



MODELOM KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA U STICANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

OBTAINING OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE USING THE MODEL OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Vladimir Stojanović

Fakultet za poslovno industrijski menadžment „Union“ Univerziteta, Beograd, Srbija

Milija Bogavac

Fakultet za poslovno industrijski menadžment „Union“ Univerziteta, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **L2**

Apstrakt

Osnova uspešnog poslovanja u savremenoj privredi je sticanje konkurentske prednosti stvarajući klimu u organizaciji koja neguje ponašanje i inovativnost na nov način, na način kako to čine mnogi uspešni preduzetnici. Preduzetničko ponašanje u savremenoj organizaciji se ne povezuje isključivo za jedno lice i njegove sposobnosti i iskustvo, već se sve više oslanja na timski rad. U tom smislu razvijen je model korporativnog preduzetništva, koji potencira timski rad, čiji su članovi motivisani da rade na postizanju uspeha. Svaka velika kompanija mora da bude u stanju da istovremeno radi tri bitne stvari – da unapređuje, da proširuje i da inovira.

Primena koncepta korporativnog preduzetništva u preduzećima treba da omogući formiranje uslova za uspešniji tržišni nastup i za postizanje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća.

Ključne reči: korporativno preduzetništvo, konkurentnost, inovativnost.

Abstract

The basis of successful business in the modern economy is gaining a competitive advantage by creating a climate in an organization that fosters innovation and behavior in a new way, a way used by so many successful entrepreneurs. Entrepreneurial behavior in the modern organization is not related only to one person and his ability and experience, but increasingly relies on teamwork. In this sense, we developed a model of corporate entrepreneurship, which emphasizes teamwork, whose members are motivated to work towards achieving success. Every big company has to be able to work simultaneously on three important things – to improve, to expand and to innovate.

Applying the concept of corporate entrepreneurship in companies should allow the formation of conditions for successful market performance and to achieve competitive capabilities of domestic enterprises.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Vladimir Stojanović

✉ maestros@eunet.rs

Keywords: corporate entrepreneurship, competitiveness, innovation.

1 UVOD

Korporativno preduzetništvo se javlja pojavom kapitalizma, da bi mu puni procvat nastao u fazi liberalnog kapitalizma. Od početaka pa do potpune afirmacije preduzetničke filozofije poprilično je dug period u kojem se javilo, na teorijskom području, nekoliko škola u kojima se izučava ovaj fenomen. Tako danas imamo potpunu viziju nastanka preduzetništva, njegovog razvoja i značaja u savremenim uslovima razvoja privrede.

Još se i danas vode rasprave o mestu i ulozi preduzetništva u privredi i pri tom se često sukobljavaju stavovi o ulozi preduzetnika i menadžera. Jedni ta dva pojma i funkcije smatraju sinonimima, a drugi prave vrlo značajnu razliku među njima. Preovladava opredeljenje da je menadžer pojedinac koji obezbeđuje opštu efikasnost tekućeg procesa poslovanja, a preduzetnik da primenjuje nove ideje. Preduzetnik menja sadašnjost, on je lider koji angažuje i mobilizuje kreativne snage.

Savremeno preduzetništvo kao stvaralac intelektualnih vrlina iskazuje se u otkrivanju do tada zanemarenih i u izvesnom smislu originalnih rešenja koja se odnose na neku novu društvenu ili ekonomsku potrebu ili nove metode kojima se to postiže.

Savremeno preduzetništvo kao moralni činitelj ispoljava se u naporu, iskrenosti i upornosti potrebnim da se to, novo, i ostvari. Tu mogućnost ostvarenja novoga, ne može svako posedovati, a još manje da ima znanja i sposobnosti potrebnih da se novo sprovede i u delo. To mogu samo oni koji imaju još jednu sposobnost, a ta sposobnost je kreativna vrlina. Kreativnost u preduzetništvu treba shvatiti kao posedovanje sposobnosti stvaranja, u ekonomskom smislu pretvaranja kreativnih sposobnosti u inovativne, a inovativne u komercijalno korisne.

Brzina tehnoloških promena povećala je konkurentsku prednost inovacija i fleksibilnosti i dramatično istakla prevagu malih i srednjih preduzeća u odnosu na mega kompanije opterećene ogromnom administracijom i problemima upravljanja poslovnim procesima.

