

**FAKULTET ZA POSLOVNI MENADŽMENT
BAR**

AKADEMSKE MASTER STUDIJE

**Godina studija: I, semestar II
/Modul: Mala i srednja preduzeća/**

Predmet: EKONOMIKA BIZNISA

Hrestomatija

Priredio: Prof.dr Darko Lacmanović

Bar, 17.03.2020.

Sadržaj

1. Pojam, predmet i principi ekonomike biznisa.....	3
1.1.Pojam, predmet i cilj izučavanja ekonomike preduzeća.....	3
1.2.Osnovni privredni pojmovi.....	6
1.3.Principi ekonomike biznisa.....	17
2.Upravljanje savremenim poslovanjem.....	21
2.1.Osnovne karakteristike poslovanja savremenih preduzeća.....	21
2.2.Upravljački aspekti savremenog poslovanja.....	45
3.Preduzetničko okruženje za biznis.....	87
3.1.Preduzetništvo i inovacije u razvoju biznisa.....	87
3.2.Znanje u funkciji preduzetništva.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.1.Upravljanje znanjem ka intelektualnom kapitalu	Error! Bookmark not defined.
3.2.2.Oblici transfera znanja i inovacija	Error! Bookmark not defined.
4.Optimizacija procesa stvaranja vrijednosti	Error! Bookmark not defined.
4.1.Efikasnost u eri »ekonomije znanja«	Error! Bookmark not defined.
4.2.Analiza efikasnosti faktora procesa stvaranja vrijednosti....	Error! Bookmark not defined.
4.3.Menadžment u procesu stvaranja vrijednosti.....	Error! Bookmark not defined.
5.Okruženje kao faktor poslovanja preduzeća	Error! Bookmark not defined.
5.1.Pojam i vrste okruženja.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.Upravljanje okruženjem.....	Error! Bookmark not defined.
6.Ekonomski principi poslovanja.....	Error! Bookmark not defined.
6.1.Produktivnost	Error! Bookmark not defined.
6.2.Ekonomičnost	Error! Bookmark not defined.
6.3.Rentabilnost	Error! Bookmark not defined.
7.Kontrola poslovanja preduzeća.....	Error! Bookmark not defined.
Literatura:.....	Error! Bookmark not defined.

1. Pojam, predmet i principi ekonomike biznisa

1.1. Pojam, predmet i cilj izučavanja ekonomike preduzeća¹

POJAM, PREDMET I CILJ IZUČAVANJA EKONOMIKE PREDUZEĆA KAO OPŠTE DISCIPLINE POSLOVNE EKONOMIJE

Potpuno i kompleksno izučavanje i razumevanje Ekonomike preduzeća zahteva da se ona postavi i sagledava u kontekstu Poslovne ekonomije, obzirom da čini jednu od njenih fundamentalnih i najstarijih disciplina.

Poslovnu ekonomiju čini skup disciplina ekonomske nauke koje izučavaju poslovanje preduzeća, od kojih se neke klasifikuju kao opšte discipline (**ekonomika preduzeća**, poslovno upravljanje, organizacija) a neke kao specijalizovane discipline, definisane kao funkcionalna područja (upravljanje proizvodnjom, finansijama, ljudskim resursima), odnosno pomoćna ili posebna područja (računovodstvo, kvantitativna analiza i bankarstvo, trgovina i dr.). Detaljniji uvid u predmet izučavanja poslovne ekonomije i mesto Ekonomike preduzeća u sistemu poslovne ekonomije može se steći na osnovu opšteprihvaćenog pregleda datog u tabeli 1.

Opšte discipline	Ekonomika preduzeća
	Poslovno upravljanje (Menadžment)
	Organizacija
Funkcionalna područja	Upravljanje proizvodnjom
	Marketing
	Upravljanje finansijama
	Upravljanje ljudskim resursima
Pomoćna područja	Računovodstvo
	Nauka o ponašanju
	Informatika
	Kvantitativna analiza
Posebna područja	Bankarstvo
	Osiguranje
	Međunarodno poslovanje
	Trgovina
	Saobraćaj
	Turizam

Tabela 1 Pregled disciplina poslovne ekonomije

¹ Poglavlje 1.1. preuzeto iz: Boško Nadoveza and Helena Pešić, *Ekonomika Preduzeća* (Brčko, Brčko Distrikt, Bosna i Hercegovina: Evropski univerzitet Brčko Distrikta, 2014). str. 7-10.

Ekonomika preduzeća kao opšta disciplina proučava opšte probleme poslovanja preduzeća i shodno tome predstavlja koncepcijsko-metodološku osnovu specijalizovanih disciplina u okviru poslovne ekonomije koje, svaka sa svoga aspekta, izučavaju poslovanje preduzeća. Dakle, ekonomika preduzeća je komplementarna specijalizovanim disciplinama poslovne ekonomije, koje proučavaju poslovanje celine preduzeća ili funkcionisanje pojedinih poslovnih funkcija preduzeća. Blisko je povezana sa svim mikroekonomskim disciplinama, a pre svega sa organizacijom preduzeća i upravljanjem, računovodstvom i finansijama.

Za poslovnu ekonomiju, a samim tim i za ekonomiku preduzeća od posebnog značaja u smislu obezbeđenja neophodne teorijsko metodološke osnove su (a) teorijska ekonomija (mikroekonomija- izučava ekonomsko ponašanje pojedinačnih ekonomskih subjekata i makroekonomija- proučava povezane ekonomske jedinice u privredi) i (b) nauke o odlučivanju (Teorija odlučivanja, Operaciona istraživanja i dr.) koje je razvile brojne metode i tehnike za donošenje optimalnih odluka i ocenu ostvarenih rezultata.

Ekonomika preduzeća je disciplina ekonomske nauke koja celovito i kompleksno proučava opšte probleme poslovanja preduzeća s ciljem da se definišu opštevažeći principi i upravljačka pravila kao okviri delovanja subjekata kao i konkretne mere i akcije koje će omogućiti efikasno ostvarenje ciljeva preduzeća. Pri tome, ekonomika preduzeća primenjuje rezultate sopstvenih teorijskih uopštavanja, metodologiju ekonomske nauke kao i rezultate istraživanja drugih ekonomskih disciplina.

Predmet izučavanja Ekonomike preduzeća je celina procesa poslovanja preduzeća, a to znači kompleksan proces reprodukcije odnosno stvaranja vrednosti (sve tri faze: ulaganje, transformacija ulaganja i rezultat). Dakle predmet izučavanja su (a) svi oblici ulaganja (ljudski resursi, materijal, novac i kapital, informacije i znanje, klijenti i potrošači -za uslužna preduzeća), (b) način na koji preduzeće koristi ljudsko znanje, veštine i sposobnosti, tehnologiju, mašine i opremu za transformisanje ulaganja u rezultate, (c) izlazni rezultati (gotovi proizvodi, usluge, plate, vrednosti za stekholdere).

Čitav taj kompleks procesa poslovanja posmatra se sa aspekta ostvarenja i povećanja profita kao osnovnog motiva poslovanja, uz sagledavanje karakteristika troškova koji nastaju u reprodukciji i njihovog uticaja na cenu koštanja proizvoda odnosno na poslovni rezultat. Profit je jedan od osnovnih razloga nastanka preduzeća, mada ne treba zaboraviti ni činjenicu da postoje i preduzeća koja ne teže isključivom ostvarenju profita (neprofitna - ustanove u oblasti kulture i obrazovanja, zdravstvene ustanove itd) već imaju zadatak da prevashodno obezbede dobra i usluge koje su potrebne svim ljudima.

Osim toga, ekonomika preduzeća proučava karakteristike šireg i užeg okruženja preduzeća (kupci, dobavljači, konkurencija, Vlada), kroz sagledavanje međuučaja i interakcija koje nastaju u procesu obezbeđenja sigurnog i stabilnog snabdevanja iz okruženja sa svim onim što je potrebno za nesmetano odvijanje reprodukcije. Prihvata se stav da je okruženje to koje konačno određuje kritične faktore koje preduzeće treba da poseduje i koristi da bi bilo uspešno. Sagledavaju se načini na koje se preduzeće prilagođava dejstvu okruženja ili pak utiče na to okruženje u nastojanju da obezbedi sve resurse koji su neophodni za nesmetanu reprodukciju.

Sledeće važno područje koje proučava ekonomika preduzeća jesu efektivnost, efikasnost i tržišni uspeh preduzeća, kroz definisanje i primenu osnovnih principa efikasnosti (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost), koji u osnovi proističu iz fundamentalnih karakteristika i zahteva koje postavljaju ekonomski resursi u procesu proizvodnje. Dakle, sama činjenica da su resursi ograničeni i da postoje alternativne mogućnosti za njihovu upotrebu i korišćenje nameće neophodnost da se to radi krajnje racionalno. To otvara pitanje i ukazuje na mogućnost da se kroz adekvatne odluke može uticati na povećanje efikasnosti i efektivno korišćenje resursa, što je predmet izučavanja ekonomike preduzeća. Za tako nešto,

potrebno je poznavanje opšteprihvaćenih principa efikasnosti jer nude opšta znanja nastala uopštavanjem prakse velikog broja preduzeća.

Dakle, poznavanje i primena principa efikasnosti je preduslov tržišnog i poslovnog uspeha preduzeća. To znači da poslovni uspeh nije slučajnost već rezultat dosledne i stalne primene principa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Produktivnost je zahtev da se sa datom količinom inputa ostvari maksimalna količina proizvoda. Ekonomičnost je zahtev da se dati obim proizvodnje ostvari sa minimalnim troškovima. Rentabilnost je zahtev da se sa uložnim sredstvima ostvari maksimalan profit. Naravno, principi efikasnosti nisu zbirka uniformnih recepata za uspeh, niti svemogućе formule čija primena automatski vodi ka poslovnom uspehu. To su osnovne smernice ili pravila kojima treba usmeravati poslovne aktivnosti bilo kog preduzeća, ako se želi da ono bude efikasno u svim uslovima i promenama. Pri tome, nesporno je da je i posmatranje i proučavanje uspešnih firmi neophodno i korisno, s tim što će ta saznanja imati najveću vrednost ako se koriste da bi se uočili neki opšti principi na kojima te firme zasnivaju svoje ponašanje, a ne da se to preuzme kao imitirajući recept. Uspesne firme su to postale zato što adekvatno primenjuju principe efikasnosti i što su sposobne da iskoriste tržišne šanse i da se stalno prilagođavaju promenama okruženja. Dakle, mora se uvažavati postojeća praksa i institucionalno okruženje u kome preduzeće posluje, ali se moraju i dobro poznavati principi efikasnosti. Poslovni uspeh preduzeća nije slučajnost već rezultat istrajne primene principa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u datim uslovima.

Suština kompetentnosti je novi termin koji se sve više koristi u ekonomskoj teoriji u objašnjenju i građenju osnove za stvaranje neophodne konkurentske prednosti preduzeća, kao uslova opstanka na tržištu. Kompetentnost se posmatra kao kompleksno pitanje koje sadrži tri dimenzije: (a) funkcionalnost, (b) pristup tržištu i (c) integritet proizvoda. Pri tome, naglasak je na kompetentnosti preduzeća sa stanovišta potrošača, shvaćen kao kreativan i kontinuelan proces. Opšte prihvaćeni zaključak je da kada preduzeće definiše suštinu kompetentnosti, onda nakon toga treba da ide „unazad“ i shodno tome da definiše individualne stručnosti i tehnologije, koje čine suštinu kompetentnosti. Kompetentnost se posmatra kao sposobnost preduzeća da održava koordinirano korišćenje izvora na način koji može dovesti do ostvarenja cilja. To je sposobnost da se pribavljaju i koriste novi kvalitetno različiti izvori, odgovarajuće sposobnosti i načini koordinacije.

Osnovni cilj (zadatak) izučavanja ekonomike preduzeća je da se sistematski širi znanje o svim aspektima poslovanja preduzeća, što omogućuje potpunije razumevanje i objašnjenje suštine preduzeća, njegovog uspešnog poslovanja i funkcionisanja, odnosa sa okruženjem i svih međuticaja. Na taj način se (a) obezbeđuje sistematski pristup rešavanju poslovnih problema preduzeća, (b) nude znanja i veštine neophodne za uspešno upravljanje preduzećem i (c) ukazuje na neophodne aktivnosti i mere kojima se ostvaruju postavljeni ciljevi.

Iz svega rečenog može se zaključiti da je Ekonomika preduzeća (a) normativna naučna disciplina, jer propisuje načelno kako preduzeće treba da funkcioniše da bi ostvarilo postavljene ciljeve, (b) pozitivna naučna disciplina, jer utvrđuje kako preduzeće stvarno funkcioniše, objašnjavajući zašto preduzeće donosi odluke na određeni način.

Ekonomika preduzeća je primenjena mikroekonomska disciplina, koja povezuje ekonomiju i poslovnu praksu, na način koji je u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća. Zato se u okviru Ekonomike preduzeća vrši kompleksno i integralno sagledavanje reproduktionog procesa u konkretnim uslovima uz punu primenu opšteprihvaćenih teorijskih principa i pozitivne prakse. Ekonomika preduzeća se ne može osloniti samo na pojave koje se mogu uočiti u praksi, bez nastojanja da se te pojave detaljno prouče i na osnovu toga definišu principi delovanja, niti samo na teorijska opšta znanja, već treba da integriše poslovnu praksu u principe donošenja poslovnih odluka.

1.2.Osnovni privredni pojmovi²

1. OSNOVNI PRIVREDNI POJMOVI: POTREBE, DOBRA, PRIVREDJIVANJE I PRIVREDA

1.1 Potrebe

Potrebe su osećaj pomanjkanja, povezan sa željom za njihovim zadovoljenjem.

Značaj potreba:

- Neograničenost (sa privrednim razvojem se razvijaju i povećavaju)
- Subjektivnost (razlikuju se od pojedinca do pojedinca s aspekta pola, starosti, obrazovanja, okoline, interesa, imetka...)
- Nadomestljivost (substituti: puter - margarin; komplementarnost: reket - loptica).

Vrste potreba:

Po broju nosilaca:

- Individualne (lične)
- Grupne (potrebe određene društvene grupe, npr. zdravstvo)
- Opšte (potrebe delovanja države, npr. policija).

Po nužnosti zadovoljenja:

- Primarne (egzistencijalne)
- Sekundarne (luksuzne)

Razgraničenje između primarnih i sekundarnih potreba se određuje razvijenošću društva (da li je potreba za automobilom egzistencijalna ili luksuzna?).

