



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.
- Definirati, kvalifikovati 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.

Međusobna **povezanost i uticaj inovacija i preduzetništva na ekonomski rast** i napredak savremenih ekonomija bila je i još uvijek je predmet brojnih teorijskih rasprava rasprava (Schumpeter, 1942; Drucker, 1985) i empirijskih istraživanja (Wennekers & Thurik, 1999; Carree & Thurik, 2003)



- Kako god bila opisana, inovacija je ključna zato što **podstiče ekonomski rast, rast zaposlenosti i dohotka, poboljšava kvalitet života i 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.





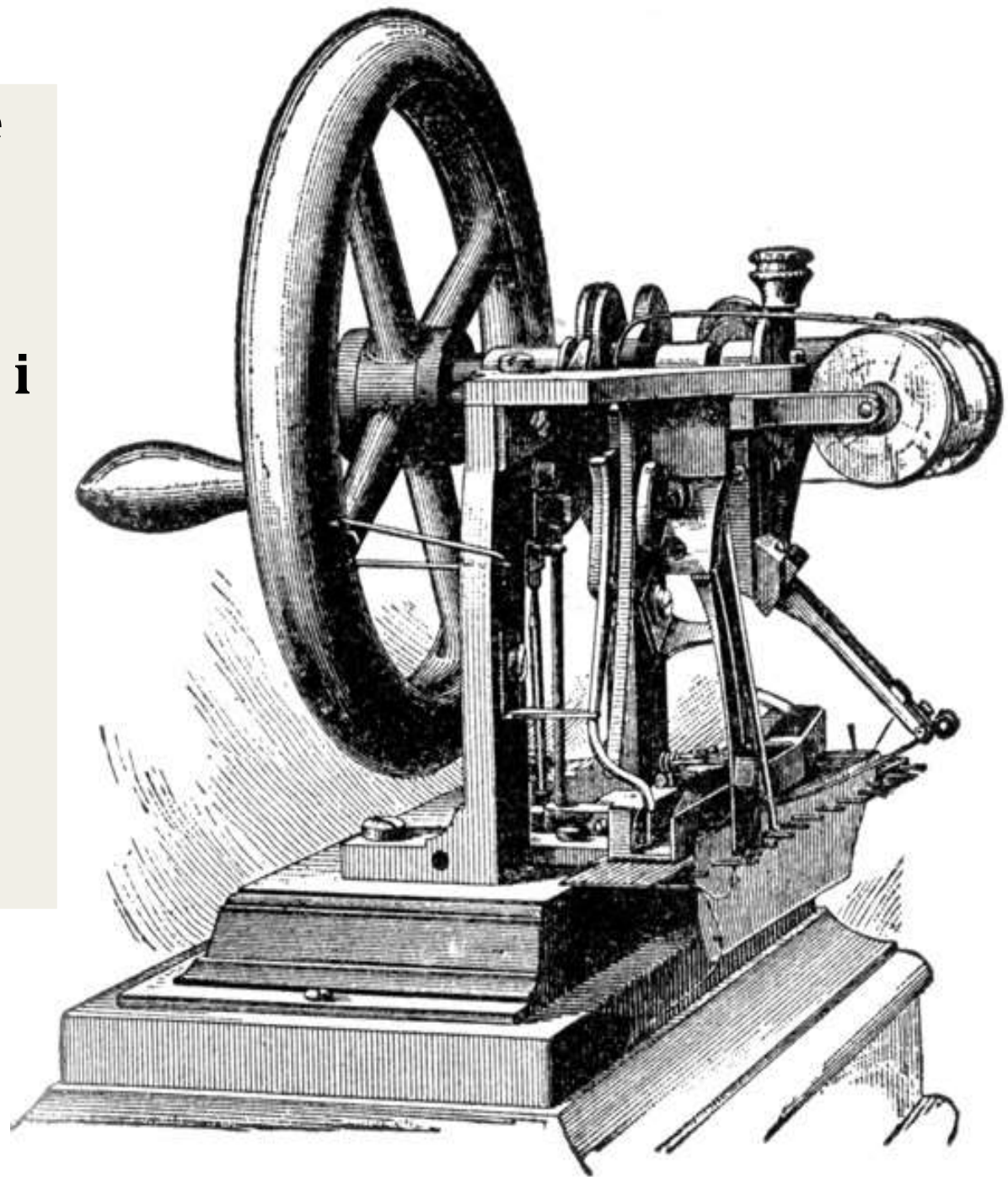
Na ovaj način, Šumpeterova teorija predviđa **da rast broja preduzetnika dovodi do povećanja privrednog rasta** (Wong et al., 2005).

- 
- 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.
 - 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.**



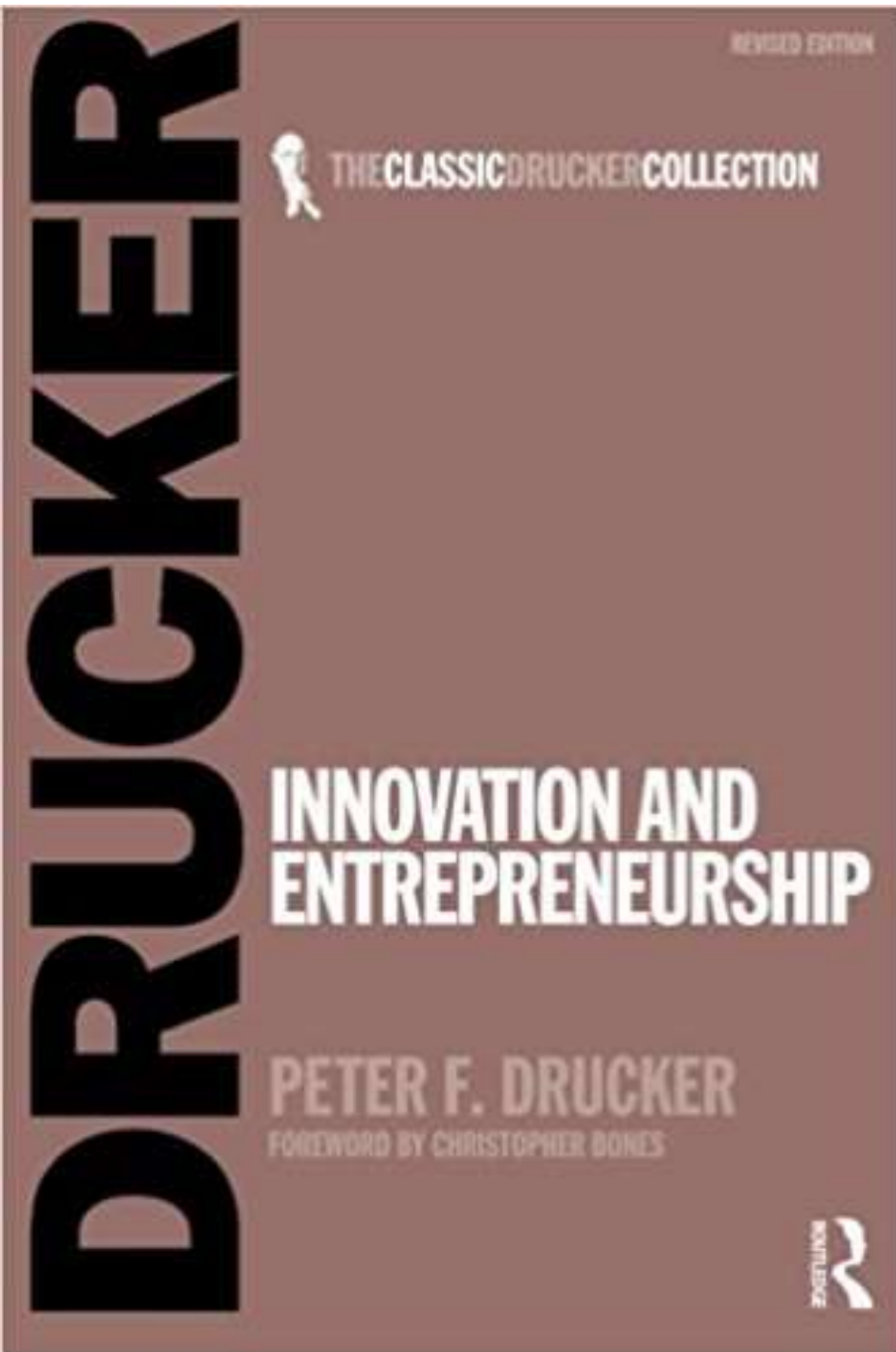
Jednom kada su otvorena nova tržišta, pronađeni novi materijali, nove metode proizvodnje, i tako dalje, **stari metodi proizvodnje i stara tržišta će postati zastarjela.**

- 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.*



- O 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 Piter 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 **iskorišćene 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.
- Sistematska inovacija se sastoji od svrsishodnog i organizovanog traganja za promjenama.
- Inovacija ne mora *a priori* značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo.



Inovacija 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 osovinski krediti sa iznosima do 50.000 KM i periodom otplate do 10 godina
- ✓ Fiksna kamatna stopa od 3,99 % za period otplate do 3 godine

VRSTA KREDITA I IZNOS	10 GODINA	15 GODINA	20 GODINA	25 GODINA	30 GODINA
5.000,00	148,28	89,80	58,32	44,22	34,22
10.000,00	296,57	179,64	116,64	88,44	68,44
20.000,00	593,14	359,28	233,28	176,88	136,88
30.000,00	889,71	538,92	350,00	265,32	205,32
40.000,00	1.186,28	718,56	466,72	353,76	274,76
50.000,00	1.482,85	898,24	583,44	442,08	342,08

EKS 3,99 %

U skladu sa Zakonom o zaštiti potrošača, kredit se može vratiti u bilo koje vrijeme bez ikakvih kazni. Detaljne informacije o uslovima kreditiranja dostupne su na našem sajtu.