Novo korporativno preduzetništvo se pojavljuje kao dinamična razvojna kombinacija ideja,

kapitala, znanja i rizika. U savremenoj privredi osnova uspešnog poslovanja, pogotovu u globalnim okvirima, jeste stvaranje povoljne klime u organizaciji koja forsira preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost. Prema savremenim shvatanjima *preduzetnik više ne mora da bude pojedinac, koji je vlasnik biznisa*. Preduzetnik može biti i pojedinac koji je zaposlen kod poslodavca, ali da poseduje osobine koje su karakteristične za preduzetničko ponašanje. Poslovima u organizaciji se bez obzira na veličinu mora upravljati na preduzetnički način, da bi preduzeće postalo preduzetnička organizacija. Sve više preduzeća, bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment

Pitanje primene korporativnog preduzetništva je od izuzetne važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Zaokruživanje procesa tranzicije, odnosno izmena ekonomske strukture društva – privatizacija, tržišno privređivanje, liberalizacija ekonomskih odnosa sa inostranstvom, itd, predstavlja osnovni preduslov uspešnog uključivanja u međunarodne ekonomske tokove. Proces tranzicije treba da omogući da se ekonomski subjekti u zemlji u tranziciji osposobe za samostalni tržišni nastup, za zdravu konkurentsku borbu i za poslovanje u međunarodnim okvirima. Ovo podrazumeva značajne promene u načinu razmišljanja rukovodstva i zaposlenih u organizacijama.

Ključna uloga u ovom procesu se nalazi na izvršnom rukovodstvu i domaćim vlasnicima kapitala, koji treba da uspostave zdrave tržišne osnove poslovanja, bazirane na stalnom unapređivanju znanja svih zaposlenih i produktivnosti rada. Savremena teorija ukazuje da nije dovoljno da se „na nov način kombinuju resursi“ (Drucker, 1996, p. 173) već je neophodno da se oni i „kreiraju“. Istorija civilizacije pokazuje da je sve što je stvoreno rezultat aktivnosti odvažnih, inteligentnih, kreativnih pojedinaca koji su težili promeni i unapređenju sveta. U različitim društvenim okolnostima ljudske kreativnosti su usmeravane na različite poduhvate. Velika preduzeća moraju da podstiču preduzetništvo da bi prebrodila teškoće sa kojima se suočavaju dok uče kako da rade sa partnerima ili saveznicima. Velika preduzeća u svojoj organizacionoj strukturi

stvaraju jedinicu kola se ponaša potpuno drugačije od ostatka organizacije. Draker u svom radu (Drucker, 1996) smatra da veličina nije prepreka za uspeh u domenu preduzetništva i inovacija. Veliki sistemi su tokom vremena razvili modele preduzetničkog ponašanja i razvoja preduzetničke klime, koji su omogućili da budu konkurentni sa preduzećima srednje veličine. Zapravo, najmanja preduzeća (mikro i mala preduzeća) su ujedno i najmanje inovativna, zbog činjenice da posluju u uslovima resursnog siromaštva – opšti nedostatak kadrova, finansijskih sredstava, opreme i najviše znanja.

Današnjim poslovnim svetom vladaju visokoobrazovani menadžeri - radnici znanja – koji znanje primenjuju i brinu se o stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja, koje je zasnovano na stalnom unapređenju produktivnosti znanja. Umesto poslovnog lidera sa preduzetničkom vizijom, u velikim

korporacijama dominiraju menadžeri koji rade u timovima.

2 SPECIFIČNOST KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

U globalnoj privredi osnov za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti savremenih organizacija je pre svega stvaranje odgovarajućih struktura unutar "medule" koja podstiče preduzetničko ponašanje u smeru orijentacije na inovativnost i fleksibilnost na nezaobilazne promene i stalne izazove tržišta. U tom cilju organizacija poklanja posebnu pažnju razvoju i zadržavanju novih talenata "kao glavni prioritet", glavnog resursa organizacije. Savremena shvatanja preduzetnika da se više ne prepoznaje preduzetništvo prema jedincu koji je u isto vreme i vlasnik kompanije, već prema organizaciji koja je zasnovana na timskom radu koji može da obezbedi veću prednost nad konkurentima. (Berić & Đorđević, 2007, p. 2)

Tabela 1. Razlike između korporativnog i tradicionalnog modela preduzetništva (Morris, Kuratko, & Covin, 2010, p. 38)