Moguće su znači: ekonomske, koje privreda može lako da zadovolji (npr. hrana, objekti, stanovanje) i neekonomske, koje privreda ne može da zadovolji (npr. iz ljubavi, prijateljstva).

1.2 Dobra

Dobra su sredstva za zadovoljavanje potreba.

Sa aspekta osobina predmeta delimo ih na:

- Materijalne (fizičke)
- Nematerijalne (usluge)

Po nameni upotrebe, delimo ih u:

² Poglavlje 1.2. preuzeto iz: Zorka Grandov, *Ekonomika i Organizacija Proizvodnje* (Beograd, Srbija: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2005)., str. 8-19.

- Potrošne (namenjene konačnoj upotrebi)
- Investicijske (u privrednoj upotrebi, npr. pesak u građevinarstvu, radne mašine)

Sa aspekta njihove raspoloživosti u primeru sa potrebama, delimo ih na:

- Proste (neekonomske), kojih je u primeru sa potrebama dovoljno
- Relativno retke (ekonomske), kojih je premalo za pokrivanje svih potreba i zato su predmet ekonomisanja.

Proizvodi su dobra, koja su nastala kao rezultat proizvodnje uz upotrebu sirovina, pomoćnih radnika i radne snage.

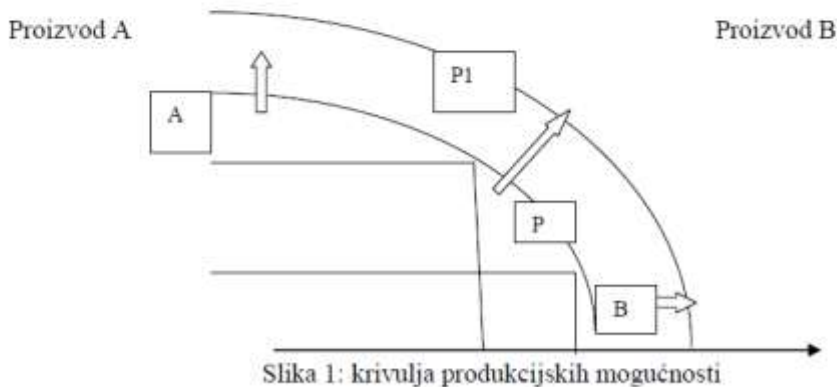
Roba je dobro, koje je namenjeno vlastitoj potrošnji proizvođača, kao i razmeni na tržištu. Ako pekar ispeče hleb i sam ga pojede, taj hleb je dobro. Ako ga nameni prodaji, postaje roba. Roba mora imati upotrebnu vrednost (za kupca mora predstavljati neku korist, iako je neće kupiti) i tržišnu vrednost (cenu).

Usluga je dobro, koje nije materijalizovano i zato je ne možemo transportovati i skladištiti. Za kupca je kupovina usluge rizik, tako da ju je predhodno teško odrediti.

1.2.1 Problem retkih izvora

Retkost dobara prevazilazimo proizvodnjom i izborom. Izbor možemo vršiti u ličnom životu (raspoređivanje vremena, novca), kao i u preduzeću (koje proizvode ćemo proizvoditi datim sredstvima). Šire gledano, srećemo se sa ekonomskim problemom retkosti, iako nemamo i ne možemo pridobiti dovoljno dobara za pokrivanje svih potreba. Ekonomski problem nas vodi u toku izbora.

Krivulja produkcijskih mogućnosti nam prikazuje koje proizvode možemo u datom periodu proizvoditi raspoloživim sredstvima u preduzeću (proizvodni izvori). Ona nam govori da bismo morali smanjiti proizvodnju dobara jedne vrste, ako želimo proizvesti više dobara druge vrste.



1.2.2 Oportunitetni troškovi

Ako su dobra retka i moramo među njima birati, srećemo se sa pojmom oportunitetnih troškova, koji označavaju gubitak određenog na račun pridobijenog. Ako o datoj tehnologiji i sa datim proizvodnim izvorima želimo proizvesti veću količinu proizvoda A, moramo se odreći određene količine proizvoda B. Oportunitetni troškovi su, u osnovi, troškovi izgubljene alternative.

Karakteristike oportunitetnih troškova:

- Subjektivnost izbora - neko mora doneti odluku o izboru
- Nema prenosivosti izbora na drugu osobu - ništa drugo ih ne može objektivizirati i meriti
- Opstaju samo u trenutku odlučivanja - uopšte se ne realizuju. Ako smo se odrekli, ne možemo ga još imati
- Predstavljaju okvir za odluke i zato unapred moramo promisliti o izboru i zauvek odustati od izgubljenih alternativa
- Prisiljavaju nas na promptno odlučivanje; mogu nam pomoći neka iskušavanja u ranijem donošenju odluka
- Svaka odluka u sebi nosi određene posledice; nosi ih onaj koji se odlučio za određeni izbor.

1.3 Ekonomisanje

Ekonomisanje je planirano i promišljeno upravljanje retkim dobrima, čiji je cilj što efikasnije zadovoljavanje potreba. Prostim dobrima, koja su na raspolaganju u dovoljnoj količini za pokrivanje svih potreba, nije potrebno ekonomisati. Ekonomisanje je rešavanje ekonomskog problema, koji nastaje ako potrebe i dobra nisu u ravnoteži. Svaki pojedinac se u svom životu sreće sa situacijom da ne može zadovoljiti sve svoje potrebe i želje sa raspoloživim sredstvima. U preduzeću, sredstvima poslovanja upravljamo tako što ih što racionalnije upotrebljavamo i time utičemo na smanjenje troškova, a samim tim dostižemo bolji poslovni rezultat - dobitak.

1.4 Privreda

Relativnu retkost dobara smanjujemo tako što ih proizvodimo. Većina dobara, koja dolaze iz prirode ima takve osobine i oblik da ne bi odgovarale zadovoljavanju potreba. Zato ih moramo preraditi i doraditi uz pomoć radne snage i pomoćnih sredstava rada.

Privreda je ljudska i društvena delatnost koja se bavi planiranim pridobijanjem sredstava za zadovoljavanje potreba ljudi. Ako se dobra potroše, proces proizvodnje je potrebno odmah ponoviti. Govorimo o reprodukcijском procesu, odnosno procesu društvene reprodukcije u kome su pravna i fizička lica uključena kao proizvođači i kao potrošači. Zbog toga je u svakom društvu potrebno doneti sledeće odluke:

ŠTA I KOLIKO PROIZVODITI?
KAKO PROIZVODITI? (tehnologija, organizacija, sredstva)
ZA KOGA PROIZVODITI? (podela proizvoda).

2 PROIZVODNJA DOBARA

Većinu dobara, namenjenih zadovoljavanju potreba, moramo proizvoditi. Proizvodnja je društveni i tehničko-tehnološki proces u koji moramo uložiti određene elemente (input) i na osnovu njihovog međusobnog dejstva ostvariti neki rezultat (output).

Osnovni elementi (činioci, input) poslovnog procesa su:

- Rad
- Radna sredstva
- Predmet rada

Rezultat (output) su dobra, kao što su:

- Proizvodi (materijalni oblici)
- Usluge (nematerijalni oblici)

2.1 Rad

Rad je ljudska, zavisna delatnost, čiji je cilj proizvodnja dobara, namenjenih zadovoljavanju potreba. Rad označava upotrebu ljudske energije, upotrebu fizičkih i umnih sposobnosti čoveka i ciljno je usmeren. Radna snaga se troši:

- Količinski (broj radnih sati)
- Kvalitativno (intenzivnost, zahtevnost rada)

Ljudi stupaju u određene međusobne odnose tokom poslovnog procesa i dele rad (tehnička podela rada). Za rad moraju biti dovoljno osposobljeni, što postižu radnim iskustvom.

Učesnici u poslovnom procesu za svoj rad dobijaju određeni novčani iznos.

Visinu plate određuje zakonodavstvo, kao i tržište ponude i tražnje za određenu vrstu rada.

Zakonske odredbe su regulisane:

- Opštim kolektivnim ugovorom - to je najširi kolektivni ugovor koji se ne sme prekršiti odredbama drugih ugovora.
- Kolektivnim ugovorima u pojedinim granama industrije koji sadrže odredbe o specifičnim razmerama u određenoj grani industrije
- Kolektivni ugovori koje sklapaju, po običaju, veća preduzeća i koji nisu obavezni.
- Međunarodnim računovodstvenim standardima

Za proučavanje našeg predmeta, važno je pomenuti, pre svega, one članove kolektivnog ugovora koji se odnose na troškove rada i koji se nužno pojavljuju u poslovanju preduzeća. Tu spadaju plate, dodaci, zamene za platu i drugi lični dohodci zaposlenih. U Opštem kolektivnom ugovoru, određeni su tarifni razredi sa aspekta zahtevnosti posla.

Troškovi rada obuhvataju plate, koje pripadaju zaposlenima bez obzira na poslovni uspeh, kao i onaj deo dažbina za socijalno i penziono osiguranje koje preduzeće dodatno obračunava na platu.

Neto plata = iznos, koji dobija radnik

Bruto plata = neto plata + dažbine i obaveze

Neto plata je iznos, koji se radniku stvarno isplaćuje. Pored osnovne neto plate, radnik može imati i dodatke:

- Za izuzetne situacije kao što su opasnosti, npr za rad u smenama, prekovremeni rad, dežurstvo, noćni rad, rad nakon punog broja radnih časova, rad nedeljom i praznikom.
- Povraćaj troškova u vezi sa radom, npr. za ishranu u toku radnog vremena, prevoz na posao, troškove službenog puta, terenske dodatke...
- Dodatke zbog uspešnosti poslovanja (npr. udeo u dobitku)
- Druge lične prihode: regres za godišnji odmor, jubilarne nagrade, otpremnine nakon penzionisanja, solidarnu pomoć...

Nominalna plata je novčano izražen iznos neto plate.

Realna plata označava koliko dobara radnik može za nju da kupi. Ako je stepen inflacije viši od rasta minimalnih plata, onda se realna plata smanjuje.

Kolika je onda pravilno određena plata? To je ona kod koje postoji tesna povezanost između nje i količine/kvaliteta obavljenog posla. Prilikom određivanja težine rada, moramo imati u vidu obrazovanje, iskustvo, telesne i psihičke napore, odgovornost, radne razmere...

Proizvodna sredstva su predmeti rada i radna sredstva.

2.2 Predmeti rada

Predmeti rada su elementi poslovnog procesa koje određuju sledeće karakteristike:

- U poslovnom procesu se javljaju samo jedanput, jer se troše
- Menjaju svoj oblik
- Neki od njih ponovo dospevaju u proizvod (npr. bombaž platno u odeću), a drugi ne (npr. električna).

2.2.1. Vrste predmeta rada

Po funkciji:

- Osnovni materijal (čini osnovnu supstancu završnog proizvoda, npr. bombaž platno u izradi odeće).
- Pomoćni materijal (dopunjuje osnovni i daje proizvodu bolji kvalitet, dužu upotrebu, lepši izgled... (npr. dugmići, nitne, omče)
- Energija, potrebna za rad mašina
- Režijski materijal (npr. kancelarijski materijal)
- Otpaci

Upotreba predmeta rada opterećuje završni proizvod u obliku materijalnih troškova poslovanja, koji u značajnoj meri utiču na njegovu konačnu cenu. Zbog toga je potrebno racionalno koristiti sirovine, kako pri nabavci, zalihama, upotrebi, otpacima i škartu. U poslovnom procesu se zato određuju normativi upotrebe materijala.

Po stepenu izradjenosti:

- Sirovina (materijal pre završetka proizvodnje)
- Nezavršena proizvodnja (materijal se nalazi usred proizvodne faze i nije ga moguće skladištiti)
- Poluproizvod (materijal je već prešao određenu fazu proizvodnje, možemo ga skladištiti, ali nije namenjen prodaji)
- Konačni proizvod (možemo ga skladištiti, namenjen prodaji)

2.3 Radna sredstva

Radna sredstva su elementi poslovnog procesa sa sledećim karakteristikama:

- U poslovnom procesu se upotrebljavaju u dužem vremenskom periodu
- Zadržavaju svoj prvobitni oblik i značaj
- Ne prelaze ponovo u proizvod
- Koriste se kasnije

Vrste radnih sredstava:

- Objektivni uslovi rada (poslovne zgrade, zemljište, klimatski uređaji...) su uslov za izvodjenje poslovnog procesa i utiču na kvalitet radne okoline
- Pomoćna sredstva za rad (mašine, orudja) su namenjena neposrednoj obradi predmeta rada i olakšavaju ljudski rad, jer dovode do veće produktivnosti istog.

Radna sredstva se koriste:

- Fizički (vremenom i intenzivnošću upotrebe)

- Ekonomsko (zbog tehničkog napretka se na tržištu javljaju novi, moderniji uređaji sa boljim mogućnostima, menja se i tehnologija i zato je u preduzeću često menjaju pre njihovog fizičkog iskorišćenja, npr. računari).

Troškovi radnih sredstava su troškovi njihovog održavanja, kao i amortizacija, koja predstavlja cenovno izraženu njihovu fizičku upotrebu.