- Uloga sektora IKT, digitalizacije u istraživanju i razvoju (R&D, engl.) i komercijalizaciji inovacija je izuzetno značajna.
- **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)





- Veza između preduzetništva i inovacija, a posebno inovacija u sektoru malih i srednjih preduzeća, posebno je vidljiva.
- 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.



LED TV & LED MONITOR



LCD MONITOR & LCD TV





- ❑ Prema Porteru (1990), 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 stakeholderima.
 - 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, boljim dizajnom, jednostavnijom upotrebom ili nižom cijenom** od konkurencije za slične specifikacije.



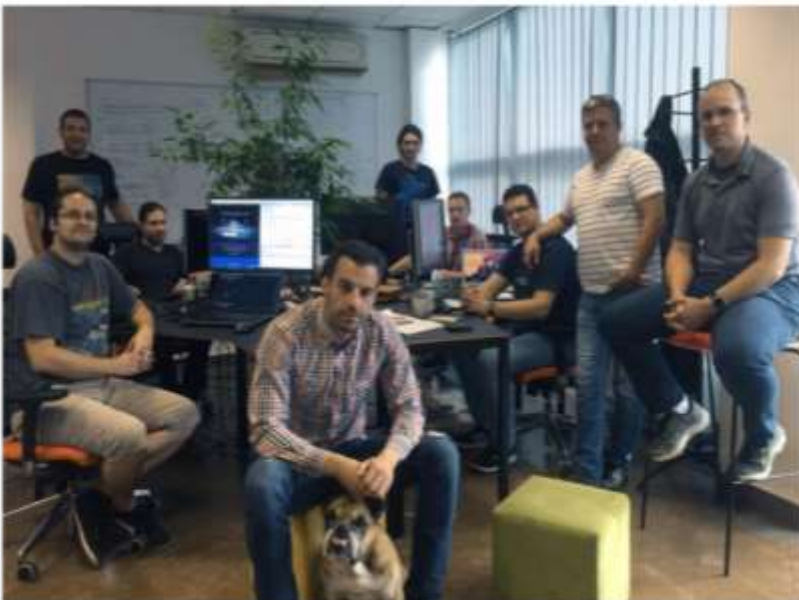
Neopipljive koristi
(intangible benefits, eng.)
mogu se javiti u formi **bolje**
dizajniranog ili
funkcionalnijeg proizvoda
ili usluge, efikasnijeg
korisničkog servisa, boljeg
iskustva i osjećaja većeg
zadovoljstva ili uživanja
prilikom kupovine i
upotrebe proizvoda (Lowe
& Marriot, 2006, str. 67).

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 7,2 milijarde US\$ (9.12.2022.)

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

Autor: Ljubica Jostić 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?

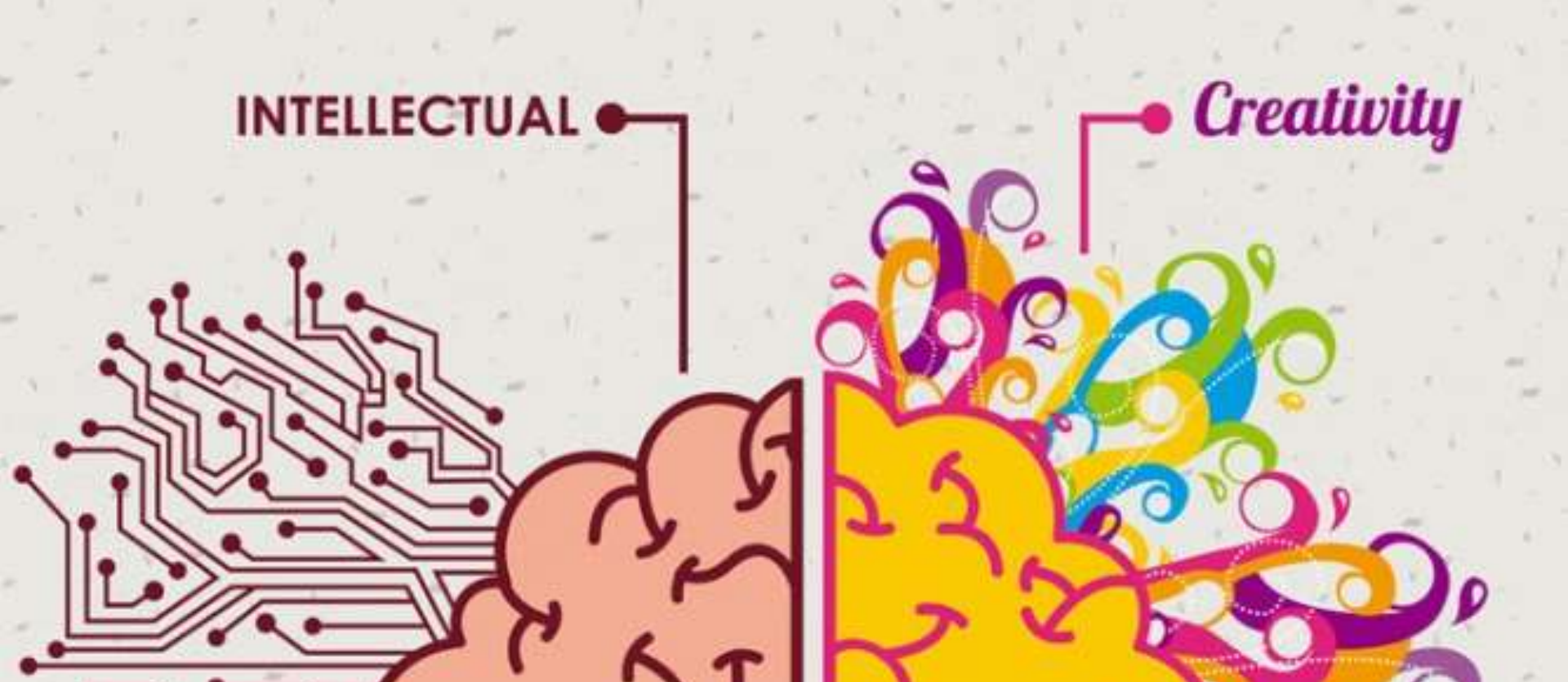
Kreativnost kao preduslov uspjeha



- ❑ 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.**


INTELLECTUAL

Creativity

- 
- 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 od kojih je moguće dobiti podršku i znanje, kao što su akademska zajednica, vladine institucije, i uopšte institucije preduzetničke infrastrukture koje pružaju finansijsku, savjetodavnu i kombinovanu podršku razvoju preduzetništva.

(Open innovation sources – inbound, outbound, coupled innovation)

- 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.**



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“ (McKinnon et al., 2003, str. 23)

Koju poslovnu orijentaciju će prihvatiti, to jeste praktikovati preduzeće, zavisice i od usvojene organizacione kulture preduzeća (Kotler, 2001)



Preduzetnička orijentacija

- je usmjerena na **pronalaženje i proaktivno iskorišćavanje tržišnih mogućnosti kroz inovacije** (Miller, 1983; Monsen, 2005).
- Važno je istaći, u slučaju da preduzeća shvate značaj koji im preduzetnička orijentacija donosi, **dobiće i bolju ideju za stvaranje boljih performansi.**
- To se svakako odnosi i na mikro, mala i srednja preduzeća **orijentisana na rast i razvoj**, ali i na velika preduzeća i multinacionalne korporacije.



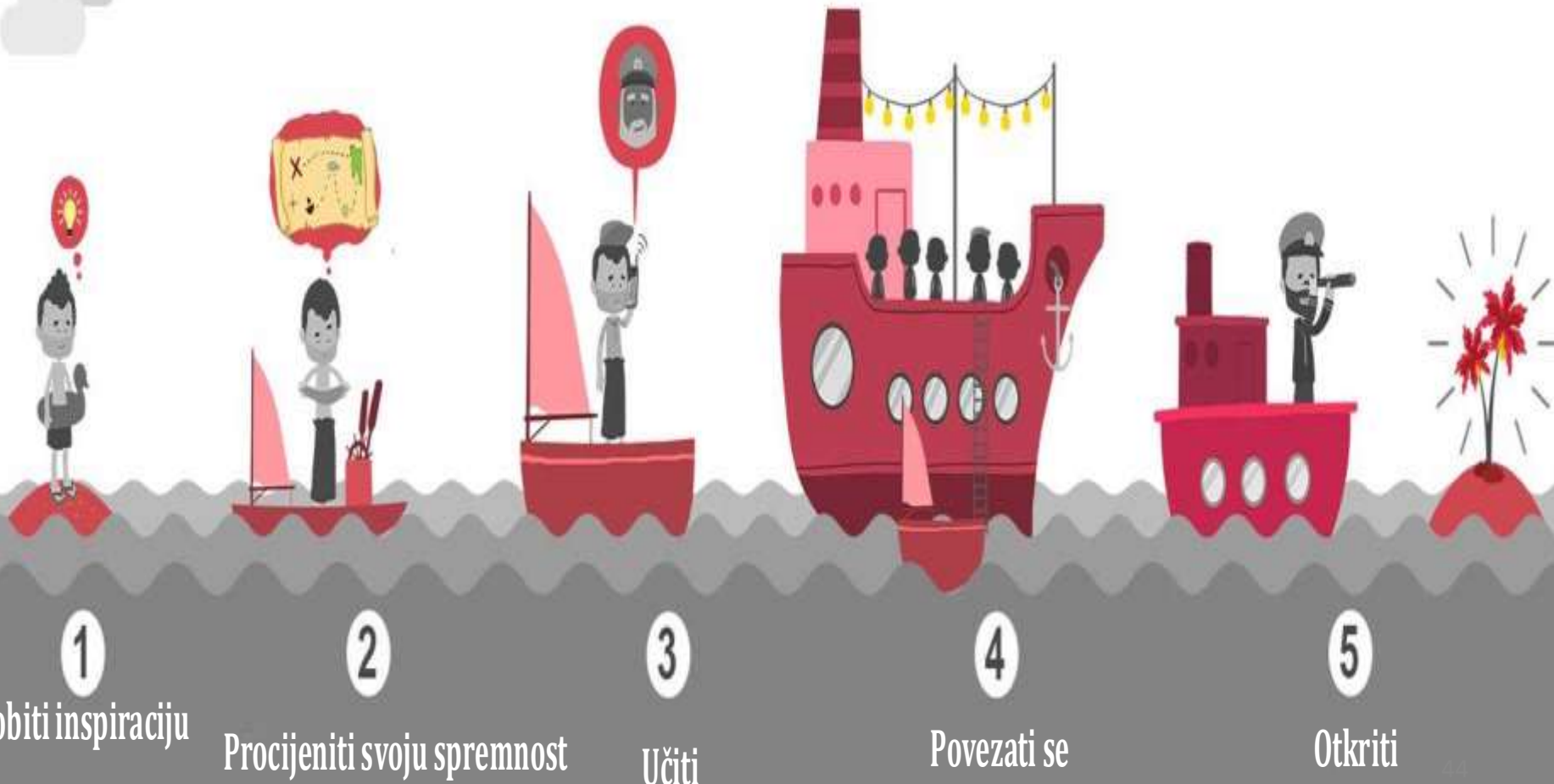
ORGANIZACIONA KULTURA I PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA: MIT ILI REALNOST