Tradicionalno preduzetništvo	Korporativno preduzetništvo
Preduzetnik preuzima sav rizik	Korporacija preuzima rizik
Preduzetnik je vlasnik inovativne ideje	Kompanija je vlasnik svih novih poduhvata
Preduzetnik je jedini vlasnik	Korporativni preduzetnik ne mora imati akcije u kompaniji ali ima i ograničeno pravo na to
Moguće nagrade za preduzetnika nemaju ograničenje	Postavljena su jasna ograničenja na finansijsku dobit koju korporativni preduzetnik može da ostvari
Jedan pogrešan korak može značiti potpuni neuspeh	Postoje više prostora za amortizaciju grešaka
Neuzvesnost preduzetnika bez obzira na postojeću podršku tima	Međuzavisnost pokretača ideje sa ostalim članovima tima, postoji mogućnost da korporativni preduzetnik mora da deli zasluge za ideju sa većim brojem ljudi
Fleksibilnost u promeni pravca i eksperimentisanju	Pravila, procedure i birokratija ograničavaju sposobnost preduzetnika da manevriše
Brzina donošenja odluka	Duži ciklus odobravanja
Malo sigurnosti	Sigurnost posla i paketa beneficija
Uža mreža kontakata sa kojima se može razgovarati o poduhvatu	Široka mreža kontakata pomoću koje se može unapređivati ideja novih poduhvata
Ograničenost obima pokrenutih poduhvata	Mogućnost za veoma brzo pokretanje značajnih poduhvata širokog obima
Značajna resursna ograničenost	Pristup finansiranju, istraživanju i razvoju, proizvodnim kapacitetima, organizovanom prodajnom osoblju; izgrađen brend, razvijeni distributivni kanali, postojeće baze podataka i izvori za istraživane tržišta; ustanovljena baza podataka

Upoređujući model tradicionalnog preduzetništva i modela savremenog korporativno preduzetništva iznose se postojeće razlike koje se odnose na preuzimanju rizika, razlike u vlasništvu, stepen nezavisnosti, fleksibilnost, način donošenja odluka, stepen sigurnosti posla, načina unapređivanja ideja, obim pokrenutog poduhvata kao i značajnost ograničenog resursa.

Kada je u pitanju razlika koja se odnosi na preuzimanju rizika, kod tradicionalnog preduzetništva mala kompanija i preduzetnik kao pojedinac u njoj, preuzima sav rizik poslovanja za razliku od velikih kompanija, koja u potpunosti preuzima rizik novog poduhvata a ne menadžer i članovi tima koji su zaduženi za njega.

Zaposleni koji učestvuju u procesu korporativnog preduzetništva u okviru kompanije moraju da poseduju set specifičnih individualnih sposobnosti kako bi uspešno integrisali postojeće i novo znanje i prepoznali, ocenili i prihvatili preduzetničke prilike. (Heyton & Kelley, 2006, p. 414)

3 PRISTUPI KORPORATIVNOM PREDUZETNIŠTVU

Kod organizacija koje neguju korporativno preduzetništvo kao način za stvaranje novih izvora konkurentskih prednosti ili obnavljanje korporativnih vrednosti razlikujemo dva pristupa – fokusirani i razučeni – u zavisnosti od toga da li su aktivnosti korporativnog preduzetništva odvojene od redovnih aktivnosti organizacije ili su integrisane u organizaciju (Elfring, 2005, p. 17).

Kod *fokusiranog pristupa* korporativnom preduzetništvu kompanije potpuno odvajaju redovno operativno poslovanje od novih poduhvata. Timovi korporativnih preduzetnika rade odvojeno od ostalih kolega na projektima koji su potpuno nezavisni od onoga što kompanija trenutno radi. Pozitivan aspekt fokusiranog pristupa je to što daje slobodu korporativnim preduzetnicima da budu kreativni i da se ne ograničavaju administrativnim procedurama u fazi razmatranja novih ideja. Sa druge strane, negativan aspekt ovakvog pristupa je sadržan u činjenici da su timovi korporativnih preduzetnika odvojeni od ostatka kompanije, pa samim tim postoji rizik da napredne ideje ne dobiju adekvatnu podršku menadžmenta, kao ni resurse

potrebne za sprovođenje projekta. (Sathe, 2003, p. 30)

Postoje dva osnovna oblika fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu u koje spadaju grupe za nove poduhvate i poslovni inkubatori. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007, p. 446)

Grupe za nove poduhvate su delimično samostalne jedinice kompanije koje imaju neformalnu organizacionu strukturu, a osnovane su sa ciljem da pronađu i procene nove poslovne poduhvate. Ovakve grupe može činiti tim eksperata koji se sastaje *ad hoc* u vidu radne grupe, međutim, grupa za nove poduhvate može postojati i kao zasebno odeljenje koje ima sopstveni budžet i stalne članove tima. Ono što razlikuje grupe za nove poduhvate od tradicionalnih odeljenja za istraživanje i razvoj su njihova ovlašćenja koja su obično znatno šira i podrazumevaju mandat za preuzimanje rizika. Osim toga, grupe za nove poduhvate imaju zadatak da prikupe resurse potrebne za sprovođenje novih poduhvata, ali i ulogu koordinacije i povezivanja sa mogućim poslovnim partnerima i investitorima.