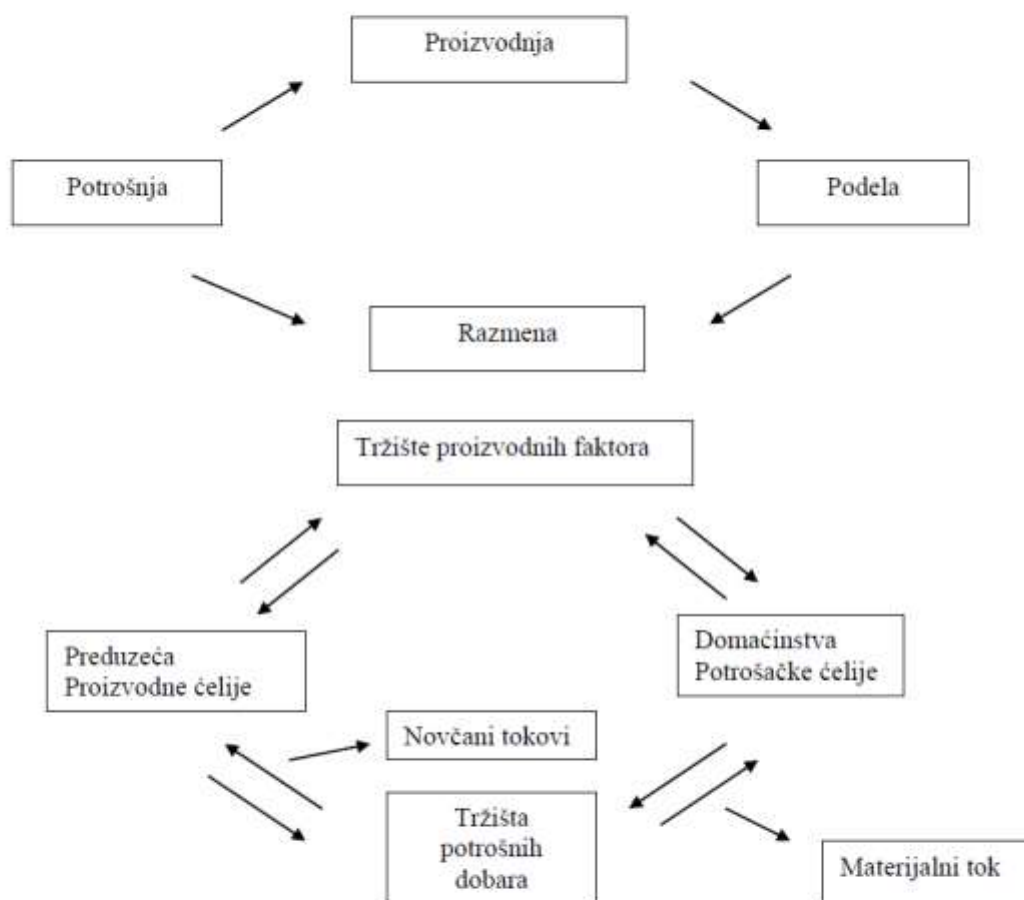
3 FAZE PRIVREDNOG PROCESA

Privredni proces protiče kroz četiri, međusobno povezane faze. To su:

- Proizvodnja
- Podela
- Razmena
- Potrošnja

U njima se rešavaju osnovna ekonomska pitanja: šta, koliko, kako i za koga će se privredne ćelije proizvoditi.

Slika 2: Faze privrednog procesa



3.1 *Proizvodnja*

Proizvodnja je osnovna faza privrednog procesa u kojoj se dobra ostvaruju dobrom kombinacijom rada, radnih sredstava i predmeta rada. Ako se proizvedena dobra potroše, proizvodnju je potrebno ponavljati. Proces ponavljanja proizvodnje nazivamo reprodukcija.

Poznajemo više vrsta reprodukcije:

- prostu: proizvodnja se ponavlja u jednakom obliku
- raširenu: proizvodnja se ponavlja u većem obimu sa dodatnim inputima
- složenu: proizvodnja se smanjuje

Koja dobra i u kojim količinama će preduzeća proizvoditi, zavisi od tržišta (potrebe, navike, kupovna moć). Proizvodnja utiče na nove potrebe i podstiče potrošnju (npr. ekonomskom propagandom).

Naturalna proizvodnja je namenjena pokriću vlastitih potreba proizvođača. Ona je robna i proizvodi proizvode za tržište. Robna proizvodnja može teći na zanatski ili industrijski način. Razlike medju njima su sledeće:

- po obimu proizvodnje (na industrijski način proizvode se veće količine)
- po podeli rada (industrijski način temelji se na tehničkoj podeli rada - svaki zaposleni obavlja određene naloge)
- po tehničkoj opremljenosti rada (industrijski način zahteva više specijalizovanih mašina, a zanatski univerzalnije mašine)
- po kupcima (industrijski način podrazumeva nepoznate, a industrijski poznate kupce)

Proizvodnja je tehnički i društveni proces. U tehničkom smislu preoblikuje inpute u outpute, a u društvenom - podelu rada i odnose medju učesnicima.

3.2 *Podela*

Sve što je bilo ostvareno u fazi proizvodnje, potrebno je u ovoj fazi podeliti. U naturalnoj privredi, potekla je neposredna podela. Sve, što se ostvarivalo u plemenskoj zajednici, delilo se u prirodnom obliku. U robno-novčanoj privredi nastala je podela u obliku novčanih udela.

Vrednost svih proizvoda i usluga, koji su u fazi proizvodnje bili ostvareni u toku jedne godine, nazivamo bruto domaći proizvod (BDP). Njime pokrивamo sledeće potrebe:

- Potrebe proste reprodukcije (očuvanje proizvodnje)
- Potrebe proširene reprodukcije (investicije)
- Lične potrebe (plate)

- Društvene potrebe (dažbine i takse za državnu upravu, vojsku, policiju, zdravstvo, školstvo...)

Razmere za podjelu se oblikuju već u fazi proizvodnje. Određuju ih vlasništvo preduzeća, država, vrsta proizvodnje, tehnologija...

3.3 Razmena

Razmena je značajna za određene robno-novčane privrede, jer se proizvedena dobra kupuju i prodaju za novac. Proizvođači sa pridobijenim prihodom obezbeđuju reprodukciju, a kupci kupljenu robu troše.

Razmena se, u istoriji društvenog razvoja, pojavila kao posledica viškova proizvodnje (proizvođači su napravili više nego što im je bilo potrebno) i društvene podele rada (specijalizacija proizvođača). Prvo se menjala roba za robu (razmena u naturi), a kasnije, iz praktičnih razloga, uveden je opšti menjački posrednik, iz koga se razvio novac. Novac obavlja brojne funkcije - upotrebljava se kao platežno sredstvo, merilo vrednosti, menjačko sredstvo, sredstvo osiguranja i čuvanja.

3.4 Potrošnja

Potrošnja je konačna faza privrednog procesa u kome se proizvedena dobra koriste za zadovoljavanje potreba. Tada nastaje potreba za novom proizvodnjom.

Vrste potrošnje:

- Proizvodna (upotreba dobara u proizvodne namene)
- Neproizvodna (konačna potrošnja za zadovoljavanje ličnih i društvenih potreba)

Potrošnju određuju potrebe i kupovna moć stanovništva. Potrebe ljudi su praktično neograničene, a na tržištu realna tražnja nastaje onda kada je potkrepljena kupovnom moći.

3.5 Medjusobna povezanost faza privrednog procesa

Proizvodnja je temeljna faza privrednog procesa, i moguće je podeliti, menjati i potrošiti ona dobra i u takvim količinama i kvalitetu, u kome su bila proizvedena.

Razmere podele u fazi raspodele odlučujuće utiču na razmenu (npr. kupovna moć), a posledično i na potrošnju i nove pobude za reprodukcijom.

Dobra organizovanost tržišta u razmeni omogućava efikasan i brz protok dobara iz proizvodnje u potrošnju.

U potrošnji se dobra upotrebljavaju, što čini poslednji krug privrednog procesa. Realna potražnja određuje vrste i količine dobara koje će se proizvoditi, a suprotan tome je uticaj proizvodnje na stvaranje novih potreba.

U podeli, razmeni i potrošnji, učestvuju i subjekti koji nisu neposredno uticali u proizvodnji, npr. zdravstvene ustanove, sudovi, obrazovne i kulturne ustanove, naučne institucije, državni organi... Njihova uloga je u privrednom procesu veoma važna (briga

za zdravlje, obrazovanje, razvoj...). Ti subjekti dobijaju svoj udeo u obliku dažbina i taksi koje ubira država i posle ih deli (proračunska upotreba).

4 EKONOMSKI CILJEVI DRUŠTVA I OSNOVNA EKONOMSKA PITANJA

Svako društvo stremi sledećim ekonomskim ciljevima:

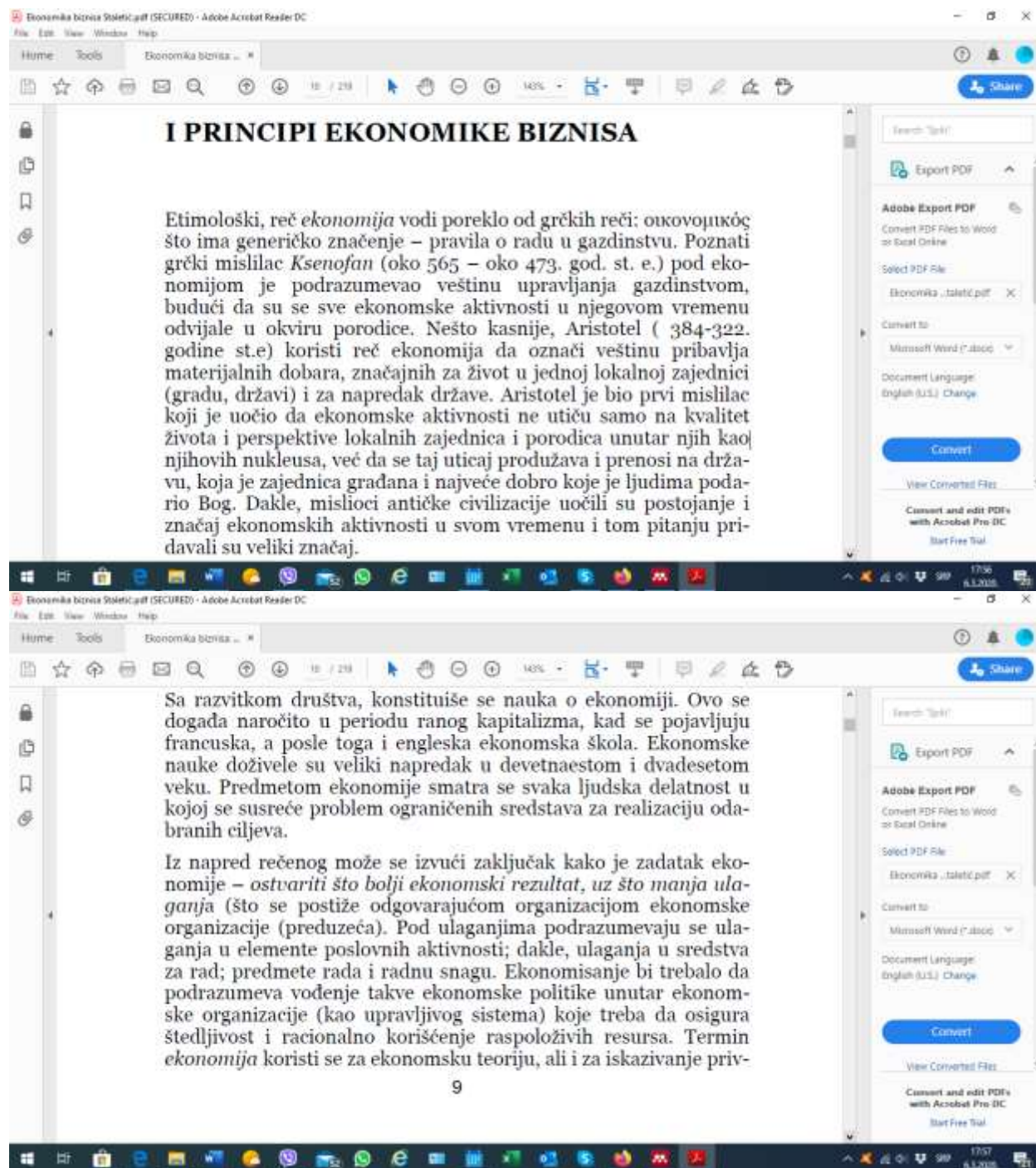
- Ekonomskom rastu i razvoju - povećanje obima proizvodnje, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, razvoj novih proizvoda sa ciljem poboljšanja kvaliteta življenja
- Puna zaposlenost - svi, koji su sposobni i voljni da rade, imali bi odgovarajuće zaposlenje
- Očuvanje stabilnosti cena - smenjivanje inflacije i deflacije
- Ekonomska sloboda - svi subjekti bi slobodno odlučivali o svojim ekonomskim aktivnostima
- Pravilna raspodela dohotka - siromaštvo-luksuz
- Ekonomska sigurnost - obezbeđivanje pomoći bolesnim, starim, nezbrinutim, deci
- Tehnička i ekonomska efikasnost - racionalno korišćenje proizvodnih faktora.

Ostvarivanje nekih ciljeva je međusobno povezano (puna zaposlenost smanjuje siromaštvo i povećava ekonomsku sigurnost), a neki su međusobno suprotni (npr. puna zaposlenost i stabilnost cena). Svako društvo mora postaviti prioritete ciljeva koje će ostvariti. Ako se neki cilj mora brzo otkazati, srećemo problem izbora i sa time - oportunitetnih troškova.