- ✓ Među najznačajnijim konstruktima preduzetničke orijentacije koji se u literaturi navode su :
 - **inovativnost,**
 - **preduzimanje rizika, i**
 - **Proaktivnost** (Miller, 1983).
- ✓ 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.



Preduzimanje rizika

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

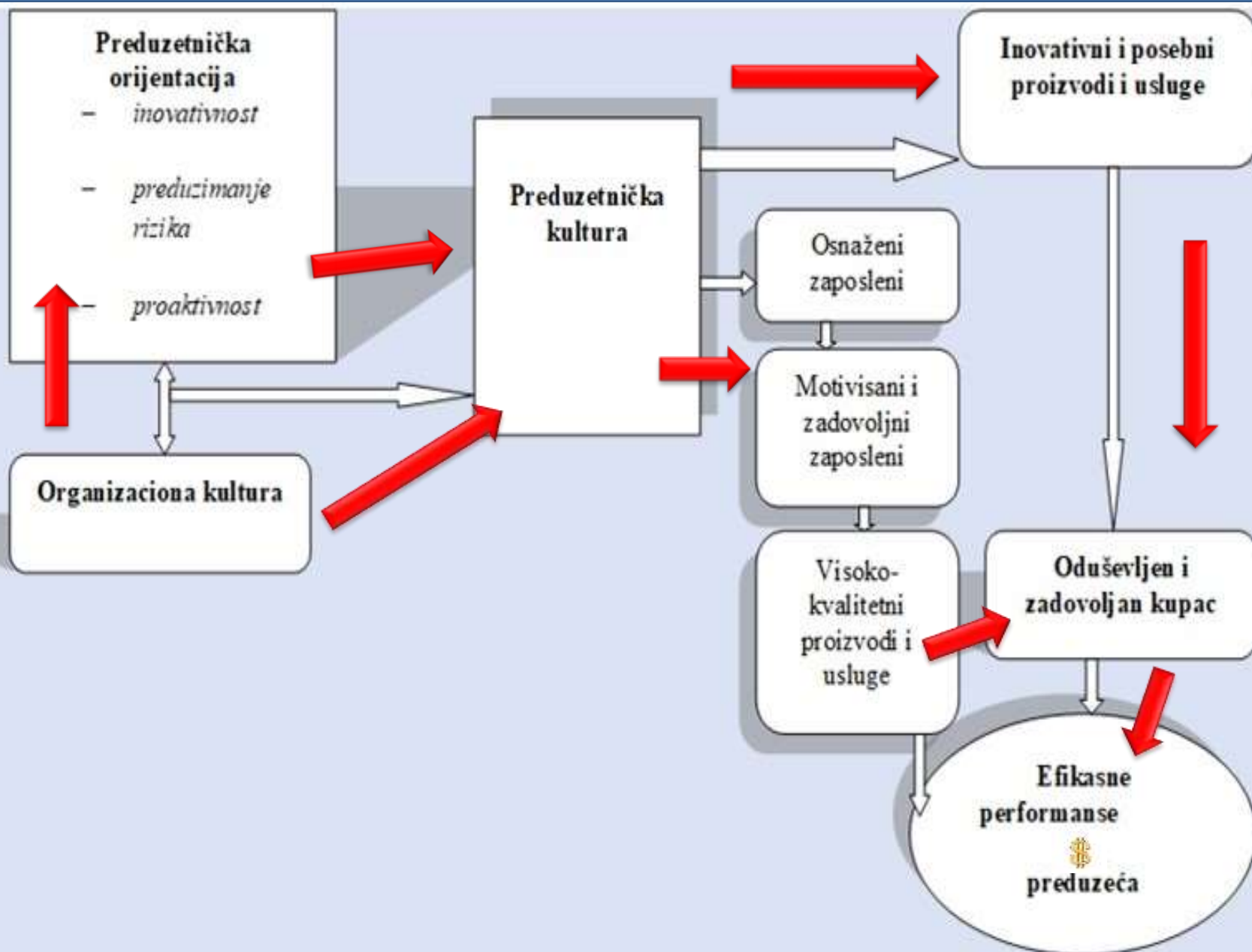


Proaktivnost



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

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.



ORGANIZACIONA KULTURA I PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA: MIT ILI REALNOST

- Preduzetnička orijentacija važna je za preduzeća jer **njenim usvajanjem ona imaju više šansi za razvoj novih proizvoda**, stvaranje novih poslova, kao i davanje nove energije već postojećim poslovima (Pinchot, 1985).



EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE U REPUBLICI SRPSKOJ



Da li na preduzetničku orijentaciju sa njena tri najčešće analizirana konstrukta u literaturi (sklonost preuzimanja rizika, inovativnost i proaktivnost) kao strateškom opredjeljenju menadžmena malih i srednjih preduzeća utiču i eksterni faktori, kao što su nivo razvijenosti institucija preduzetničke infrastrukture i institucija tržišne ekonomije uopšteno posmatrajući u malim tranzicionim ekonomijama, kao što je BiH? Šta su u svome istraživanju otkrili Petković i Sorak (2019):

U periodu od 29.11.2015. godine do 21.09.2016. godine pristupilo se provođenju kvantitativnog istraživanja koje je provedeno na teritoriji pet gradova i sedam opština u RS na uzorku od 57 ispitanika, sa ciljem dobijanja odgovora na pitanje: **Da li mala i srednja preduzeća primjenjuju preduzetničku orijentaciju i koliko ona utiče na njihove performanse?**



Šta smo otkrili?

- Ustanovili smo da samo **12,28%** uzorkovanih MSP ima izražene sve tri dimenzije preduzetničke orijentacije.
- Pri tom je **najmanje izražena dimenzija preuzimanje rizika**, a najviše dimenzija proaktivnosti.



Šta smo otkrili?