Poslovni inkubatori predstavljaju još jedan model fokusiranog pristupa, a stvoreni su sa idejom da podrže nove poslovne poduhvate obezbeđenjem fizičkog prostora, materijalnih resursa, pristupa znanju i mentorstvu, kao i uslugama za podršku poslovanja (npr. odnosi sa javnošću, knjigovodstvo, upravljanje ljudskim resursima) i mreže kontakata. Svi navedeni tipovi podrške su od izuzetnog značaja za razvoj novih poduhvata, dok je možda najvažnije iskustvo i pristup znanju koje matična kompanija može lako da obezbedi. Važno je naglasiti da, iako poslovni inkubatori predstavljaju okruženje koje podržava razvoj novih poslova, rizik novih poduhvata ne može biti u potpunosti eliminisan. To dokazuje primer nekoliko velikih kompanija - British Airways, Compaq Computers, Marconi i Vodafone Group, koje su uložile značajna sredstva u projekte poslovnih inkubatora, a koji su na kraju bili obustavljeni. (Stein, 2002, p. 2)

Razučeni pristup koji za razliku od fokusiranog pristupa podrazumeva potpunu integraciju preduzetničke orijentacije u kompaniji. (Elfring, 2005, p. 17) U ovakvim kompanijama preduzetnička orijentacija je deo organizacione kulture i stoji visoko na listi vrednosti koje

kompanija poštuje. Glavna prednost kompanija koje imaju razuđeni pristup je njihova fleksibilnost i spremnost da se odmah prihvate nove ideje i prilike. U praksi, to znači da je svako od zaposlenih dobrodošao da iznese nove projektne ideje, kao i planove za njihovo sprovođenje. Razuđeni pristup zahteva svestan napor da se stvori i održi odgovarajući organizacioni ambijent poslovnih aktivnosti. Posvećenost top menadžmenta je jedna od najvažnijih doprinosa preduzetničkom ponašanju organizacije. U nekim kompanijama, sve više se razvijaju mentorski programi u okviru kojih inovatori mogu da dobiju pristup znanju i iskustvu njihovih mentora, obično top menadžera. Mentori imaju značajnu mrežu kontakata, što može biti od ključnog značaja za stvaranje veze između znanja i resursa. Kod razuđenog pristupa korporativnom preduzetništvu razlikujemo dva tipa: preduzetničke aktivnosti koje su u potpunosti posvećene korporativnim preduzetničkim aktivnostima i upotrebu šampiona u stvaranju novih proizvoda. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007, p. 449)

4 ELEMENTI KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Kao i osnivači u tradicionalnom modelu preduzetništva tako i organizacije koje su organizovane na konceptualnim osnovama savremenog korporativno preduzetništva u celini

moraju posedovati određen skup osobina koji podržava takvu organizovanost. Preduzetnička orijentacija u okviru savremenih organizacija znači neprestanu usmerenost ka budućnosti, integraciju modela preduzetništva u procese i procedure uz veliki stepen fleksibilnosti i stvaranje i održavanje ambijenta koji gradi svoju poslovnu uspešnost na prioritetu inovativnosti.

Identitet organizacije zasnovane na korporativnom preduzetništvu u organizaciji ima pet osnovnih elemenata: autonomija, inovativnost, proaktivnost, konkurentska agresivnost i preuzimanje rizika. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007, p. 454)

Uspeh na tržištu u direktnoj je vezi sa načinom na koji organizacija podržava pomenute osnovne elemente. Tako na primer, organizacija umesto konkurentske agresivnosti može primenjivati strategiju plavog okeana, koja podrazumeva pronalaženje tržišta za novi proizvod ili uslugu van okvira postojeće tražnje, čime se konkurencija učini potpuno irelevantnom. To zapravo znači da konkurentska agresivnost je zapravo sposobnost korporativnog preduzetništva da izabere odgovarajuću lepezu strategijskih opcija koje ćemo posebno obraditi u ovom radu. Pošto je reč samo od opcija za ovu priliku dovoljno je navesti primer biranja opcija Strategije crvenog okeana i strategije plavog okeana (tabela 2)

Tabela 2. Crveni okean nasuprot plavom okeanu (Čen Kim & Mobornj, 2007, p. 25)