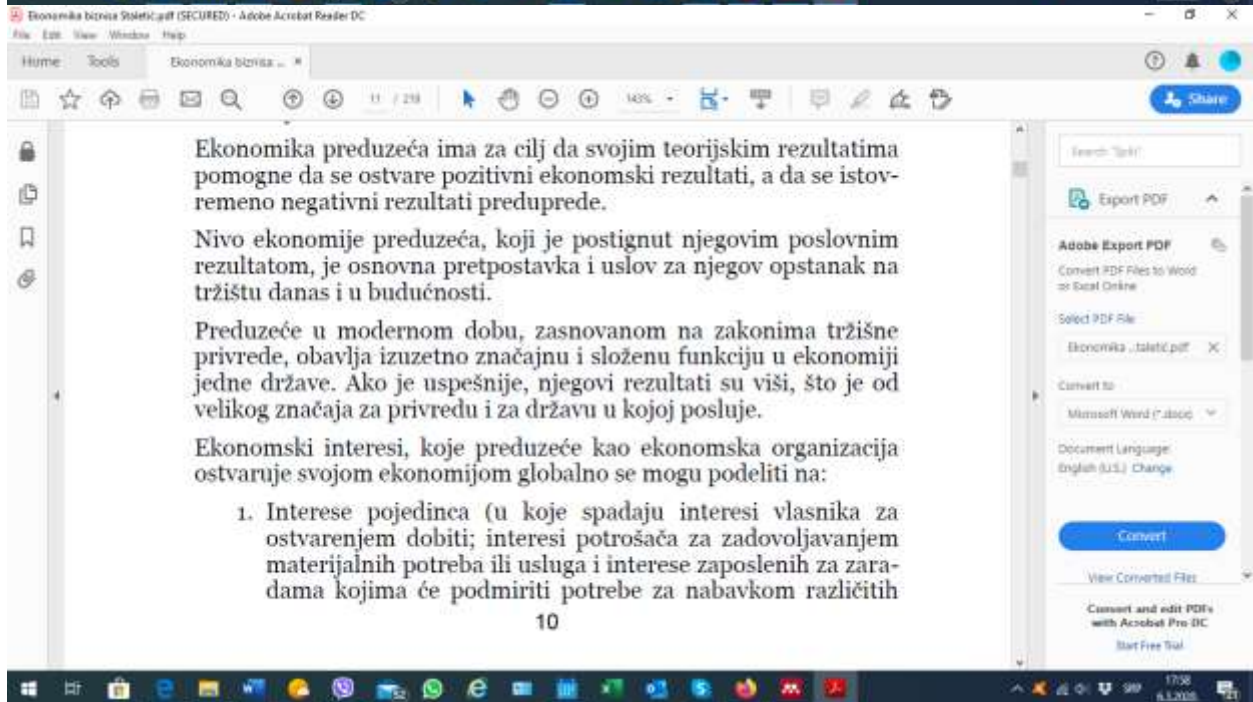
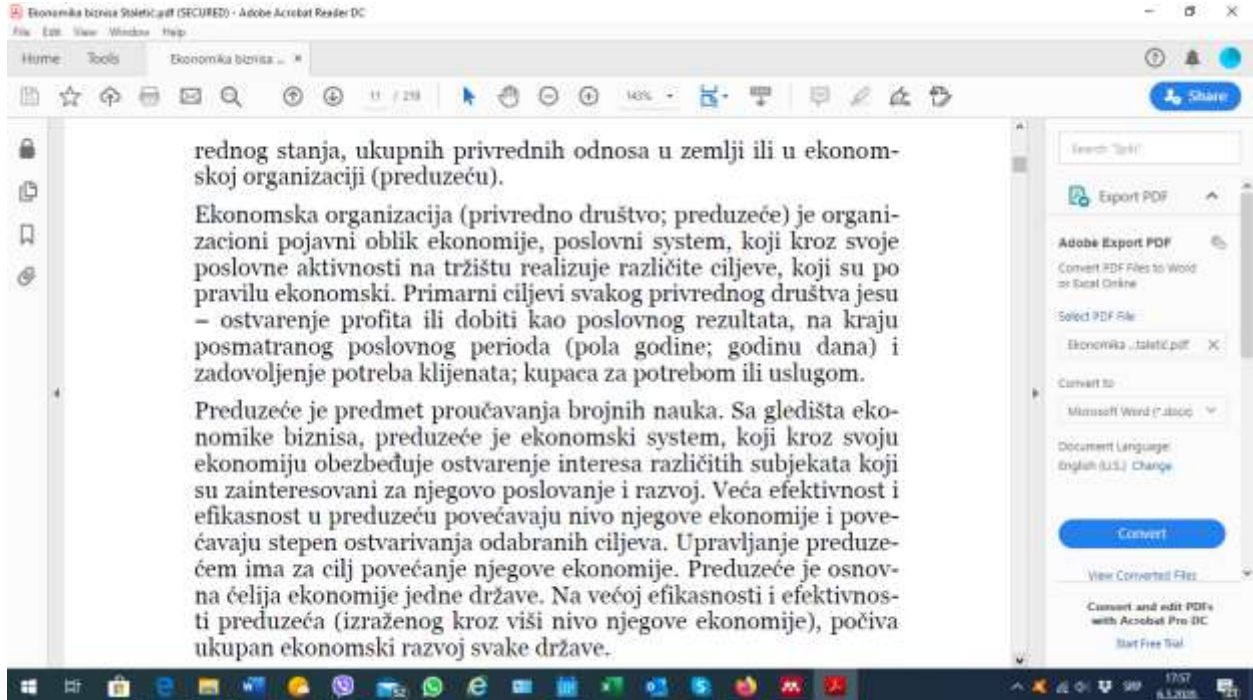
Svako društvo mora odgovoriti na sledeća ekonomska pitanja:

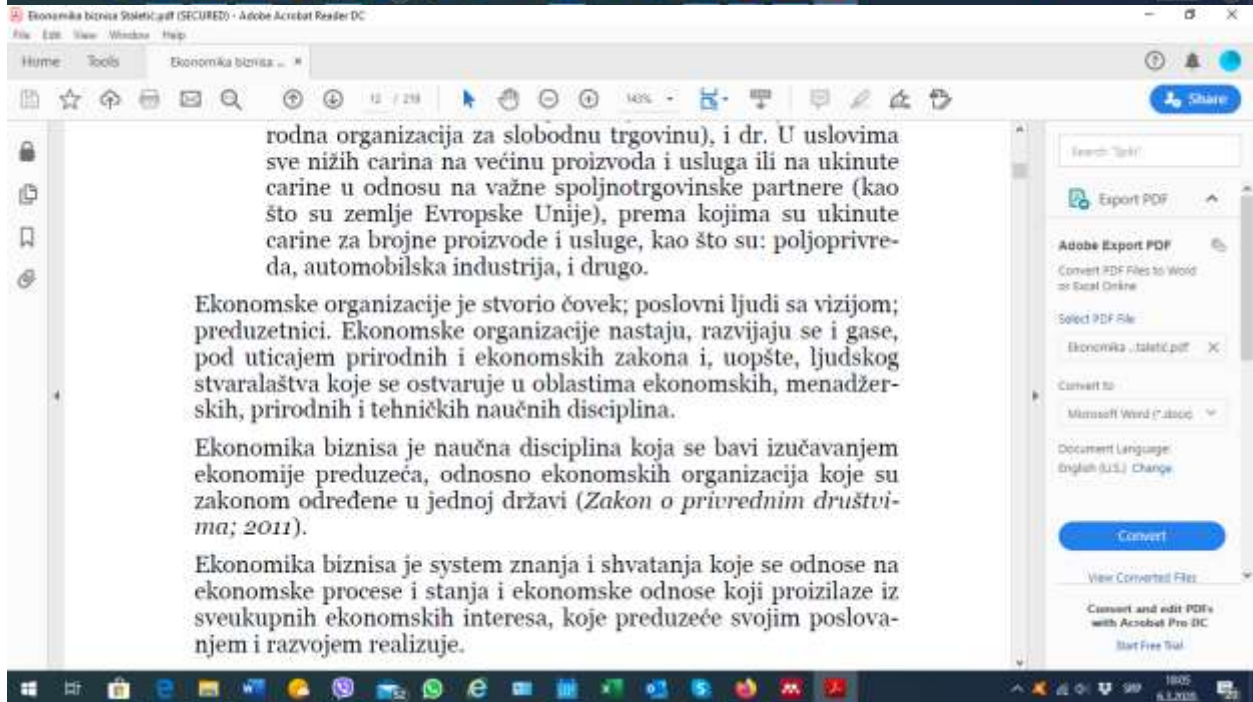
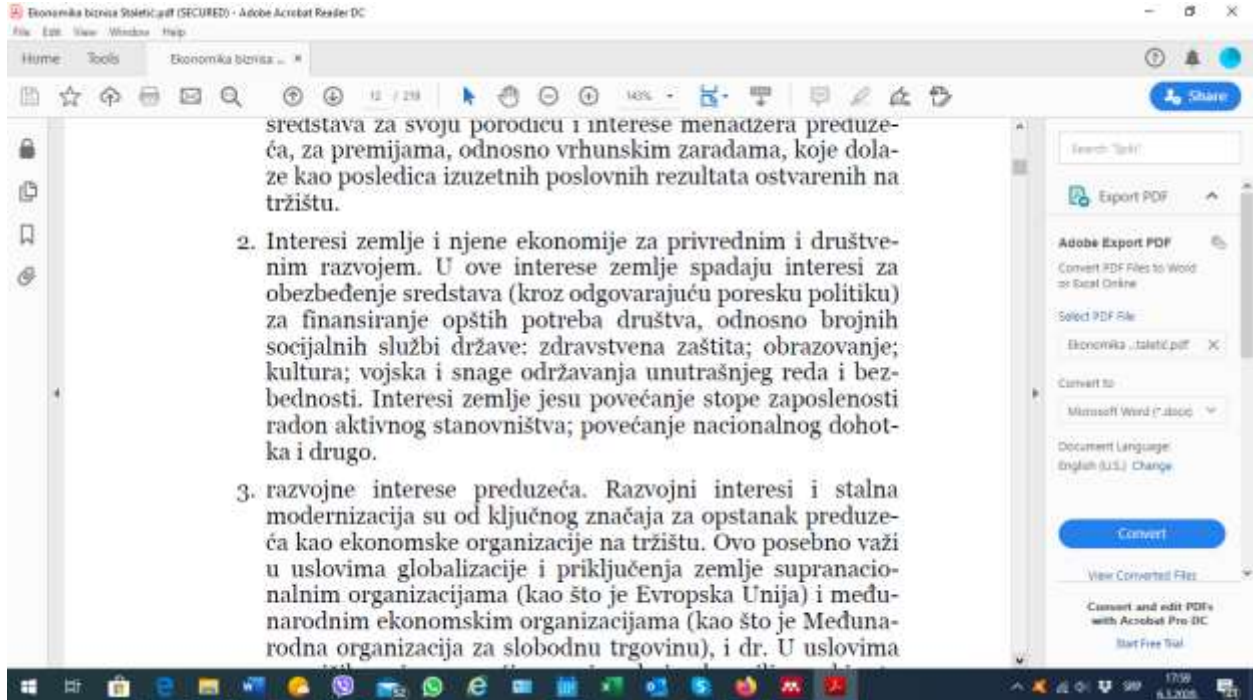
- Koja dobra treba proizvoditi i u kojim količinama?
- Kako se najbolje proizvode dobra?
- Ko proizvodi dobra?
- Za koga se dobra proizvode?

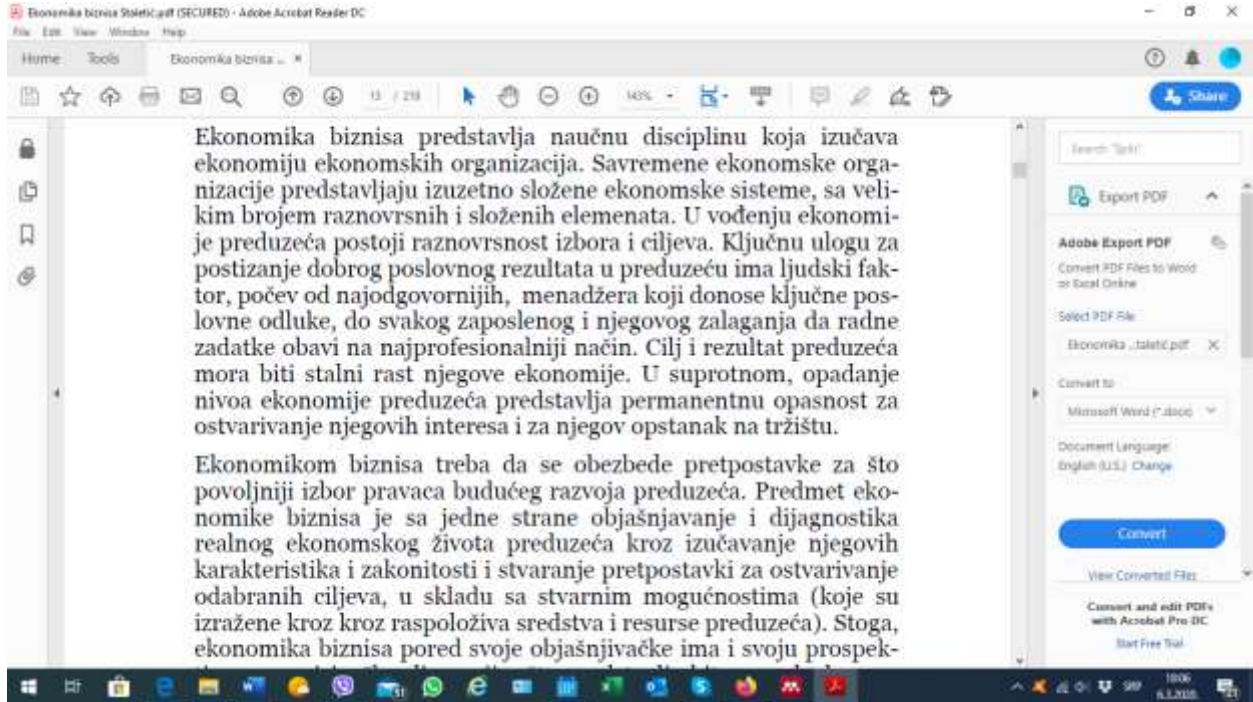
1.3.Principi ekonomike biznisa³



³ Poglavlje 1.3. preuzeto iz: Predrag Staletić, *Ekonomika Biznisa*, 4.izdanje (Beograd, Srbija: Visoka škola elektrotehnike i računarstva Beograd, 2016). str.9-12.