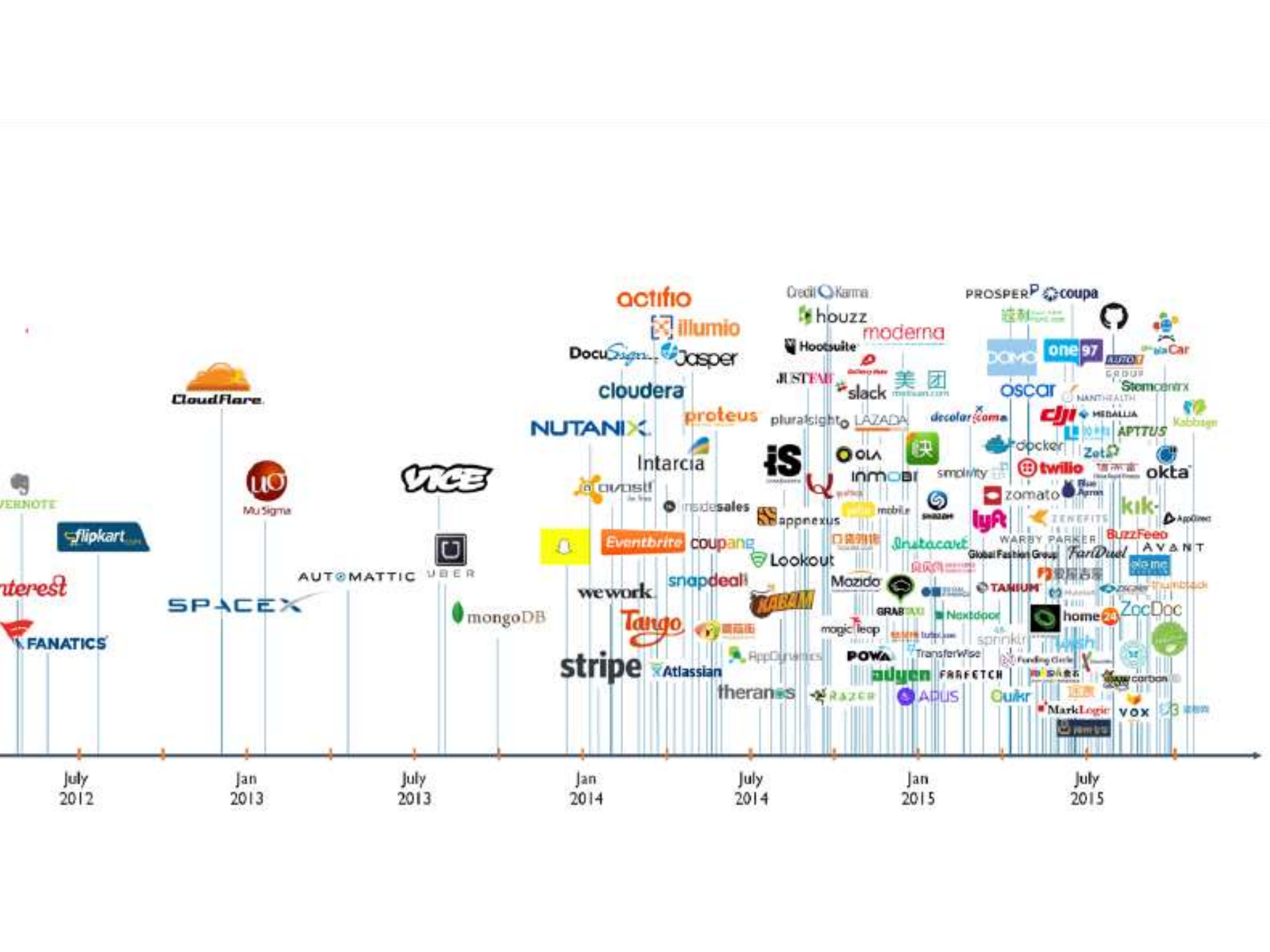
- U našem istraživanju **nije potvrđen uticaj preduzetničke orijentacije na odabrane pokazatelje performansi**, ali se zbog veličine uzorka kao najvećeg ograničenja ovog istraživanja dobijeni rezultati moraju uzeti sa rezervom.
- Ispitujući faktore koji mogu da utiču na manju ili veću primjenu preduzetničke orijentacije u organizaciji, **utvrđeno je da preduzeća koja imaju uspostavljenu decentralizovanu i neformalnu organizacionu strukturu ispoljavaju i veći nivo preduzetničke orijentacije**, kao i da dinamično i heterogeno okruženje mogu da podstiču njenu veću primjenu.



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**, mjereno povećanjem investicija u portfolio novih i inoviranih proizvoda i usluga, uvođenjem novih tehnologija, novih marketinških strategija, novih organizacionih formi i mreža unutar i izvan organizacije, otvaranjem novih radnih mjesta i rastom profita.





Osobine preduzetničkog preduzeća

- Miller (1983, navedeno Sorak, 2017) kao preduzetničko, definiše ono preduzeće **koje se uključuje u inovacije tržišta i proizvoda, koje preuzima rizične poduhvate i prvo se pojavljuje sa inovacijama, kako bi se pobijedila konkurencija.**
- Sa preduzetničkom organizacijom susrećemo se u preduzećima svih veličina.



OSOBI NE 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. Velika većina malih poslovnih poduhvata spada u ovu kategoriju.
- Ove firme nude uobičajene, lako dostupne proizvode ili usluge i nisu posebno inovativne.

EMPLOYED

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 i turističke vodiče. Ove firme nisu inovativne i ne rastu brzo.
- Često, ovakve kompanije promoviraju određeni sport, hobi ili određeno prošlo vrijeme i zapošljavaju samo vlasnika ili malu grupu ljudi.



- **Preduzetničke firme** (*entrepreneurial firms*) **uvode nove proizvode i usluge na tržište.** Bit preduzetništva je **u stvaranju nečega vrijednoga** i njegovog dostavljanja kupcima.
- Ove firme uvode nove proizvode i usluge na tržište **stvarajući i iskorišćavajući prilike.** Google, eBay i Apple su veoma poznati, veoma uspješni primjeri preduzetničkih firmi.

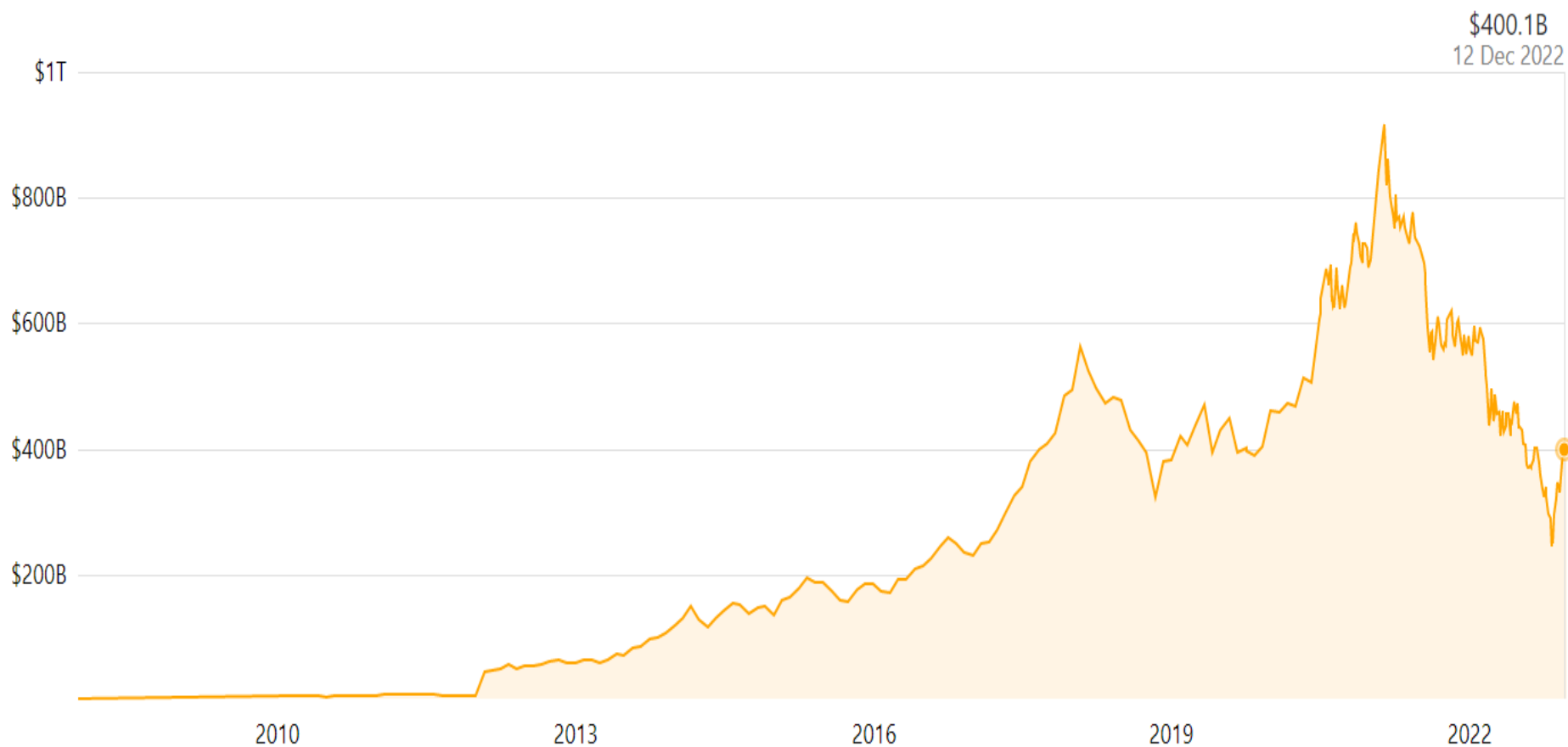


Market capitalization of Tencent (TCEHY)

Market cap: **\$400.10 Billion**

As of December 2022 **Tencent** has a market cap of **\$400.10 Billion**. This makes Tencent the world's **14th** most valuable company by market cap according to our data. The market capitalization, commonly called market cap, is the total market value of a publicly traded company's outstanding shares and is commonly used to measure how much a company is worth.

Market cap history of Tencent from 2007 to 2022



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**“.



OSOBI NE PREDUZETNIČKOG PREDUZEĆA

- Stivenson i Jarilo (Stevenson i Jarillo, 1990, str. 23-24), navode **sljedeće osobine preduzeća** koje možemo smatrati preduzetničkom organizacijom:
 1. *Nivo preduzetništva u firmi (na primjer potraga za mogućnostima)* je kritično zavisan od stavova pojedinaca unutar firme, niže rangiranih ispod top menadžmenta.



2. Preduzetničko ponašanje izloženo od strane firme **biće u pozitivnoj korelaciji sa njenim naporima da pojedince stavi u stanje da detektuju mogućnosti, da ih treniraju** da budu u stanju da to urade i da ih **nagradi** za to.

3. Firme koje čine svjestan napor da bi se smanjile negativne posljedice neuspjeha kada se koristi prilika, *pokazuju veći stepen preduzetničkog ponašanja.*





4. Ne samo stopa uspjeha, već i **viši nivo preduzetničkog ponašanja biće u funkciji** (subjektivne) sposobnosti zaposlenih **da se iskoriste šanse.**
5. Organizacije koje **olakšavaju pojavu neformalnih unutrašnjih i spoljnih mreža**, a omogućavaju postepenu raspodjelu i dijeljenje resursa, **pokazaće veći stepen preduzetničkog ponašanja.**

Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

- Marketinška i preduzetnička orijentacija su **osnovne strateške orijentacije** kojima je dato značajno mjesto u stručnoj literaturi.



Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

Iako ne postoji konsenzus oko opšte prihvaćene definicije preduzetničke orijentacije, moglo bi se reći, da je preduzetnička orijentacija konstrukt koji se sastoji od dimenzija **inovativnosti**, **proaktivnosti** i **preuzimanja rizika**, tj. da preduzetnička orijentacija uključuje **spremnost preduzeća da stalno inovira**, da **bude proaktivno** u odnosu na konkurente i tržišne prilike, kao i da **nema averziju prema riziku**, već da preduzima rizične poduhvate.




Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

- Prilikom proučavanja preduzetničke orijentacije potrebno je uzeti u obzir nivo posmatranja.
- **Sa aspekta nivoa posmatranja,** preduzetnička orijentacija se **može proučavati na nivou pojedinca, tj. vlasnika/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.**

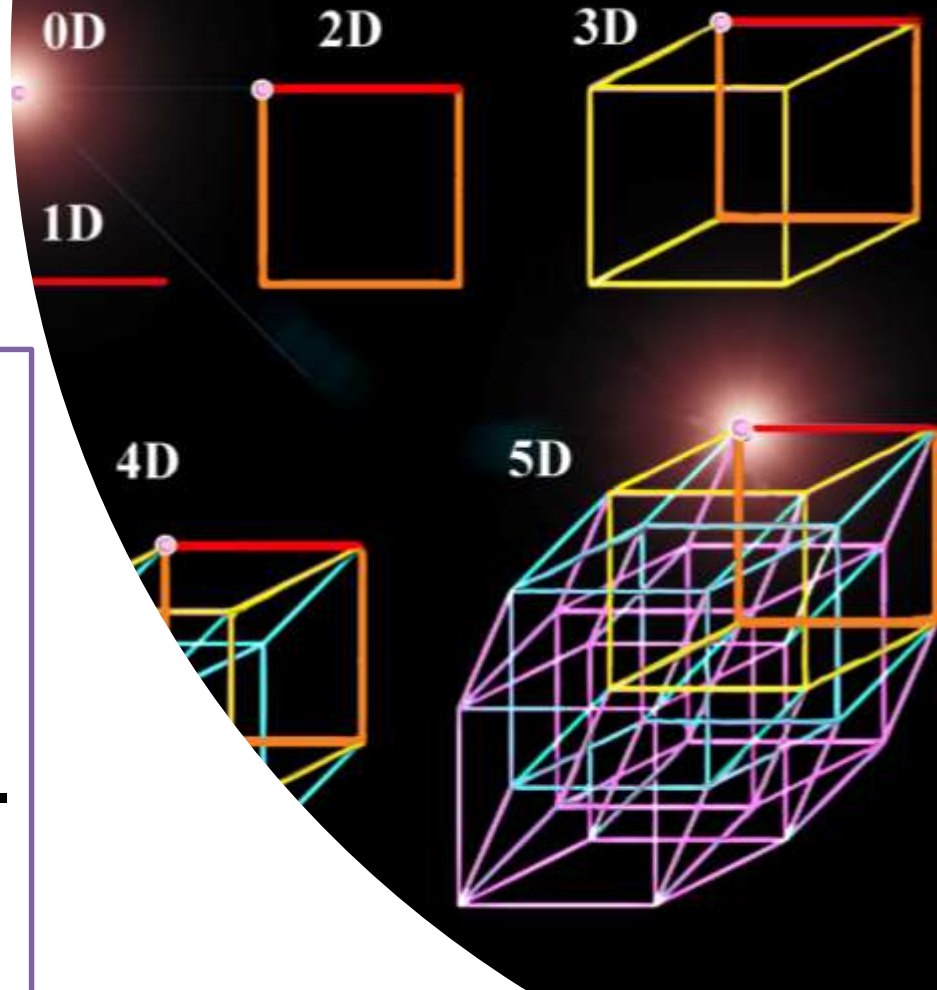


Priroda koncepta preduzetničke orijentacije

- 
- 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 (Morić Milovanović, 2012).
 - Kao takva, preduzetnička orijentacija je **blisko vezana sa strateškim menadžmentom i procesom donošenja odluka** (Naman i Slevin, 1993).

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).

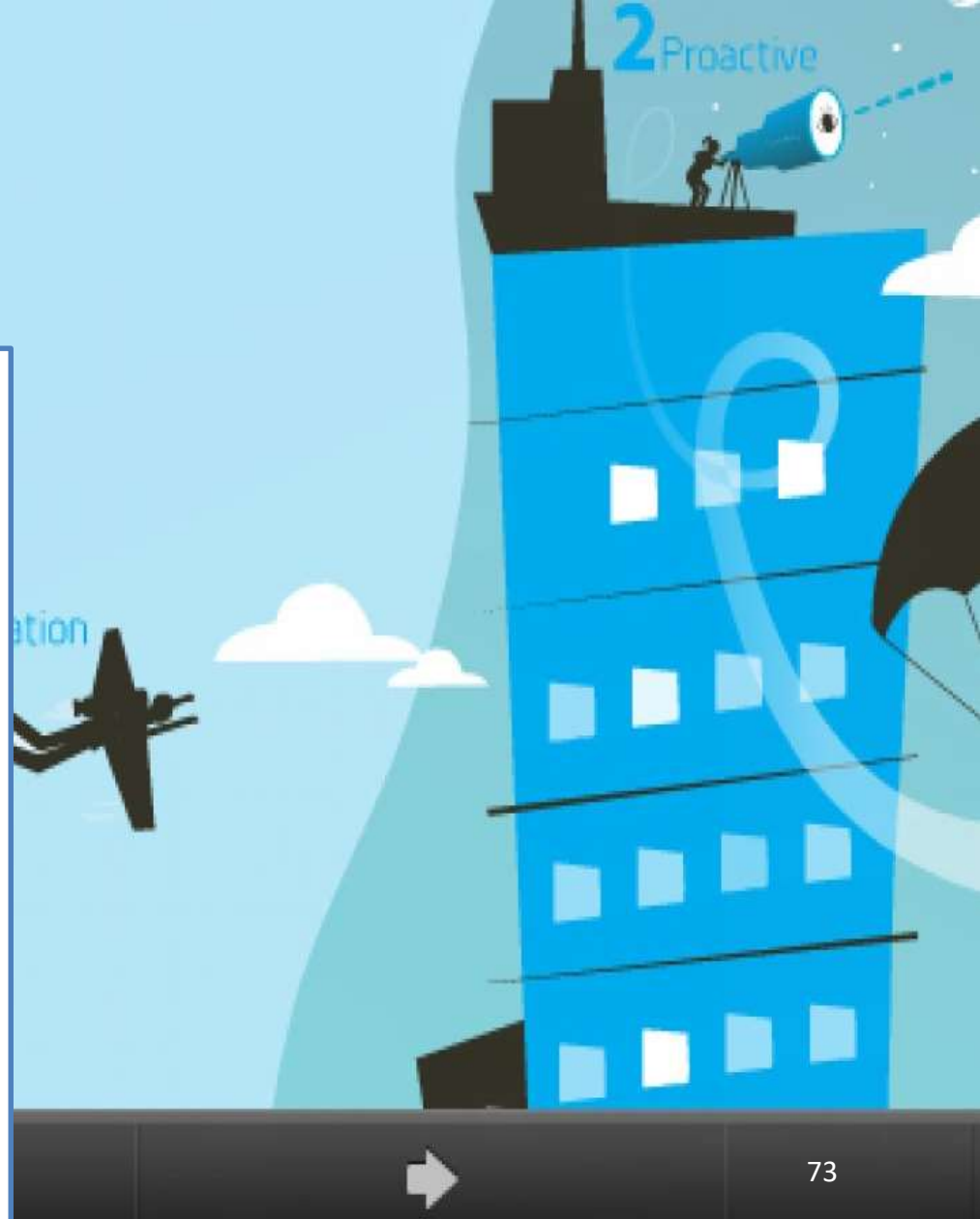
Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije

- Prvi je Miler (1983) predložio da se preduzetnička orijentacija posmatra kao **jednodimenzionalna**.
- Taj stav su kasnije usvojili Kovin i Slevin (Covin & Slevin, 1989), koji su smatrali **da se pomoću naprijed navedene tri dimenzije može procijeniti ukupni nivo preduzetničke orijentacije jedne organizacije**, tj. da se nivo preduzetničke orijentacije jednog preduzeća može izvesti iz kombinacije njenih dimenzija.



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).



Dimenzionalnost preduzetničke orijentacije

- Kada je u pitanju **mjerenje preduzetničke orijentacije**, postoji i dilema **da li preduzetničku orijentaciju čine tri dimenzije**, kako je predložio Miler (Miller, 1983), ili kako su je kasnije formulisali Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996), dodajući prvobitnim dimenzijama dvije nove dimenzije, a to su **autonomija i konkurentska agresivnost**.
- Do sada je u istraživanjima **najviše korištena struktura sa tri dimenzije** (Covin & Slevin, 1989; Kreiser et al., 2002; Wiklund & Shepherd, 2005).