Strategija crvenog okeana	Strategija plavog okeana
Konkuriše na postojećem tržišnom prostoru	Stvara novi tržišni prostor
Pobeđuje konkurenciju	Konkurenciju čini nevažnom
Eksploatiše postojeću tražnju	Stvara i osvaja novu tražnju
Pravi kompromise oko vrednosti i troškova	Nema kompromisa oko vrednosti i troškova
Povezuje ceo sistem aktivnosti kompanije sa njenim strategijskim izborom diferencijacija ili niski troškovi	Povezuje ceo sistem aktivnosti kompanije u težnji ka diferencijaciji i niskim troškovima

Tabela 2 objašnjava razlike između strategijskih koncepata crvenog i plavog okeana. Dok se kompanije koje primenjuju strategiju crvenog okeana nadmeću za učešće na već postojećem tržištu, kompanije koje koriste strategiju plavog okeana teže inovaciji vrednosti i stvaranju nove tražnje za svoje proizvode i usluge van zadatog

tržišnog prostora. Dodatno, suština strategije crvenog okeana je da pobedi konkurenciju, dok je u središtu strategije plavog okeana ideja da se konkurencija učini nevažnom. Osim toga, još jedna važna razlika između ova dva pristupa je u pogledu na vrednosti i troškove – dok kompanije koje slede strategiju crvenog okeana prave

ravnotežu između vrednosti koje pružaju potrošačima i troškova usled jake konkurencije, kompanije koje slede strategiju plavog okeana se diferenciraju u odnosu na konkurenciju i nude svojim potrošačima izuzetnu vrednost.

4.1 Autonomija

Autonomija kao element korporativnog preduzetništva podrazumeva nezavisno delovanje prilikom sprovođenja novih poduhvata. Bilo da kompanija ima fokusiran ili razuđen pristup korporativnom preduzetništvu timovi koji rade na identifikovanju i sprovođenju novih poduhvata imaju određen stepen slobode delovanja, potrebno vreme za unapređenje ideje na raspolaganju, ali i veća ovlašćenja za dalje sprovođenje odabranih ideja. Kako bi ustanovile autonomiju, savremene organizacije koriste dve tehnike: rad na tajnim projektima i promenu organizacionih struktura u one koje podržavaju nezavisnost. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007, p. 455)

Tajni projekti služe za podsticanje preduzetničkog načina razmišljanja i oni su potpuno nezavisni od operativnog poslovanja organizacije. Zaposleni koji rade na tajnim projektima imaju slobodu da izraze kreativnost i obavljaju posao uz minimum administrativnih procedura. Aktivnosti tajnih projekata podrazumevaju i „brainstorming“ odnosno izlaganje novih ideja bez određenog reda, koje se kasnije nadograđuju.

Promena organizacione strukture u onu koja podržava nezavisnost je nekad neophodna kako bi kompanija mogla da unapredi svoju konkurentsku poziciju. Ovakav korak preuzela je jedna od vodećih revizorskih i konsultantskih kuća u svetu Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) uvidevši gubitak poslova od konkurenata koji su pružali konsultantske usluge posredstvom interneta. DTT je osnovao Roundarch.com kompaniju koja se bavila e-strategijama sa tehnološkom platformom, sistemima i integracijom procesa sa kreativnim elementima i elementima reklama i interaktivnog marketinga.

Međutim, kod pružanja autonomije radnim grupama za nove poduhvate postoji rizik da se novi projekti otmu kontroli i da početni entuzijazam padne u senku novonastalih problema, kao što su neumereno povećanje

troškova za aktivnosti korporativnog preduzetništva i komplikovanje procesa i procedura. Još jedna negativna strana autonomije je mogući nedostatak koordinacije i upravljanja zato što se kod fokusiranog pristupa korporativnom preduzetništvu radne grupe za nove projekte formiraju često neplanirano, na *ad hoc* osnovi, pa samim tim nema jasno određenih uloga u timu.

Kako bi se izbegao neuspeh novih poduhvata u okviru organizacija potrebno je držati procese pod stalnom kontrolom, uz jasno identifikovanje isplativosti i rezultata. Takođe, organizacije moraju biti spremne i da prihvate neuspeh kao sastavni deo poslovanja, iz kojeg mogu da izvuku vredne pouke za buduće poduhvate.