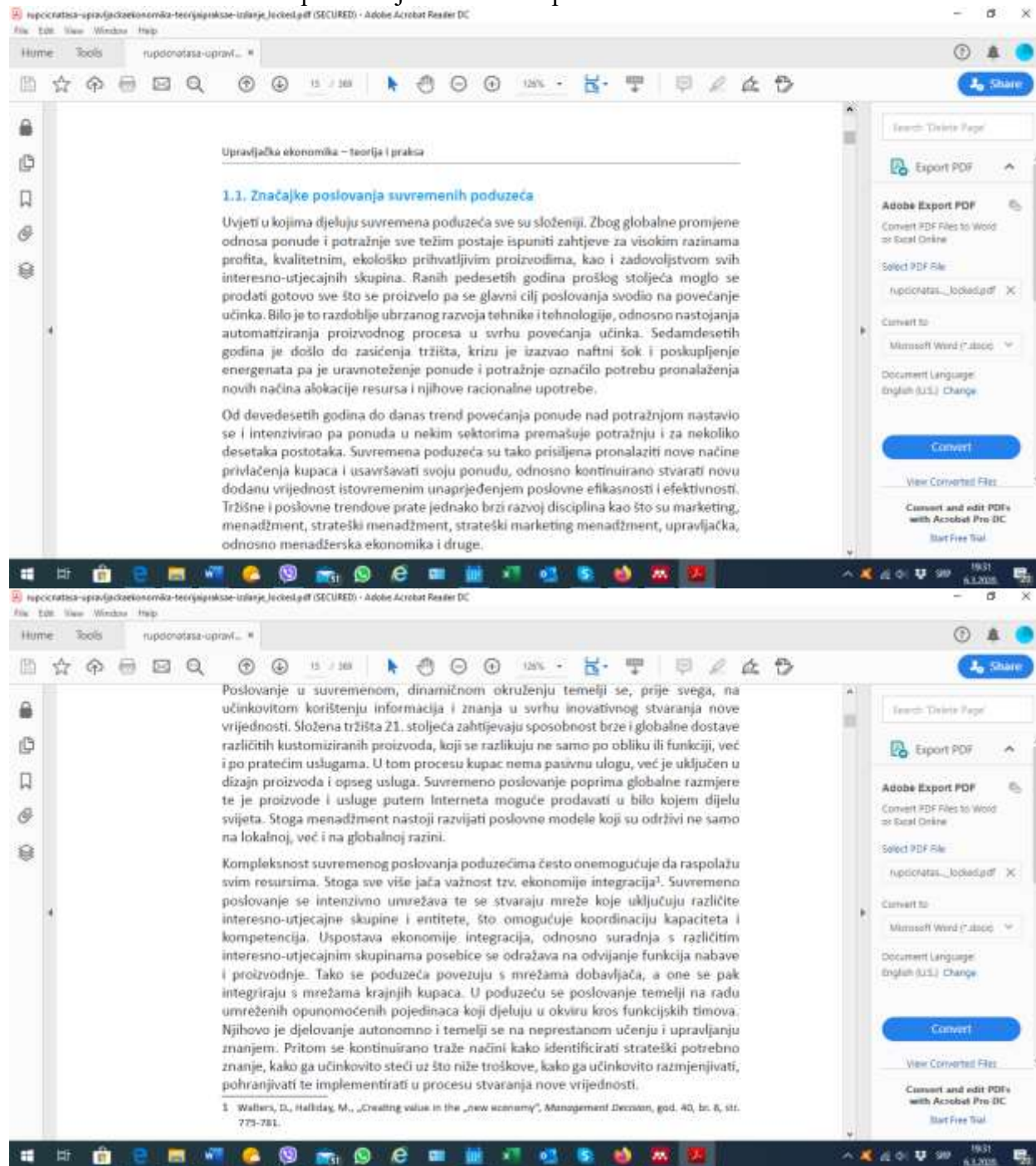






2.Upravljanje savremenim poslovanjem⁴

2.1.Osnovne karakteristike poslovanja savremenih preduzeća



⁴ Poglavlje 2. preuzeto iz: Nataša Rupčić, *Upravljačka Ekonomika - Teorija i Praksa* (Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2016). str.1-65.

rupdonotasa-uprav... - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools rupdonotasa-uprav...

16 / 168 125%

Search: This is Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rupdonotasa_locked.pdf

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

Tablica 1. Značajke suvremenog poslovanja

TEMELJNE ZNAČAJKE	NAČIN DJELOVANJA I UTJECAJA
Poslovanje temeljeno na prikupljanju, obradi i manipulaciji informacija	<ul style="list-style-type: none"> Implementacija sustava za skeniranje okoline i prikupljanje informacija Implementacija sustava za upravljanje znanjem Razvijanje organskih organizacija koje potiču razmjenu znanja Izgradnja sićeve kulture temeljene na vrijednostima učenja i razmjene znanja Mrežno i anticipativno upravljanje utemeljeno na znanju i <i>real time</i> pristupu informacijama
Internalizacija poslovanja i sklapanje partnerstva	<ul style="list-style-type: none"> Širenje poslovanja u inozemstvo na osnovi akvizicije ili otvaranja podružnica i sklapanja partnerstava Povezivanje s različitim partnerima kroz virtualne platforme Nastajanje fleksibilne organizacija bez granica (tzv. <i>boundaryless organization</i>) koja se transformira sukladno okolnostima
Interdisciplinarnost	<ul style="list-style-type: none"> Poslovanje temeljeno na sinergiji različitih disciplina, posebice menadžmenta, psihologije, sociologije, informatike i drugih Triple helix model, odnosno suradnja gospodarstva, javnoga sektora i akademske zajednice na razvoju i implementaciji znanja i razvijanju blagostanja društva, posebice na osnovi tzv. pametne specijalizacije

rupdonotasa-uprav... - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools rupdonotasa-uprav...

16 / 168 125%

Search: This is Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rupdonotasa_locked.pdf

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

Interdisciplinarnost	<ul style="list-style-type: none"> Poslovanje temeljeno na sinergiji različitih disciplina, posebice menadžmenta, psihologije, sociologije, informatike i drugih Triple helix model, odnosno suradnja gospodarstva, javnoga sektora i akademske zajednice na razvoju i implementaciji znanja i razvijanju blagostanja društva, posebice na osnovi tzv. pametne specijalizacije
Individualizacija rada	<ul style="list-style-type: none"> Delegiranje poslova zaposlenicima Obogaćenje poslova Participacija zaposlenika u odlučivanju Opunomoćenje zaposlenika, odnosno davanje odgovornosti za samostalan rad, učenje i upravljanje promjenama Rad u autonomnim kroz funkcijskim timovima

2 Cf. Davitov, W. H., Malone, M. S.: The Virtual Corporation, Harper Collins, New York, NY, 1992.

3

mpccratice-upravljanjeekonomika-teorijapriklase-izlaze_locked.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools ruponotasa-upravlj...

Pri upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama važno je uspostavljati učinkovite partnerske odnose te ih neprestano razvijati. Pritom je od velike važnosti identificirati poželjne partnere. To su one interesno-utjecajne skupine koje raspolažu s potrebnim resursima ili kompetencijama. Suradnja između različitih entiteta kojom se može osigurati pristup resursima i kompetencijama tako može postati jedan od izvora konkurentskih prednosti suvremenih poduzeća. Upravljanje odnosa s interesno-utjecajnim skupinama implicira razvoj tzv. suradničkog menadžmenta. Suradnički menadžment ima za cilj identificirati, uspostaviti, održati i ojačati ekonomske odnose skupcima, dobavljačima i drugim partnerima s komplementarnim sposobnostima i kapacitetima, tako da se ciljevi poduzeća i partnera mogu ostvarivati na osnovi utvrđivanja i implementacije zajednički prihvatljive strategije³. Suvremeni menadžment tako uključuje koprodukciju i razvijanje kulture suradnje, a ne nužno konkurentnosti.

S obzirom na navedeno može se zaključiti da se položaj suvremenih poduzeća značajno mijenja, a manifestira se kao potreba provođenja brojnih promjena. S obzirom na navedeno, promjene kroz koje prolaze suvremena poduzeća u svom razvoju i transformaciji mogu se sistematizirati na sljedeći način⁴:

Promjene u poslovanju

- od poduzeća usredotočenoga na proizvodni proces prema odredbama višeg menadžmenta, prema poduzeću **usredotočenom na tržište** u kojem zaposlenici i menadžment zajedno traže prilike za poduzetničko djelovanje;
- od poduzeća koje djeluje na načelima konkurencije, prema poduzeću koje se razvija i transformira sklapanjem partnerstva, odnosno koje djeluje na načelima kooperacije, uz jačanje odrednica **suradničkog menadžmenta**;

mpccratice-upravljanjeekonomika-teorijapriklase-izlaze_locked.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools ruponotasa-upravlj...

- od poduzeća čiji uspjeh se temelji na slučajnoj inovaciji prema poduzeću koje **sustavno upravlja inovacijama**;
- od poduzeća čiji se menadžment temelji na redukcionističkom pogledu na poslovanje, prema poduzeću koji u upravljanju primjenjuje **sustavski pristup**, te neprestano sagledava cjelinu poslovanja, uključivši odnose s interesno-utjecajnim skupinama;
- od poduzeća koje se temelji na centralizaciji uspravljanja i visokom stupnju formalizacije, prema poduzeću koje se temelji na **decentralizaciji upravljanja** i participaciji zaposlenika u odlučivanju;
- od poduzeća koje se temelji na hijerarhijskom ustrojstvu, prema poduzeću koje njeguje procesni pristup i **mrežne strukture**, kako unutar poduzeća, tako i u odnosu prema interesno-utjecajnim skupinama;
- od poduzeća koje poslovanje temelji na reaktivnom pristupu s obzirom na trenutne događaje, prema poduzeću koje djeluje proaktivno i anticipativno na osnovi **kontinuiranog učenja** na individualnoj, timskoj, organizacijskoj i interorganizacijskoj razini.

3 Cf. Walters, D., Halliday, M., op. cit.

4 Cf. Veselica, V., „Razumijevanje poduzeća i njegovo financiranje“, Zlatna knjiga najuspješnijih poduzetnika 2000., http://www.zapi.hr/hrv/knjige/zks_2.htm, posjet 10. ožujka, 2008.

4

reporucata-upravljacelozonemka-tercijaprikoze-izlaze_jedini.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools ruponotasa-upravlj...

15 / 168 125%

Share

Suradnja: način osiguravanja skladnog i produktivnog rada u poduzeću

Recesija i nestabilnost poslovnog okruženja značajno se odražavaju na atmosferu u poduzeću te je sve teže održavati produktivnost i visoki moral. U uvjetima poslovne nestabilnosti i neizvjesnosti, važno je izgrađivati unutarnje snage. Dobra komunikacija jedan je od presudnih čimbenika koji utječu na pozitivne rezultate u odnosu s okruženjem, ali i u samom poduzeću. Ona osigurava viši stupanj identifikacije s ciljevima, veću motivaciju, a time i produktivnost, vili stupanj preuzimanja rizika, učinkovitiji grupni i timski rad itd. No, u uvjetima neizvjesnosti komunikacija između zaposlenika, ali i zaposlenika i menadžera postaje sve teža. U takvim uvjetima može je unaprijediti samo svjesno izgrađivanje povjerenja.

Prvi preduvjet za izgrađivanje povjerenja je sposobnost osobe da ima povjerenje u druge. Upravo je ovo razlog zašto mnoge inicijative za uspostavam povjerenja ne uspijevaju. Mnogi ljudi odbijaju razvijati povjerenje zbog loših prošlih iskustava. Stoga je najbolji savjet kako izgrađivati povjerenje zapravo nastojati ga ne narušiti. Integritet menadžera kao vođe u tom je smislu od ključne važnosti. Ljudi će imati povjerenje u vođu ako vjeruju da se vođa brine za interese poduzeća i zaposlenika te ako se drži dogovora.

No, što menadžer još može učiniti kako bi povećao stupanj povjerenja? Može se sugerirati da promovira ljude od povjerenja te da što je više moguće radi zajedno sa zaposlenicima. Trebalo bi i javno objavljivati štetne učinke nepovjerenja. Osim toga, treba osigurati nepostojanje nejednakosti u plaćama ako se radi o poslovima s istim stupnjem odgovornosti i ako zaposlenici pritom ulažu istovjetne napore i postišu istovjetne rezultate. Promocija ljudi kojima se može vjerovati je najvažnija jer šalje

reporucata-upravljacelozonemka-tercijaprikoze-izlaze_jedini.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools ruponotasa-upravlj...

15 / 168 125%

Share

istovjetne rezultate. Promocija ljudi kojima se može vjerovati je najvažnija jer šalje signal zaposlenicima o vrijednostima koje menadžer i poduzeće živi. No, ovo je u praksi rijetko. Rad sa zaposlenicima ne znači izdavanje naredba, već zajednički rad u fizičkom i društvenom smislu, što se štetnih učinaka nepovjerenja tiče, jasno je da nepovjerenje uzrokuje povećanje transakcijskih troškova pa tako i smanjenje prihoda. Kada nema povjerenja poduzeće treba niz računovođa, odvjetnika i posjednika koji prate razvoj događaja i pregovaraju o sljedećim aktivnostima. Kako bi zaposlenici s entuzijazmom dolazili na posao i razvijali povjerenje potrebno je izgraditi jaku i ujedinjavajuću misiju.

U krizna vremena predviđanje postaje nepouzdan, a ljudi više poslušaju s osobama u koje imaju povjerenje i u čije savjete vjeruju. Uspostava povjerenja u globaliziranom poslovnom svijetu postala je iznimno teška jer su ljudi ipak bića kojima je za uspostavu povjerenja važno osobu vidjeti, čuti i osjetiti. Povjerenje (a i nepovjerenje) je također zarazno. Prenosi se socijalnim kontaktom, a kada se naruši teško ga je ponovno izgraditi. Treba upamtiti da izgrađivanje povjerenja ne ovisi o prikladnoj metodi ili tehnici. Ono ovisi o načinu kakvi smo prema drugima, a ne o ugodnoj vanjštini ili uglađenim komunikacijskim manirima. Povjerenje znači govoriti istinu, biti autentičan u svim situacijama i prilikama. Povjerenje je osnova svakog odnosa pa tako i onoga sa zaposlenicima, ali i s kupcima i drugim interesno-utjecajnim skupinama.

Izvor: dr. Ružičić, N., „Osiguravanje skladnog rada u poduzeću“, Direktor, ožujak 2012.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Promjene u upravljanju

S obzirom na kompleksnost suvremenog poslovanja i potrebu neprestanog poduzetničkog djelovanja, važno je identificirati kako je potrebno upravljati suvremenim poslovanjem. **Promjene u poslovanju i upravljanju** koje bi trebao pokrenuti menadžment moguće je sumirati na sljedeći način⁵:

- menadžment i zaposlenici se neprestano fokusiraju na zahtjeve tržišta te predviđaju **buduće i latentne potrebe kupaca**;
- s obzirom na promjene u okruženju menadžment i zaposlenici neprestano prilagođavaju značajke poslovanja trenutnim potrebama, odnosno povećavaju **fleksibilnosti i adaptabilnosti** poslovanja;
- menadžment razvija **poduzetničko ponašanje zaposlenika** tako što ih **opunomoćuje** da samostalno djeluju na osnovi kontinuiranog procesa individualnog i timskog učenja;
- kako bi se neprestano unaprjeđivao proces stvaranja vrijednosti menadžment opunomoćene zaposlenike potiče na prihvatljivo **preuzimanje rizika i eksperimentiranje**, pri čemu se proces eksperimentiranja promatra kao izvrsna prilika za učenje;
- menadžment izgrađuje **informacijsku i komunikacijsku podlogu** koja omogućuje povezivanje entiteta u poduzeću, ali i izvan njega te pohranjivanje znanja kojem je pomoću suvremene tehnologije olakšan pristup.