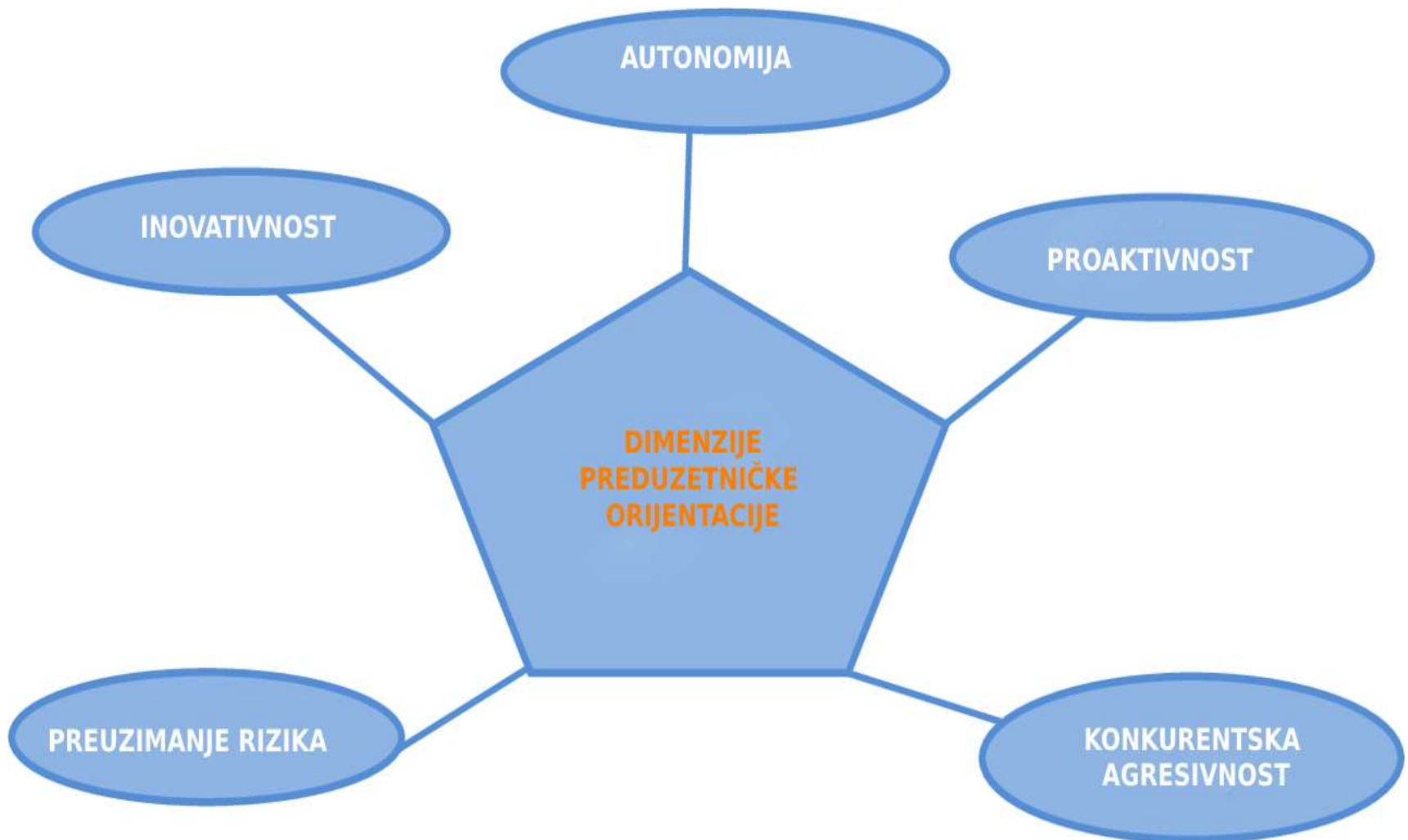


Kako strateški djeluje kompanija koja je preduzetnički orijentisana?



COLDFUSTION

Ključni konstrukti preduzetničke orijentacije





- 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

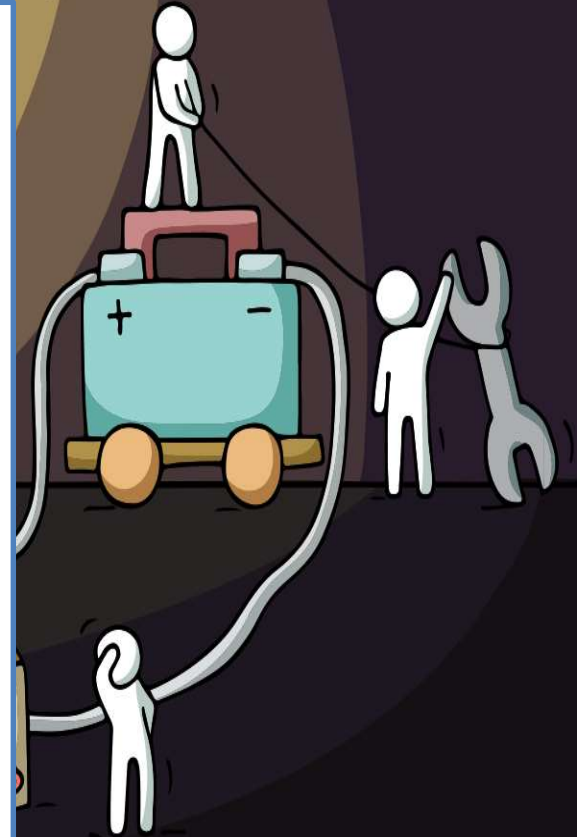
Dimenzija inovativnosti **odnosi se na spremnost preduzeća da kontinuirano uvodi** nove metode i tehnike u procese rada, da pronalazi nove načine za obavljanje posla, te da stalno razvija nove proizvode, procese i usluge.



INOVATIVNOST



- Najčešća generalna podjela inovacija je na tehnološke inovacije i proizvodno-tržišne inovacije.
- **Tehnološke inovacije** odnose se na **istraživanje i razvoj novih proizvoda i procesa i reinžinjerin procesa.**
- **Proizvodno-tržišne inovacije** imaju fokus na **dizajn proizvoda, istraživanje tržišta, oglašavanje i promociju.** Ipak u najvećem broju slučajeva, nije moguće razlikovati navedene dvije vrste inovacija, zato što postoji veliko preklapanje i miješanje između njih (Lumpkin & Dess, 1996).



- 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

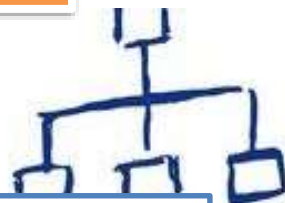


- Preduzeća koja imaju snažnu preduzetničku orijentaciju, spremna su **da se izlože većem zaduživanju ili značajnijem angažovanju resursa** u nastojanju da iskoriste prilike na tržištu, a sve u cilju dobijanja visokih povrata na uloženi kapital (Knight, 2000).

PREUZIMANJE RIZIKA

- Preduzetničke firme su **sklonije preuzimanju rizika u odnosu na druga preduzeća**, koja zbog averzije prema riziku izbjegavaju poslove sa neizvjesnim ishodom.
- Preuzimanje rizika zapravo **predstavlja sklonost preduzeća da krene od predvidivih situacija, tj. od sigurnih i uhodanih puteva ka situacijama koje su manje poznate**, ali koje **daju mogućnost iskorišćavanja šansi uz angažovanje značajnih resursa** (Covin & Slevin, 1991; Wiklund & Shepherd, 2005).

ANALYSIS



PROCESS

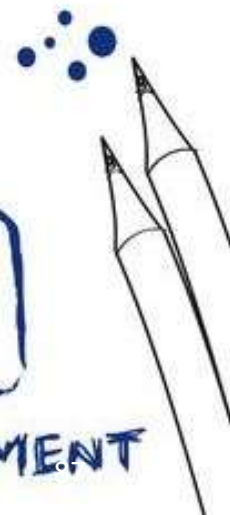
SK



CONTROL



ASSESSMENT



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:

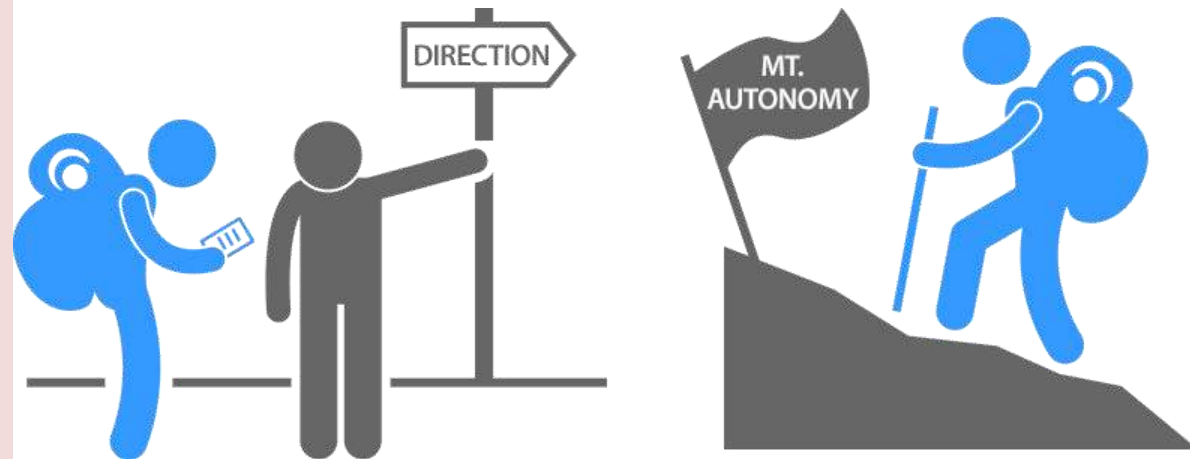


- loš menadžment,
- nedostatak ideja i inovacija,
- loša poslovna koncepcija,
 - ▣ neefikasno korišćenje resursa,
 - ▣ izbor pogrešnog tržišta,
 - ▣ loš marketing,
 - ▣ loša promocija,
 - ▣ loši kanali prodaje,
 - ▣ loša lokacija,
 - ▣ neadekvatna struktura zaposlenih i
- slab asortiman proizvoda ili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