4.2 Inovativnost

Korporativno preduzetništvo se javlja u onim organizacijama koje ohrabruju inovacije i kreativnost svojih zaposlenih. Zahvaljujući inovativnosti pojedinaca i timova zaduženih za projekte korporativnog preduzetništva dolazi do razvoja novih proizvoda, procesa i usluga koji ranije nisu postojali na tržištu i koji mogu u znatnoj meri da unaprede poslovanje ili stil života kod potrošača i klijenata.

Inovacije su specifičan instrument preduzetništva, koji koristi resurse sa novim kapacitetom da stvori bogatstvo. (Reynolds, 2001, p. 179) Međutim, inovacije ne moraju uvek biti radikalne, one se mogu odnositi na nov način pružanja usluge ili distribucije proizvoda u već ustanovljenim segmentima tržišta, odnosno na inovaciju poslovnog modela. U poslovnom svetu današnjice zapravo najveći broj inovacija se odnosi na inovaciju poslovnog modela, odnosno unošenje malih promena u poslovanje koje prave veliku razliku u rezultatima.

Bilo da se radi o radikalnoj inovaciji ili inkrementalnoj inovaciji određenog segmenta već postojećeg proizvoda ili usluge dolazi do promena koje podrazumevaju izmenu pravila, procedura, i procesa u okviru organizacije koji se tiču interne komunikacije i razmene informacija sa spoljnim okruženjem.

Glavni izazov za organizacije je kako da ohrabre i upravljaju inovacijama, jer inovacije znače mnogo više od osmišljavanja novih ideja. Iako je ideja

veoma važna, inovacije podrazumevaju dinamičan proces koji uključuje i realizaciju inovacije. Bez pouzdanih poslovnih procesa u okviru organizacije mnoge inovacije bez kojih danas teško možemo da zamislimo svakodnevni život kao što su televizor, mobilni telefon i lični računari bi ostale samo na nivou ideje.

Važni preduslovi za stvaranje okruženja koje podržava inovativnost obuhvataju (Hisrich & Kearney, 2012, p. 595):

- materijalne resurse na raspolaganju za istraživanje i razvoj,
- otvorenu komunikaciju na svim nivoima, čak i između zaposlenih sa različitim mišljenjem,
- postojanje radnih grupa i timova u okviru organizacije koji imaju otvoren i konstruktivan pristup rešavanju problema čime se razvija individualna kreativnost,
- decentralizovanu strukturu koja pruža otvoren pristup modelima inovacija,
- mali obrt radne snage,
- kadrovske politike koje nagrađuju i motivišu inovativnost i kreativnost, i
- razvoj efektivnih mehanizama za borbu sa neizvesnošću koja dolazi iz okruženja i sposobnost prilagođavanja promenama

Najuspešnije kompanije spajaju znanje stečeno prilikom prethodnih iskustava sa strategijama i budućim inovacijama što vodi do stvaranja novih sposobnosti koje mogu da unaprede rezultate i poboljšaju profitabilnost, razvoj i rast. Neke od najpoznatijih kompanija koje podržavaju inovativnost su Apple, 3M, Google, Dell, Virgin Group itd.

Iako inovativnost može biti značajan izvor napretka za organizaciju, postoje i rizici od ulaganja u inovacije. Troškovi istraživanja i razvoja radi identifikovanja novih proizvoda i usluga mogu biti vrlo visoki, a ukoliko organizacija ne ostvaruje dobit od tih aktivnosti dolazi do trošenja resursa. Takođe, postoji i rizik da konkurenti rade na komercijalizaciji iste ideje i da čak imaju bolju strategiju plasmana na tržište. U ovakvim situacijama visoki troškovi za istraživanje i razvoj neće biti opravdani. Osim toga, u vremenu ekonomske krize, kompanije prvo smanjuju troškove za istraživanje i razvoj i usmeravaju se na glavne linije poslovanja.

Stoga, inovativnost predstavlja visoko rizičnu aktivnost. Ipak, imajući u vidu da je *visok rizik u pozitivnoj korelaciji sa dobiti od inovacije kompanije* u različitim industrijskim granama - pre svega u oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija odlučuju da preuzmu rizik, znajući da uspešne inovacije mogu doneti konkurentsku prednost kompaniji uz izuzetan rast.

4.3 Proaktivnost

Proaktivnost je jedna od ključnih elemenata preduzetničke orijentacije u okviru savremenih organizacija i ona se odnosi na aktivnosti usmerene na pronalaženje novih prilika. One organizacije koje deluju proaktivno gledaju ka budućnosti i trude se da uvek idu korak ispred svojih konkurenata pažljivo prateći tržišne trendove, promene u potrebama potrošača, kao i promene u okruženju.