Moguće je identificirati područja menadžerske odgovornosti upravljanja poslovanjem suvremenih poduzeća. Zadatak je menadžera izgrađivati poduzetnički duh poduzeća te zajedno sa zaposlenicima raditi na otkrivanju novih područja mogućeg poslovnog razvoja. Pritom je važno razvijati sposobnost sustavskog mišljenja te raditi na korekcijama i redizajnu mentalnih modela kako bi se mogle razvijati spoznaje o nekonvencionalnim načinima rješavanja problema. Rješavanje problema i inoviranje pak ovisi o raspoloživom znanju pa je zadatak menadžera i poticati razvijanje novih sržnih kompetencija na osnovi skeniranja trendova u okruženju te stjecanja relevantnog znanja. Inoviranje ovisi o uspješnosti zajedničkog rada opunomoćenih pojedinaca te uspješnosti razvijanja integracije poslovanja. Stoga je zadatak menadžmenta razvijati platformu za mrežno povezivanje, što je komplementarno uvođenju procesne orijentacije. Uz navedeno, ključni zadatak menadžera je unaprjeđivati funkciju vođenja, posebice razvijati tzv. transformacijsko vodstvo, odnosno poticati evolutivne promjene i djelovati kao dizajner, mentor i trener zaposlenicima te im staviti na raspolaganje svoje vrijeme i kompetencije. S obzirom na navedeno može se zaključiti da za suvremeni menadžment važno raditi na uvođenju koncepta **učee organizacije**, odnosno učeećeg poduzeća te tako jačati razvoj ekonomije temeljene na znanju i učenju.

Uvođenje navedenih promjene, odnosno ovladavanje kompleksnošću suvremenog poslovanja i integriranje poslovnih sustava prema skladnom i sinergijskom djelovanju zahtijeva razmatranje suštine društvenog djelovanja, odnosno analizu suvremene znanstveno teorijske paradigme djelovanja poduzeća kao ekonomskih sustava.

⁵ Cf. Maxted, L. R., „Zoom: How 13 Exceptional Companies Are Navigating the Road to the Next Economy“, *Library Journal*, siječanj 2022.

1. Određnice upravljanja suvremenim poslovanjem

1.2. Upravljanje kompleksnošću suvremenog poslovanja

Znanstveno teorijska paradigma društvenih znanosti ima polazište u znanstveno teorijskoj paradigmi prirodnih znanosti. Klasična njutnovska mehanicistička paradigma rezultirala je mehanicističkim shvaćanjem organizacije. No, pojavom teorije relativnosti i kasnijim otkrićima kvantne fizike predodžba o apsolutnosti prostora i vremena, elementarnim česticama, kao i strogoj kauzalnosti pokazala se neodrživom⁶. Otkriveno je da su prirodni sustavi **kompleksni**, imaju veliki broj komponenti i nisu rezultat linearnog slijeda događaja. No, to vrijedi i za suvremene društvene sustave.

Kompleksni, nelinearni sustavi ne daju se razlagati na dijelove jer se značajke dijelova ne podudaraju sa značajkama cjeline. Kompleksni sustavi stoga predstavljaju **sinergijsko djelovanje** dijelova sustava jer njihovi dijelovi svojom aktivnošću ostvaruju svoje, ali ujedno i ciljeve cjeline. Sustavi koji iskazuju visoku sinergiju otporniji su prema vanjskim utjecajima. Sinergijskim djelovanjem minimalizira se i mogućnost pojave unutrašnjih sukoba. Sinergija nastaje spontano kao odraz prirode djelovanja sustava, odnosno ne može se ostvariti prisilom. Poslovni sustavi kod kojih postoji skladno, sinergijsko djelovanje uređenih dijelova sustava, funkcija ili divizija, također iskazuju veću otpornost prema vanjskim utjecajima te imaju manje internih konflikata, a time i uspješnije poslovanje.

Sinergija

Tehnički se pojam „kompleksnost“ povezuje s pojmom „raznolikost“, odnosno „mnogštvo“, kojim se označava broj različitih stanja ili načina ponašanja određenog sustava. Ako se uzme u obzir poduzeće koje djeluje u nekom okruženju, može se uočiti da raznolikost okruženja uvelike nadmašuje raznolikost poduzeća. S tim problemom suočava se, primjerice, također i svaki pojedinac prilikom izbora nekog proizvoda ili usluge jer ponuda značajno premašuje potražnju, a kompleksnost potencijalne ponude nadmašuje sposobnost kupca da procesuirá veliki broj opcija. Ograničena sposobnost procesuiranja informacija dovodi do kupčeve zbunjenosti i nerazumijevanja, kao i određene neracionalnosti pri odabiru dobra ili usluge. S obzirom na tu činjenicu potrebno je iznalaziti načine suočavanja s raznolikošću okruženja u svrhu opstanka.

Na temelju koncepta raznolikosti može se definirati **Zakon potrebne raznolikosti**⁷ kojega je formulirao kibernetičar Ross Ashby, a koji glasi: «Samo raznolikost može apsorbirati raznolikost⁸». Ovaj se zakon može objasniti na sljedeći način: da bi se složeni sustav održao pod kontrolom, kontrolni sustav mora iskazivati raznolikost koja je **veća ili jednaka** raznolikosti sustava kojega treba kontrolirati.

Iako neosporna, ovu se zakonitost često pogrešno shvaćalo na način da su organizacije izgrađivale **strukturnu raznolikost**, odnosno složenost, što je u konačnici rezultiralo

Zakon potrebne raznolikosti

⁶ Cf. Pulk, A., Elementi informacijske ekonomije, Birotehnika, Zagreb, 1992., str. 17.
⁷ Cf. Ashby, R., An Introduction to Cybernetics, Chapman & Hall, London, 1956.
⁸ U originalu zakon je glasio: Samo raznolikost može učiniti raznolikost, a pojam "apsorbirati" dodao je kasnije Stafford Beer.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

teškoćama u upravljanju. Menadžment poduzeća je izgrađivao hijerarhijske organizacije koje su na osnovi visokog stupanj formalizacije i standardizacije imale za cilj pridonijeti predvidljivosti rada poduzeća, smanjenju nereda ili kaosa, odnosno povećanju efikasnosti. No, u to je vrijeme takav pristup bio primjeren jer su ponuda i potražnja bile ujednačene te je za ostvarenje konkurentske prednosti bilo dovoljno postići niže troškove.

Ispravnije je usmjeriti se prema izgrađivanju **raznolikosti ponašanja**, kako bi se na taj način kompenzirala raznolikost, odnosno složenost okruženja. Raznolikost ponašanja, koja proizlazi iz znanja i kontinuiranog učenja temeljni je čimbenik pronalaženja novih tržišnih mogućnosti, odnosno zadovoljavanja postojećih i/ili latentnih potreba. Upravo u raznolikosti ponašanja nalazi se izvor mogućnosti održivosti poslovanja, odnosno unaprjeđenja sadašnje i buduće efikasnosti i efektivnosti. Raznolikost ponašanje stoga predstavlja izvor konkurentskih prednosti suvremenih poduzeća. Strategija diversifikacije već je prepoznata kao izvor konkurentske prednosti, uz strategiju troškovnog vodstva⁹. No, u nekim industrijama, u kojima varijabilni troškovi teže nuli, a troškovi distribucije su minimalni, kao što je to slučaj s proizvodima informacijske tehnologije, poglavito softverom, strategija diferencijacije predstavlja jedinu mogućnost ostvarenja profitabilnosti¹⁰.

Maksimalizirati raznolikost poslovanja moguće je razvijanjem raznolikosti ponašanja pojedinaca i skupina. To znači da u suvremenom kompleksnom okruženju zaposlenici trebaju sudjelovati u procesu donošenja odluka. No, zaposlenike je također potrebno opunomoćiti, odnosno dati im moć da samostalno djeluju, što podrazumijeva i odgovornost. Način rada opunomoćenih pojedinaca je samoorganizacija, odnosno povezivanje s obzirom na potrebe i/ili mogućnosti. Samoorganizaciju je u poduzećima moguće provesti oblikovanjem kros funkcijskih projektnih timova, ali i uspostavam strateških poslovnih jedinica koje djeluju kao profitni centri i imaju visoki stupanj autonomije. Poduzeća se također povezuju s drugim poduzećima, a mogu biti dio različitih asocijacija, konzorcija za istraživanje i razvoj i sl.

S obzirom na samoregulaciju opunomoćenih pojedinaca i autonomnih jedinica u poduzeću, mijenja se i način upravljanja. Vrhovni menadžment se tako ne treba baviti svim problemima koji se zbivaju u poduzeću jer se većina može riješiti unutar autonomnih podsustava. Vrhovni menadžment se treba usmjeriti na rješavanje problema **rezidualne raznolikosti**, odnosno baviti se problemima koje podsustavi ne mogu riješiti sami (shema 1). Osim toga, treba definirati i meta kategorije, kao što su korporativna vizija, misija, globalni ciljevi i strategija poduzeća. Na ovim načelu temelji se i koncept metode upravljanja na osnovi iznimaka.

⁹ Porter, M., *Competitive advantage of nations*, Free Press, New York, 1990.
¹⁰ Rupačić, N., Kurjaković, M., „Upravljanje izmjenicama profitabilnosti informacijskog sektora“, *Praktični menadžment*, god. 9, br. 2, 2014, str. 10-13.

1. Određnice upravljanja suvremenim poslovanjem

Shema 1. Upravljanje kompleksnošću

IZVOR: Schwaininger, M., „Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations“, *Systemic Practice and Action Research*, god. 13, br. 2, 2000., str. 208-240.

Isto pravilo vrijedi i za upravljanje odnosima između poduzeća i povezanih društava. Može se navesti primjer poduzeća koje utemeljuje podružnice koje djeluju autonomno te same uspješno apsorbiraju raznolikost s kojom se suočavaju. Matično poduzeće se tada može usredotočiti na dizajniranje proizvoda i usluga te poboljšavanje upravljanja financijama i ljudskim potencijalima. Međutim, treba napomenuti da autonomija ipak treba biti precizno definirana. Tako, primjerice, ako jedno poduzeće preuzme drugo te ne definiira stupanj autonomije koji je u skladu s djelovanjem matičnog poduzeća, već odluči održati zatečeno stanje, može se dogoditi da proces spajanja, odnosno akvizicije, neće biti uspješan.

1.3. Model sustavske kontrole

Izazov suvremenog upravljanja nalazi se u procesu uravnoteženja raznolikosti ponašanja organizacijskih podsustava, ali i pojedinaca i skupina. S tim u vezi treba spomenuti **Conant-Ashbyjev teorem**¹¹ koji se derivira izravno iz Zakona potrebne raznolikosti, a koji glasi: „**Svaki dobar regulator sustava mora istovremeno biti model tog sustava**“. Iz toga proizlazi da rezultat upravljačkog procesa ne može biti bolji od modela na kojem se temelji upravljanje tim procesom, osim slučajno. Stoga slijedi zaključak da se upravljačka aktivnost treba temeljiti na određenom modelu.

Poduzećima se još uvijek upravlja na temelju neodgovarajućih, odnosno manjkavih modela. Tradicionalni modeli upravljanja su gotovo isključivo usmjereni prema pokazatelju profitabilnosti. Sustav indikatora temeljen na profitabilnosti je primjeren,

Conant-Ashbyjev teorem

¹¹ Conant, R. C., Ashby, W. R., "Every Good Regulator of a System Must be a Model of that System" u: Conant, R. (ur.): *Mechanisms of Intelligence: Ashby's Writings on Cybernetics*, Interscience Publications, Seaside.

all nedovoljan. Profitna stopa predstavlja tek kratkoročni i nepotpuni indikator uspjeha poduzeća koji ukazuje na simptome, ali ne i na uzroke problema. Oslanjanje samo na takve indikatore menadžersko odlučivanje može usmjeriti u pogrešnom smjeru.

Navedena primjedba nije usmjerena prema osporavanju važnosti pokazatelja profitne stope. Dugoročno, poduzeće ne može opstati ako nije profitabilno. Profit je preduvjet realizacije investicija i održavanja supstancije poduzeća. U tom smislu može se navesti misao Petera Druckera prema kojem je profit „trošak nastavka poslovanja“ (engl. «cost of staying in business”). Visoka razina kompleksnosti okruženja posebice prijeti održivosti poduzeća čije su aktivnosti, umjesto na dugoročno razvijanje raznolikosti ponašanja, usmjerene prema ostvarivanju cilja povećanja kratkoročne profitabilnosti. Često citirani cilj kratkoročne maksimalizacije profita zapravo može biti prepreka, a ne put prema stvaranju i održivosti inteligentne učeće organizacije.

S obzirom na načelo vremenske odgovornosti, moguće je razlikovati tri upravljačke razine: **razinu operativnog, strateškog i normativnog menadžmenta**. Upravljanje suvremenim kompleksnim poslovnim sustavima stoga je moguće temeljiti na implementaciji tzv. **modela sustavske kontrole**¹² (shema 2). Svaka od navedenih razina razvija kriterije, odnosno upravljačke varijable koje su primjerene toj upravljačkoj razini. Između navedenih razina postoje uzajamne veze: upravljačke varijable više razine imaju predkontrolni utjecaj na varijable niže razine. Tako razrađene upravljačke varijable mogu pravovremeno, ali i prijevremeno ukazati na moguće probleme, kao i na njihove uzroke. S obzirom na navedeno, sustav upravljačke kontrole ima značajke anticipativne kontrole cjelokupnog upravljanja.

Model sustavske kontrole

Kontrolne varijable koje razmatra **operativna upravljačka razina** su **likvidnost i profit**. Likvidnost se materijalizira odmah, kao posljedica primitaka i izdataka. Profit je varijabla dugoročnijeg karaktera jer varijable koje ga određuju (prihodi i rashodi) nisu vremenski usklađene. Velika količina prihoda često je naplaćena sa zakašnjenjem nakon isporuke. Tu su također troškovi kao što su kamate i amortizacija koji se akumuliraju tijekom duljeg razdoblja i ne ovise o naplati potraživanja. Niska razina profita je rani upozoravajući indikator buduće likvidnosti. Ako profit postane negativan, odnosno pretvori se u gubitak, kratkoročno se može kompenzirati akumuliranim rezervama ili kreditima. Međutim, ako takvo stanje potraje, likvidnost dolazi u pitanje. Ako likvidnost dulje vrijeme nije moguće održavati, dolazi do bankrota.

¹² Schwabinger, M.: op. cit.

10

1. Odrednice upravljanja suvremenim poslovanjem

Shema 2. Model sustavske kontrole

Razine menadžmenta	Tipovi indikatora, kontrolne varijable	Ciljevi parametri	SLOŽENOST ↑
NORMATIVNI MENADŽMENT	sustavski etos sustavska dinamika	RAZVOJ	
STRATEŠKI MENADŽMENT	struktura sustava kultura sustava	ODRŽIVOST	
	rješavanje problema kupaca	POTENCIJALI STVARANJA NOVE VRIJEDNOSTI	
	konkurentski položaj iskustvo	SADAŠNJI POTENCIJALI STVARANJA VRIJEDNOSTI	
OPERATIVNI MENADŽMENT	konkurentski položaj iskustvo	SADAŠNJI POTENCIJALI STVARANJA VRIJEDNOSTI	VRIJEME ←
	primetak izdatak	PROFIT	
	prihod rashod	LIKVIDNOST	

Izvor: Schwaninger, M., „Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations“, *Systemic Practice and Action Research*, god. 13, br. 2, 2000., str. 208-240.