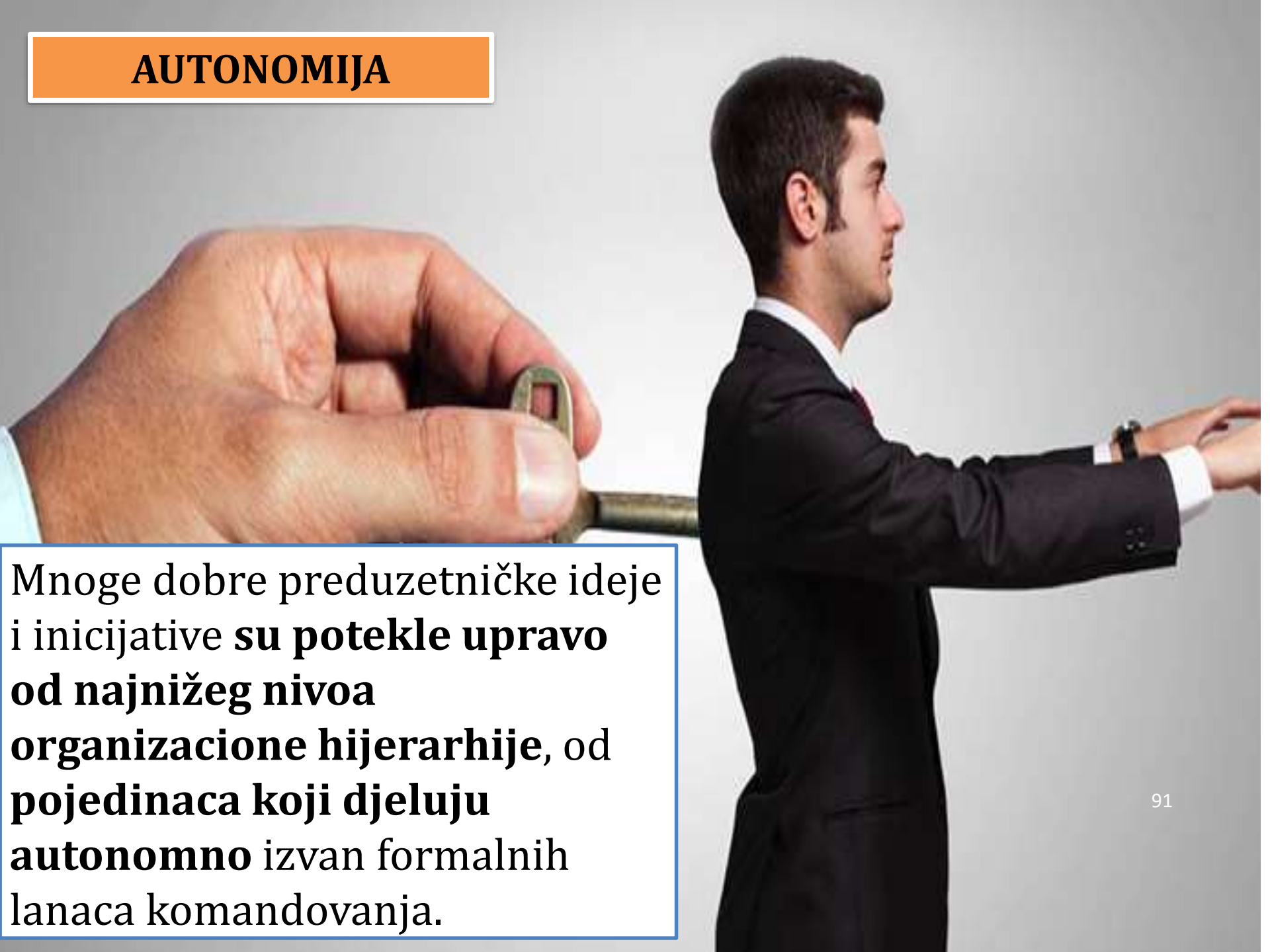
AUTONOMIJA

- 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.



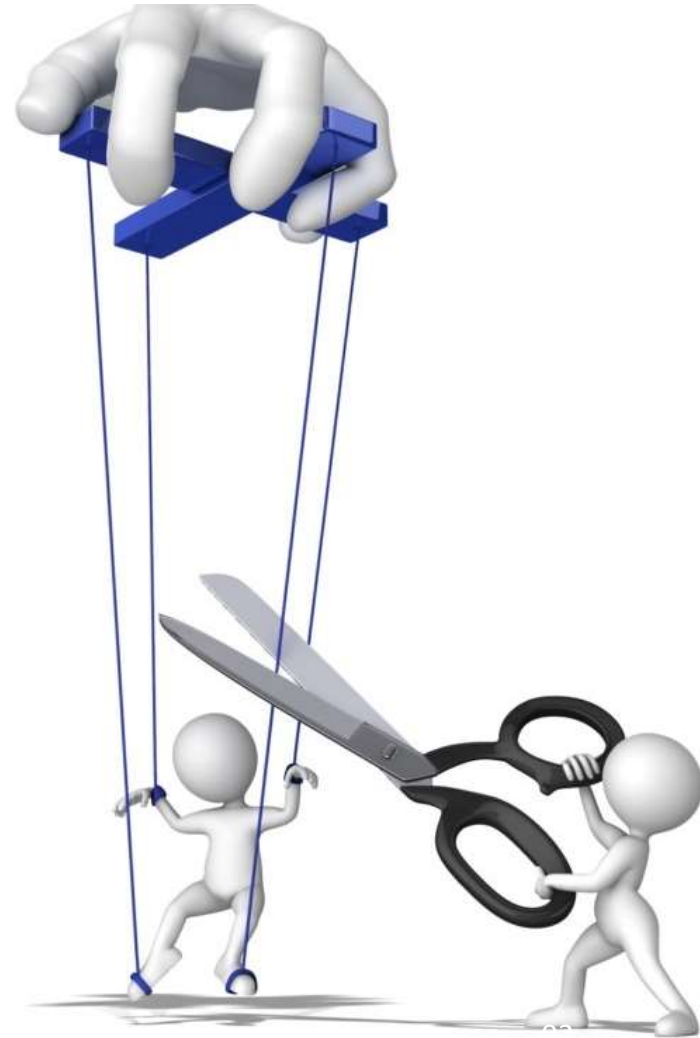
AUTONOMIJA

A composite image featuring a close-up of a hand holding a key on the left and a man in a dark suit standing in profile on the right. The background is a plain, light grey color.

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.



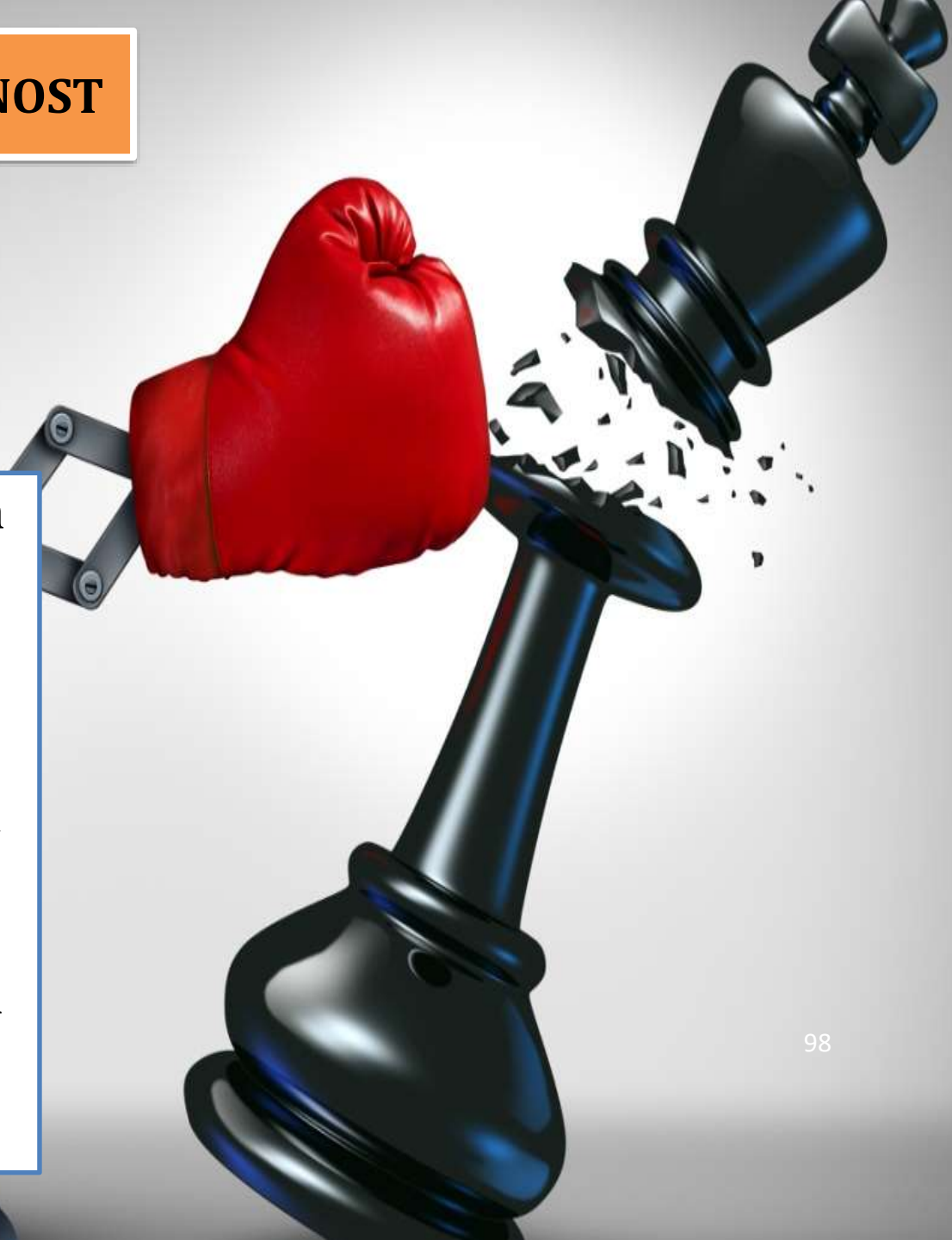
The image shows two men in dark suits and ties, standing on a white surface under a bright blue sky with scattered white clouds. They are both pulling on a thick, braided rope that stretches across the frame. The man on the right is leaning forward with a determined expression, while the man on the left 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).