U svojoj knjizi *Veština pobeđivanja Džek Velč* (Jack Welch) navodi poznatu inicijativu kompanije General Electric koja je pokrenuta još davne 1981. godine, a koja glasi: *“Biti broj 1 ili broj 2 na svakom tržištu, i popravljajte, prodajte ili zatvarajte da biste tamo stigli.”* (Velč, 2007, p. 163)

Ovakva inicijativa kompanije odražavala je proaktivnost, jer je ostvarenje pozicije 1 ili 2 na tržištu značilo okretanje prema budućnosti, ali i preuzimanje nepopularnih mera, kao što je zatvaranje nekonkurentnih delova kompanija koje su živele od stare slave.

Međutim, proaktivne organizacije se ne ograničavaju samo na praćenje trendova, već se trude da na najbrži i najefikasniji mogući način pronađu rešenje za identifikovani problem koje mogu da ponude pre svojih konkurenata. Na taj način proaktivne organizacije se diferenciraju kao tržišni lideri i postavljaju standard koji konkurenti slede. Proaktivne organizacije zapravo aktivno učestvuju u kreiranju tražnje za svojim proizvodima i oblikovanju konkurencije.

Prednosti pionira na tržištu su višestruke. Oni imaju mogućnost da ostvare visok profit zbog činjenice da konkurenti još uvek ne postoje. Zatim, ovakve proaktivne kompanije imaju vremensku prednost u izgradnji brenda, jer izgrađuju identitet tržišnog lidera, što im uvek daje prednost kod potrošača prilikom izbora proizvoda

ili usluge. Sa druge strane, pioniri na tržištu ne moraju nužno doživeti uspeh sa novim proizvodom ili uslugom.

Dva faktora snažno utiču na uspeh ili neuspeh pionira na tržištu, to su: brzina razvoja tehnologije proizvoda i brzina kojom se tržište za pomenuti proizvod širi. Ova dva uslova dolaze iz spoljnog okruženja na koje pojedinačni proizvođač nema uticaj. Matrica u nastavku ilustruje specifičnosti svake od pozicija.

Situacija u kojoj je tehnološki razvoj proizvoda spor, kao i razvoj tržišta naziva se „Mirna voda“. U ovakvoj situaciji pionir na tržištu ima vremena da prilagodi tržišne segmente svojim proizvodima i da zadovolji tražnju. Istaknut primer je selotejp koji je osmislila kompanija 3M 1930. godine u jeku Velike Depresije. Iako je početna namena selotejpa bila upotreba u industriji, proizvod je zaživeo kao roba široke potrošnje za domaćinstva, zato što usled krize potrošači nisu imali novca za kupovinu novih proizvoda, već su popravljali već postojeće.

Kada je tehnološki razvoj brz, a razvoj tržišta spor verovatnoća da će lider na tržištu održati svoju poziciju u dužem vremenskom periodu se značajno smanjuje. Kada je tržište za proizvod slabo razvijeno, pioniri na tržištu se suočavaju sa niskom prodajom, pa čak i gubicima. Za to vreme, brz napredak tehnologije dovodi do brze pojave konkurenata, koji unapređuju proizvod sa ciljem da preuzmu kupce od pionira na tržištu. Dobrostojeće kompanije uglavnom imaju hrabrost da prve uđu na tržište u ovakvim uslovima. (Suarez & Lanzolla, 2005)

Situacija u kojoj su i tehnološki razvoj i razvoj tržišta brzi naziva se Uzburkana voda. Kada je tehnološki razvoj brz, proizvodi brzo zastarevaju. Kada se i tražnja za proizvodom razvija konkurenti imaju priliku da nadmaše pionira na tržištu. Primer nalazimo u tržišnom segmentu ličnih računara. Osborn 1 je bio prvi prenosivi računar na tržištu, ali je njegova težina iznosila preko 10 kilograma i uskoro su konkurenti uspeli da naprave naprednije modele ličnih računara, koji su bili znatno lakši, a samim tim i jednostavniji za upotrebu.

Kako bi pionir mogao da opstane u ovako nepovoljnim uslovima potrebno je da raspolaže značajnim materijalnim resursima koji su

višestruko veći od onih kod konkurencije. Takođe, potrebno je da kompanija ima izgrađen brend – primer je Intel koji stalno ulaže u razvoj proizvoda u uslovima *Uzburkane vode*, a ipak dominira na tržištu procesora. Iz navedenih primera možemo zaključiti da su razvijeni marketing, razrađeni kanali distribucije i jaki proizvodni kapaciteti ključni za održanje pozicije tržišnog lidera u uslovima kada je razvoj tržišta izuzetno brz. Suprotno, kada je tehnološki razvoj brz, važno je da kompanija ima napredne aktivnosti istraživanja i razvoja i dovoljna sredstva za finansiranje razvoja novih proizvoda.