Jasno je da mehanizmi na operativnoj upravljačkoj razini ne mogu spriječiti ovakvu situaciju pa je potrebno koristiti mehanizme više razine. Viša, **strateška upravljačka razina** bavi se **preduvjetima stjecanja profita**. Na ovoj razini razmatraju se stoga čimbenici koji mogu osigurati profitabilnost kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. Upravljački aspekt u ovom kontekstu odnosi se na činjenicu da su profit i drugi oblici vrijednosti u srednjem i dugom roku uvjetovani postojanjem ili odsustvom **potencijala za stvaranje vrijednosti**.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Uz nastojanje minimalizacije troškova, poduzeća se posebno služe strategijom diferencijacije. Pritom je snaga brenda često zanemareni izvor konkurentskih prednosti. Savremena poduzeća usmjerena su ne samo na stvaranje tehnički zadovoljavajućih proizvoda, već i na stvaranje cjelovitog iskustva kupnje, odnosno proizvoda i usluga koji mogu oduševiti i zabaviti kupce. U konačnici, unaprjeđenje i razvoj procesa stvaranja vrijednosti moguće je samo na osnovi procesa učenja i kvalitetnog upravljanja znanjem.

Dugoročno gledajući, a u okviru djelokruga **normativne upravljačke razine**, potrebno je razmotriti kakvi su potencijali poduzeća za stvaranje vrijednosti u budućnosti, u smislu trenutne raspoloživosti rješenja iskazanih ili latentnih potreba potrošača, rješenja koja su još u razvojnoj fazi ili rješenja koja su potencijalno dostupna, odnosno nalaze se još u istraživačkoj fazi. Pritom je jednako važno usmjeriti se na razvoj kako proizvodnih, tako i procesnih inovacija. Potrebno je neprestano pronalaziti nove načine rada kako bi se izgrađivali novi potencijali za stvaranje vrijednosti kroz inovacijsku aktivnost. Stoga je analizu ovih aspekata potrebno provoditi kontinuirano.

Pronalaženje novih modaliteta rada i razvoj nove tehnologije često zahtijevaju redizajniranje poslovnih sustava, ali i promjenu ustaljenih obrazaca mišljenja, odnosno mentalnih modela. Mentalni modeli su dinamične konstrukcije, odnosno generalizacije koje oblikuju odgovor osobe ili organizacije na tekuće okolnosti okruženja. No, treba napomenuti da su mentalni modeli apstrakcije derivirane iz stečenog iskustva te su kao takvi uvijek nepotpuni. Osim toga, mentalni modeli mogu

odražavati znanje koje više nije moguće ili korisno primijeniti. Ukoliko ciljani poslovni rezultat nije moguće postići redizajnom transformacijskog procesa, potrebno je promijeniti temeljne poslovne pretpostavke, a ponekad i samu misiju poslovanja.

Može se zaključiti da poduzeće treba zadovoljavati interese različitih interesno-utjecajnih skupina kako bi se dugoročno održalo. Tako se upravljanje na normativnoj razini ne odnosi samo na analizu potencijalnih rješenja, već na njihovu usklađenost sa skupom indikatora koji su višeslojni jer treba uzeti u obzir društveni, politički, kulturni i ekološki aspekt dodane vrijednosti. Važnost treba također pridati estetskim i etičkim zahtjevima, kao što su dostizanje ideala ljepote, istine, dobrote i blagostanja. Anticipativni aspekt u ovom kontekstu odnosi se na činjenicu da organizacija s relativno visoko procijenjenom razinom održivosti/razvoja u principu ima i relativno visoku vjerojatnost stvaranja potencijala za stvaranje nove vrijednosti u budućnosti, koji korespondiraju sa što većim brojem navedenih indikatora.

Kriteriji upravljačkih razina

U konačnici je potrebno sumirati **kriterije navedenih upravljačkih razina**. Na **operativnoj razini** relevantni kriterij je **efikasnost** u smislu praćenja razine prihoda i rashoda, ali i produktivnosti i kvalitete ponude. Na **strateškoj razini** kriterij predstavlja **efektivnost**. Efektivnost se može odrediti kao mjera dugoročne prilagodbe poduzeća zahtjevima interesno-utjecajnih skupina. Peter Drucker je pojam efektivnost slikovito objašnjavao nastojanjem da se «rade prave stvari», a efikasnost u smislu nastojanja da se «stvari čine na pravi način». Ako poduzeće teži ostvariti maksimalnu

1. Odrzivica upravljanja suvremenim poslovanjem

efektivnost, najbolje je da po nekoj vrijednosti postane jedinstveno, što znači da u tom segmentu nema konkurenata.

Na **normativnoj** razini opći kriterij je **legitimitet**, definiran kao sposobnost dugoročnog ispunjavanja zahtjeva interesno-utjecajnih skupina, a koji polazi od pretpostavke definiranja organizacije kao otvorenog sustava, s mnogobrojnim entitetima koji predstavljaju njegov sastavni dio. Prema ovom konceptu interesno-utjecajne skupine se ne promatraju kao vanjski entiteti, kao u okviru tradicionalnog koncepta, već ih se internalizira, odnosno čini sastavnim dijelovima procesa stvaranja vrijednosti. Stupanj prilagodbe može se mjeriti kroz razinu ostvarivanja ciljeva interesno-utjecajnih skupina.

Odnos poduzeća Omial s interesno-utjecajnim skupinama

Primjer dobrih odnosa s interesno-utjecajnim skupinama je omiško poduzeće Omial Novi. Boris Kleva na čelu je omiške tvornice otkako je 2004. godine ta tvornica „uskrsnula“. Bankrot je bio neizbježan, bio je to, kaže Kleva, klasičan knockout. Ipak, do prekida borbe (čitaj: proizvodnje) nije došlo jer se kao kupac pojavila Hypo Banka te omiški pogon priključila svom portfelju u kojemu su se našli i zadarski Aluflexpack, u sklopu kojega Omial Novi posluje, kao i libenski TLM.

Omial je osnovan 1977. godine te se vrlo brzo nametnuo kao veliki proizvođač aluminijske ambalaže. Na vrhuncu moći zapošljavao je 300 radnika. Godine 2014. zapošljavao je 91 radnika, što je prema riječima direktora u tom trenutku bio optimum. Kleva je smatrao da su radnici zadovoljni, a poduzeće funkcionira kao jedna velika obitelj. Upravo takav pristup smatrao je temeljnim čimbenikom uspjeha. Omial se specijalizirao za proizvode iz iveral folije: kaliranje, lakiranje, podmazivanje i formiranje aluminijskih posudica za prehrambenu ambalažu, ponajprije onu namijenjenu kućnim ljubimcima. Na izvoz otpada 95 posto proizvodnje. Uz Švicarsku, izvoze i u mnoge druge europske države, poput Danske ili Poljske te se mogu pohvaliti kako su po snazi treća tvrtka ovakve vrste u Europi. Do te su pozicije došli spajanjem iznimne kvalitete proizvoda s prihvatljivom cijenom. U poduzeću namjeravaju i sami početi izrađivati aluminijske posudice, a ne samo materijal za njihovu izradu. Rade u tri smjene, a planiraju investiti četvrtu. U poslovanju Omialu najviše „smeta“ država koja prema riječima direktora Kleva kroz nerealni tečaj protežira trgovinu nautrib proizvodnje. Kleva navodi kako je Hypo s Omialom učinio sjajne stvari i smatra to pravim primjerom uspješne prodaje posnule tvrtke. Velik novac uložen je u novu tehnologiju, a promijenio se i odnos prema radnicima te je tako normaliziran i odnos sa sindikatom.

Izvor: Vuković, V., „koš industrija u Dalmaciji ni propala: u Omišu preživjele tri proizvodne perjanice“, www.slobodnadalmacija.hr, 28. svibnja, 2012.

Krajnji cilj organizacije sa sustavskog stajališta nije opstanak, već održivost. **Održivost** se može razumjeti kao sposobnost održavanja odvojene egzistencije u odnosu na okruženje¹³, a koja nadilazi puko održavanje određenog identiteta sustava. Ako

Održivost i razvoj

13 Cf. Beer, S., *The Heart of Enterprise*, John Wiley and Sons, Chichester, 1979.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

se **razvoj** definira kao sposobnost organizacije da raste uz želju da ispunjava svoje i ciljeve drugih, onda fundamentalna transformacija organizacije postaje imperativ kada taj cilj više nije moguće postići unutar određenog identiteta ili strukture. Do transformacije dolazi ako sustav određenom konfiguracijom ne ostvaruje neto korist vanjskim interesno-utjecajnim skupinama (kupcima, društvu, zaposlenicima itd.). Ova pretpostavka dokazuje se sve češćom strukturalnom, ekonomskom i pravnom transformacijom poduzeća s ciljem stvaranja novih održivih organizacijskih entiteta. Diversifikacija se tako može prikazati primjerom suradnje Swatcha i Mercedes Benza koja je rezultirala automobilom Smart ili proizvodnjom kućnih potrepština Armanija ili Calvina Kleina.

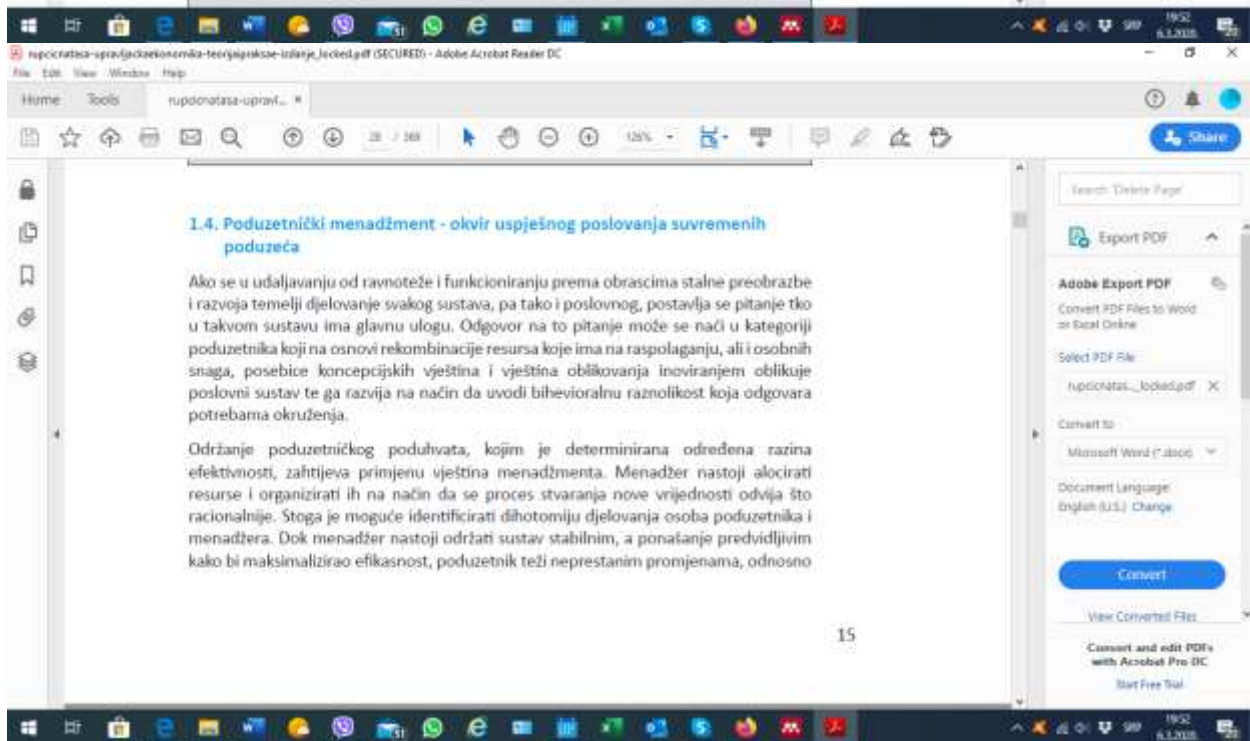
Slom publikacije News of the World na normativnoj razini djelovanja

Poslovanje mnogih poduzeća temelji se samo na pokazateljima operativne razine. Neki menadžeri uviđaju važnost analize predujeta stvaranja vrijednosti na strateškoj razini. Međutim, tek rijetki gledaju dugoročno i bave se kriterijima na normativnoj razini koji se tiču odnosa poduzeća s interesno-utjecajnim skupinama, a obuhvaćaju dostizanje ideala ljepote, lične, dobrote i blagostanja. Upravo na ovoj razini podbacio je tabloid News of the World. Radi kratkoročnoga ostvarivanja ciljeva na operativnoj razini, zanemario je normativnu razinu i tako zapečatio vlastiti opstanak i održivost.

U paničnom pokušaju da zaustavi krizu u globalnom medijskom imperiju, teškom 46 milijardi dolara, medijski magnat Rupert Murdoch u četvrtak, 7. srpnja 2011. ugasio je 168 godina star visokotiražni tjedni britanski tabloid News of the World. Vijest je objavio njegov sin James, zamjenik operativnog direktora News Corporationa, krovne kompanije svih Murdochovih biznisa, koji je u e-mail poruci upućenoj zaposlenicima preuzeo odgovornost za "najtežu pogrešku u povijesti" medijskoga carstva svojega oca. "I News of the World i News International, britanski ogranak News Corpa, propustili su na ispravan način suprotstaviti se lošoj praksi koja je zavladała u tabloidu", rekao je Murdoch junior Financial Timesu i najavio da će se "svi koji su iznevjerili pravila struke i kompanije morati suočiti s posljedicama".

Kada je Murdoch kupio News of the World, radilo se o najpredavanijim novinama na engleskom jeziku u svijetu. Posljednjih godina, u doba vladavine Interneta, broj prodanih primjeraka znatno je opao, ali i dalje se radilo, kažu neki, možda samo malo pretjerujući, o najvećem britanskom brendu na svijetu. Ova kriza će na još nepoznat način promijeniti smjer kretanja njegove kompanije. Počela je rušiti i državni vrh Britanije te će možda zauvijek promijeniti njezinu medijsku sliku. Kriza je to koja s pravom nosi nadimak Rupertgate.