Međuzavisnost preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi



Mnoga preduzeća smatraju da im je za opstanak u uslovima stalnih promjena **neophodno preduzetničko ponašanje.**

Međuzavisnost preduzetničke orijentacije i poslovnih performansi

- Pretpostavka da preduzeć mora da ima snažnu preduzetničku orijentaciju da bi ostvarilo visoke performanse **do sada nije potpuno empirijski verifikovana**, jer su rezultati empirijskih istraživanja različiti.
- Preduzeća koja primijene snažnu preduzetničku orijentaciju **posluju mnogo bolje nego ona koja je ne usvoje???**
- Da li je to tačno?



- Ti rezultati zavise od veličine biznisa, vrste djelatnosti, izloženosti konkurenciji

- Međutim, magnituda i pravac ovog odnosa **razlikuje se od studije do studije.**
- Dok su neke studije utvrdile da preduzeća koja primjene snažnu preduzetničku orijentaciju posluju mnogo bolje nego ona koja je ne usvoje, neke druge studije su pak utvrdile niži stepen korelacije između preduzetničke orijentacije i performansi, dok neki autori nisu pronašli nikakvu vezu sa poslovnom profitabilnosti.



Kontigentni pristup mjerenja uticaja preduzetničke orijentacija na poslovne performanse

- **Teorija kontingencije** polazi od stava da se **strategija i organizaciona struktura mijenjaju u zavisnosti od situacije**, pa svaka organizacija mora svoju strukturu, interne procese i ponašanje **prilagoditi situaciji sa kojom je suočena** (Fernandez, 1999; Chandler, 1962, navedeno u Martins, 2012).
- Stoga da bi se ostvarile superiorne performanse, **njih ne treba posmatrati samo u smislu jedne organizacione karakteristike**, već kao **rezultat uzajmanog dejstva više karakteristika** kao što su strategija, struktura, stil menadžmenta itd.



Kontigentni pristup mjerenja uticaja preduzetničke orijentacija na poslovne performanse


- Ključ je dakle **pronaći najbolju interakciju ovih elemenata**, a sve to unutar datog okruženja koje može **biti manje ili više neprijateljsko i nesigurno**.
- U stručnoj literaturi **ne postoji saglasnost autora** oko toga **koje kontigentne varijable su najpogodnije u ispitivanju ovog odnosa**.
- **Okruženje** je dugo smatrano za jednu od najvažnijih varijabli u odnosu preduzetnička orijentacija - performanse.



Kontigentni pristup mjerenja uticaja preduzetničke orijentacija na poslovne performanse

Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) su predložili **četiri alternativna modela kontigencije** za ispitivanje odnosa preduzetničke orijentacije i performansi.



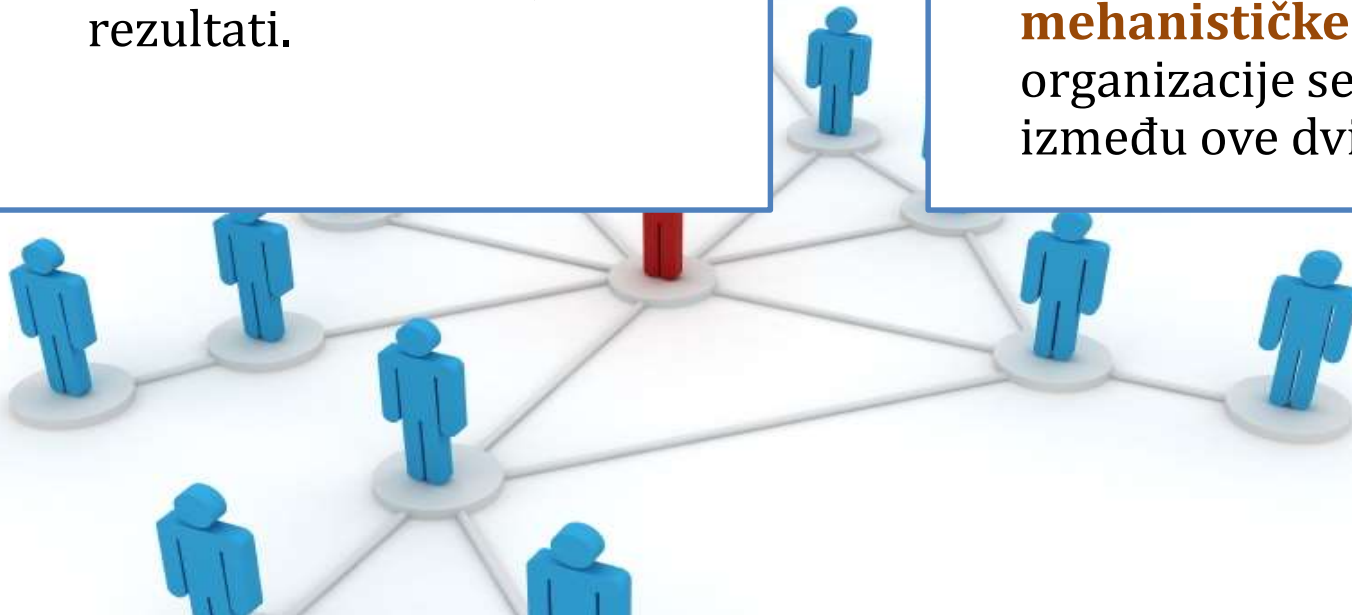
- 
1. Model moderatorskog efekta
 2. Model efekta posredovanja
 3. Model nezavisnog efekta
 4. Model efekta interakcije

CONTINGENCY MANAGEMENT

Model moderatoskog efekta

- U ovom modelu (Moderating Effects Model, engl.) oblik i jačina **odnosa preduzetničke orijentacije i performansi** varira u **zavisnosti od organizacione strukture**, pa ona mora biti uključena u analizu navedenog odnosa kako bi se dobili valjani rezultati.

- Oni su postavili hipotezu po kojoj će preduzeća sa preduzetničkom orijentacijom koja imaju **organsku strukturu ostvariti bolje performanse** u odnosu na one koje ne koriste tu strukturu.
- **Barns i Stalker** (Burns & Stalker, 1961) kako navode Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996), prvi su uveli dva tipa organizacija: **mehanističke i organske**, a organizacije se kreću negdje između ove dvije krajnosti.



Model efekta posredovanja

- Prema ovom modelu (Mediating - Effects Model, engl.) **preduzetnička orijentacija** je **ulazna varijabla**, performanse **izlazna varijabla**, a integracija organizacionih aktivnosti **posredujuća varijabla**.
- Preduzeće se mora suočiti sa kompleksnim i brzo mijenjajućim okruženjem, a da bi adekvatno udovoljili njegovim zahtjevima, potrebna je **veća upotreba integrisane strukture**.



Model nezavisnog efekta

- Ovaj model (Independent-Effects Model, engl.) zasniva se na tvrdnji da **darežljivost okruženja i** preduzetnička orijentacija **imaju odvojen, nezavisan uticaj** na performanse preduzeća.
- Darežljivost okruženja odnosi se na **raspoloživost ili dostupnost resursa**, kao i broj mogućnosti koje su prisutne u određenom okruženju **ili kao profitabilnost ili stopa rasta industrije u kojoj preduzeće posluje.**
- Do sticanja većeg profita će doći samo ukoliko preduzeće **ima efektivne integracione mehanizme** i/ili ako ima organsku strukturu, jer **resursi sami po sebi neće unaprijediti** preduzetničku orijentaciju.



Model efekta interakcije

U ovom modelu (Interaction-Effects Model, engl.) se pretpostavlja da **karakteristike top menadžmenta**, kao što su **tolerancija na neizvjesnost i potreba za postizanjem**, djeluju u interakciji sa preduzetničkom orijentacijom na performanse.



Model efekta interakcije

- Lampkin i Des (Lumpkin & Dess, 1996) su postavili dvije hipoteze u ovom modelu.
- Prema prvoj hipotezi, preduzeća sa **preduzetničkom orijentacijom u kojoj menadžeri imaju visoku toleranciju na neizvjesnost će imati veće performanse** u poređenju sa onim čiji menadžeri imaju nisku toleranciju na neizvjesnost.
- Prema drugoj hipotezi, preduzeća sa preduzetničkom orijentacijom u **kojoj menadžeri imaju visoku potrebu za postignućem će imati veće performanse** u poređenju sa onim čiji menadžeri imaju nisku potrebu za postignućem.



