dark suit on the right. The man is shown in profile, looking towards the right, with his hands positioned as if he is about to use the key. The background is a plain, light grey.

Mnoge dobre preduzetničke ideje i inicijative **su potekle upravo od najnižeg nivoa organizacione hijerarhije, od pojedinaca koji djeluju autonomno** izvan formalnih lanaca komandovanja.

AUTONOMIJA

- Autonomija znači **spособnost 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).



AUTONOMIJA

Prema Lampkinu i saradnicima (Lumpkin et al., 2009) može se razlikovati **strukturalna autonomija** i **strategijska autonomija**.

- **Strukturalna 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.



AUTONOMIJA



- **Strategijska autonomija** se naziva i **autonomija ciljeva**, jer se odnosi na stepen u kome grupa ili tim imaju kontrolu nad svojim ciljevima.
- Ova autonomija omogućava timu da izvan organizacionih ograničenja postavlja ciljeve i određuje način na koji će ih ostvariti.

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 i Dess, 2001).

Ona podrazumijeva **direktno komfrontiranje sa konkurentima**, u cilju sticanja prednosti i boljeg pozicioniranja na tržištu.



PASIVAN



ASERTIVAN
(SAMOUVJEREN)



AGRESIVAN

KONKURENTSKA AGRESIVNOST

Ova dimenzija **naročito je bitna kod novog biznisa**, gdje je veća vjerojatnoća propadanja, pa su agresivan stav i takmičenje ključni za preživljavanje.

Konkurentska agresivnost, u kombinaciji sa karakteristikama top menadžmenta, **predstavlja se kao potencijalni izvor konkurentske prednosti** koji će obezbijediti bolje performanse.



The image shows two men in dark suits and ties, standing on a white surface under a bright blue sky with scattered white clouds. They are both pulling on a thick, braided rope that stretches across the frame. The man on the right is leaning forward with a determined expression, while the man on the left is also pulling with effort. In the center of the image, there is an orange rectangular box with a white border containing the text 'KONKURENTSKA AGRESIVNOST'.

KONKURENTSKA AGRESIVNOST

- Konkurentska agresivnost se može manifestovati kao **direktna konfrontacija, 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.**

KONKURENTSKA AGRESIVNOST

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 diskrecionim troškovima, ili **raditi stvari na drugačiji način** (Lumpkin & Dess, 1996).