5 ZAKLJUČAK

Primena koncepta korporativnog preduzetništva treba da omogući formiranje uslova za uspešniji tržišni nastup i za postizanje konkurentske sposobnosti preduzeća iz tranzicionih ekonomija. Osnovni pokretač ovih aktivnosti mora da bude unapređivanje produktivnosti znanja izvršnog rukovodstva, kao i unapređivanje znanja svih zaposlenih u organizaciji. Uspešno poslovanje u 21. veku zavisice od odnosa preduzeća prema narastajućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju preduzećem, kao i od sposobnosti za transfer informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način.

Inovativnu kreativnost u preduzeću moguće je podsticati samo razvijanjem pozitivnog stava prema potrebi stalnih promena, a osnov za promene upravo je inovativna aktivnost. Zatim, potrebna je stalna podrška novim idejama, interakcija rada sa drugima, tolerancija i neuspeha u inovativnoj aktivnosti, osiguranje apsolutne slobode u inicijativama razmišljanja i kreiranja inovacija i, napokon, priznanje za inicijative, proces i rezultate kreativnih aktivnosti.

Da bi se omogućio nesmetani ekonomski razvoj, neophodno je da se na svim nivoima prihvati model preduzetničkog ponašanja. Sve poslovne organizacije koje posluju u tranzicionim ekonomijama, treba da stvore po osnovu primene preduzetničkog ponašanja preduslove za uspešnu tržišnu borbu u uslovima globalnog tržišta.

Primena koncepta korporativnog preduzetništva treba da omogući formiranje uslova za uspešniji tržišni nastup i za postizanje konkurentske

sposobnosti preduzeća iz tranzicionih ekonomija. Osnovni pokretač ovih aktivnosti mora da bude unapređivanje produktivnosti znanja izvršnog rukovodstva, kao i unapređivanje znanja svih zaposlenih u organizaciji. Uspešno poslovanje u 21. veku zavisice od odnosa preduzeća prema

narastajućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju preduzećem, kao i od sposobnosti za transfer informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način.

Citirani radovi

- Berić, C., & Đorđević, D. (2007). *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća*. Čačak: Tehnicki fakultet.
- Čen Kim, V., & Mobornj, R. (2007). *Startegija plavog okeana*. ASEE.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.
- Drucker, P. (1996). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: PS Grmeč-Privredni Pregled.
- Elfring, T. (2005). *Corporate Entrepreneurship and Venturing*. Springer.
- Heyton, J., & Kelley, D. (2006). A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, 414.
- Hisrich, R., & Kearney, C. (2012). *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*. McGraw Hill, Kindle Edition.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation* (3rd Edition ed.). Mason: South-Western College Pub.
- Reynolds, J. (2001). *Logistics and Fulfillment for e-Business*. Elsevier.
- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stein, T. (2002). *Corporate venture investors are bailing out*. Red Herring.
- Suarez, F., & Lanzolla, G. (2005). *The Half-Truth of First-Mover Advantage*. Harvard Business Review.
- Velč, D. (2007). *Veština pobeđivanja*. Novi Sad: Asee.

Datum prve prijave: 10.02.2014
Datum prihvatanja članka: 23.12.2014

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Stojanović, V., & Bogavac, M. (2015, Jan 15). Modelom korporativnog preduzetništva u sticanje konkurentske prednosti. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 139-148. doi:10.12709/fbim.03.03.01.16

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Stojanović, Vladimir, and Milija Bogavac. 2015. "Modelom korporativnog preduzetništva u sticanje konkurentske prednosti." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 139-148. doi:10.12709/fbim.03.03.01.16.

Style – **GOST** Name Sort:

Stojanović Vladimir and Bogavac Milija Modelom korporativnog preduzetništva u sticanje konkurentske prednosti [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, Jan 15, 2015. - pp. 139-148.

Style – **Harvard** Anglia:

Stojanović, V. & Bogavac, M., 2015. Modelom korporativnog preduzetništva u sticanje konkurentske prednosti. *FBIM Transactions*, 15 Jan.pp. 139-148.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Modelom korporativnog preduzetništva u sticanje konkurentske prednosti. **Stojanović, Vladimir and Bogavac, Milija.** [ed.] Zoran Čekerevac. Beograd : MESTE, Jan 15, 2015, FBIM Transactions, pp. 139-148.