Hakiranje telefona, otkriveno, a sada i dokazanu praksu kojom se služio News of the World, David Cameron je nazvao "odvratnom", priznajući da je odnos između britanskih političara i medija postao previše "udoban". Skrivanje po ormarima kako bi se otkrile izvanbračne afere, postavljanje uređaja za prisluškivanje u urede i hotelske sobe, prisluškivanje telefona - sve su to načini na koji su otkrivene neke od najsložitijih novinarskih poslastica u povijesti. Novinari News of the Worlda provaljivali su u govorne



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

maksimalizaciji efektivnosti. S obzirom na dinamičnost zbivanja u okruženju, može se konstatirati da se svrha suvremenog menadžmenta nalazi u procesu jačanja organizacijske sposobnosti za poduzetničko stvaranje nove vrijednosti, odnosno neprestano unaprjeđenje i inoviranje. Tako se suvremeni menadžment može smatrati nositeljem procesa inovativnog stvaranja nove vrijednosti. Na taj način poduzetništvo postaje način ponašanja suvremenog menadžmenta.

Budući da se procesi poduzetništva i menadžmenta u suvremenom poduzeću neprestano isprepliću, dolazi do razvoja tzv. **poduzetničkog menadžmenta**. Inovativni poduzetnički menadžment nastoji neuspjeh transformirati u novi, odnosno drugačiji uspjeh, uočiti prilike tamo gdje drugi vide ograničenja ili prijetnje, djelovati na novi način, stvarati nova znanja te koristiti postojeća kako bi se stvorila nova vrijednost, ali i novi način poimanja stvarnosti. Uloga inovativnog poduzetničkog menadžmenta je stoga u suštini transformacijska.

Iako je proces poduzetničkog menadžmenta teško analizirati jer se temelji na inovativnom stvaranju nove vrijednosti i razvijanju poslovnih modela koji do tada nisu postojali, ipak je moguće pojmovno odrediti koncepte na kojima se temelji. U suštini poduzetničkog stvaranja nove vrijednosti nalazi se proces inoviranja. **Inoviranje** se odnosi na uvođenje novog ili unaprjeđenog dobra, odnosno novog koncepta kvalitete, zatim uvođenje novih proizvodnih metoda, novih načina tržišnog

Poduzetnički menadžment

Inoviranje

Search: This is Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rupdonotasa-upravlj... X

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

plasiranja dobara, stvaranje novog tržišta, novih načina nabave i distribucije te novih oblika organiziranja kojima je moguće uspostaviti monopolsku poziciju ili transformirati postojeću. Inovacija je opredmečeno znanje, bilo u materijalnom ili u organizacijskom obliku. Inoviranje je stoga proces pomoću kojeg suvremeni poduzetnik koristi vlastite snage i/ili eksterne promjene kao povoljne priloge za kreiranje novog ili unaprjeđenje postojećeg poduzetničkog proizvodnog ili uslužnog procesa.

Hrvat izradio najbrži električni automobil na svijetu

Konkurent najboljim automobilima na svijetu Ferrariju, Bugatti Veyronu i američkom proizvođaču sportskih električnih automobila Tesla Motoru, na frankfurtskom sajmu bio je automobil koji je izumio 23-godišnji Mate Rimac iz Samobora. Concept One, prototip najbržeg cestovnog električnog automobila na svijetu ima 1,088 konjskih snaga, 3,800 Nm okretnog momenta, do stotke dolazi za 2,8 sekundi, može postići elektronski ograničenu brzinu od 305 km/h i ima doseg od 600 km po jednom punjenju. Taj električni supersportski automobil nastao je u Hrvatskoj i proizvod je tvrtke Rimac automobili.

Rimac je još u srednjoj školi patentirao rukavicu koja zamjenjuje tipkovnicu i retrovizor bez mrtvog kuta. Za razvoj električnoga automobila se odlučio jer oduvijek voli brzinu i automobile, a sve je krenulo kad mu je na jednoj utrci zakazao motor na njegovu BMW-u. Tada je odlučio napraviti sportski auto na struju. I uspio je. Uz dijelove koje je nabavio preko Interneta automobil je sastavio u garaži roditeljske kuće u Samoboru. Na *Streetrace* utrkama pobjeđuje s petom generacijom tog automobila baziranog na BMW

Search: This is Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rupdonotasa-upravlj... X

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

1. Određnice upravljanja suvremenim poslovanjem

kočnici, a nazvan je firmac automobili e-M3. Samo u prvoj generaciji e-M3-a korištene su kupljene komponente, a kasnije su ugrađivani dijelovi iz vlastitog razvoja i proizvodnje.

U modernom razvojnom centru i proizvodnom pogonu u industrijskoj zoni u Svetoj Nedelji radi dvadesetak ljudi. Ukupno 50-ak ljudi radi na projektu. Od toga 40 u Hrvatskoj, a i kooperanti su većinom hrvatske tvrtke. Cijena automobila se dogovara izravno s kupcem i ovisna je o kupčevim posebnim željama. No, njegov automobil je nešto jeftiniji od konkurentskih super sportskih automobila europskih manufakturna Paganija i Korissegga, s osnovnom cijenom od 700.000 eura.

Izvor: „Hrvat izradio najbrži električni auto na svijetu“, www.net.hr, 20. kolovoza, 2011.

Poduzetništvo se u suštini temelji na inovativnom stvaranju nove vrijednosti. Inoviranje je proces koji se temelji na znanju, darovitosti, kreativnosti i nadahnuću pojedinaca i skupina. Suvremeno poduzetničko poduzeće ne samo što nastoji otkriti i razviti kreativnost pojedinaca, nego nastoji omogućiti da tom aktivnošću bude obuhvaćen što širi krug ljudi. Pritom je potrebno razlikovati inovaciju i invenciju, odnosno otkriće. Inventivnost podrazumijeva izumiteljski dar, a temelji se na intuiciji i imaginaciji. Riječ je o transformaciji ideja u nešto što je posve drugačije od prethodnog ili postojećeg. Otkriće koje se prvi put primjenjuje naziva se inovacija. Ona je rezultat kreativnog, inventivnog rada koji rezultira primjenom rješenja u praksi.

Kreativno-inovacijski proces može počivati na induktivnom ili deduktivnom pristupu. Na osnovi deduktivnoga mišljenja najprije se utvrđuje problem, zatim se razvijaju moguća rješenja, a na kraju bira najbolje od njih. Proces inoviranja obično se odvija na ovaj način, a kreće od postojećih tržišnih problema, odnosno od identificiranih potreba kupaca. Iako je ovo najčešći put ka poslovnom uspjehu, proces je moguće i obrnuti. Tako je moguće krenuti induktivnom logikom, odnosno razviti neki koncept, a onda pokušati odrediti koji problem je njime moguće riješiti, odnosno koju potrebu zadovoljiti. Često se pokaže da nova tehnologija može riješiti probleme i zadovoljiti potrebe za koje se nije ni pretpostavljalo da postoje. Nije rijetka niti situacija da je neko rješenje napravljeno zbog neke svrhe, ali se kasnije pokazalo da je područje primjene moguće proširiti. Tako su mnoga rješenja vojne industrije, poput Interneta, pronašla korisnu primjenu i u civilne svrhe.

Poduzetnička vještina odnosi se na sposobnost uočavanja povoljnih prilika te mogućnost i volju preuzimanja rizika kako bi stvorila nova vrijednost. Proces inoviranja se može objasniti kao ciklus učenja koji uključuje proces eksperimentiranja, iskustvo, refleksiju i konsolidaciju. Kreativno poduzeće stoga treba razvijati ozračje utemeljeno na vrijednostima učenja, suradnje i etičnosti koje omogućuje da kreativan i poduzetan duh zahvati što širi krug zaposlenika. Pritom ključnu ulogu ima menadžer kao transformacijski vođa koji potiče promjenu mentalnih modela, razvoj kritičke refleksije, primjenu sustavskog mišljenja, ali pritom razvija i intrinzičnu motivaciju pojedinaca temeljenu na težnji za postignućem i samoaktualizacijom.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Richard Branson: vlasnik Grupe Virgin i neobični poduzetnik

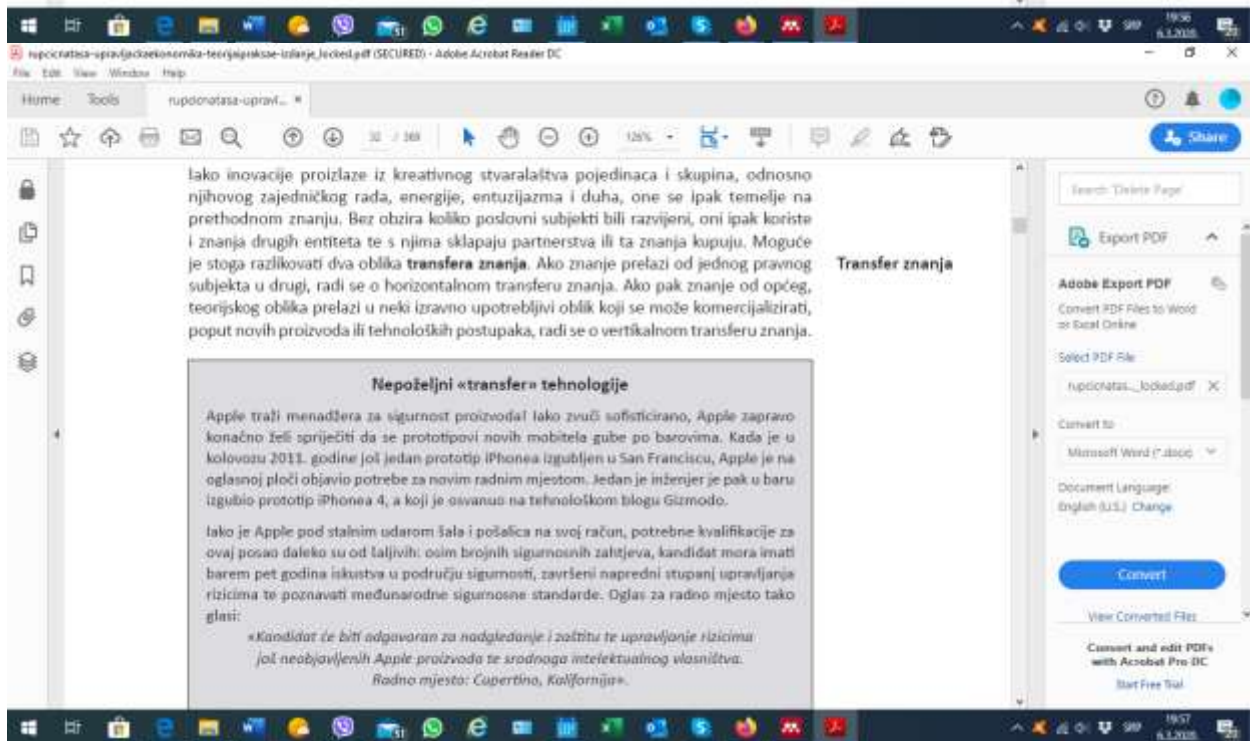
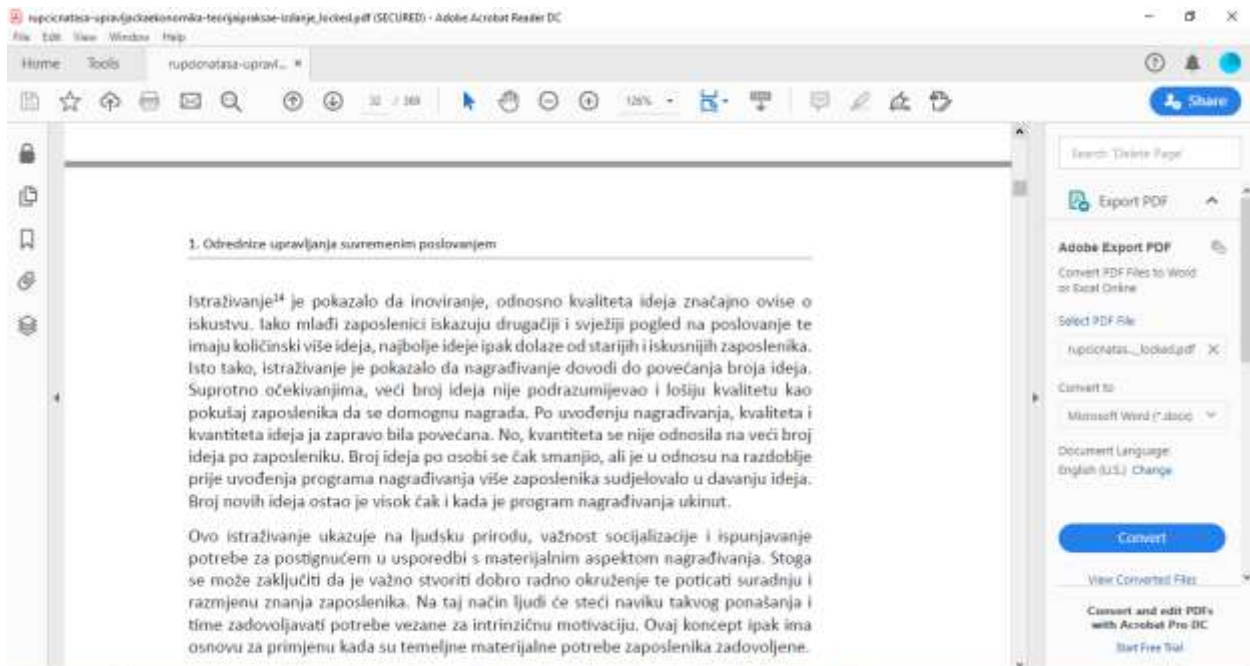
Primjer neobičnog poduzetnika svakako je Sir Richard Branson. Neprekidno je započinjao nove poduzetničke poduhvate, financirajući ih novcem prethodno uspješno realiziranih projekata. Njegov je prvi posao bila prodaja gramofonskih ploča i časopisa koji su se naručivali poštom i to dok je još pohađao školu. Iz ovog je posla 1970. godine nastala kompanija Virgin. Nakon toga je razvio trgovine nosača zvuka, kao i vlastitu izdavačku kuću. Kompanija se sastoji od oko 400 poduzeća širom svijeta. Grupa se do sada okušala u brojnim poslovima koji uključuju zrakoplovne, željezničke, financijske i usluge mobilne telefonije, program za vjenčanja, alkoholna pića, CoLu, automobile, kozmetiku, organizaciju putovanja, podmornice, kina, televiziju, radio program itd. Grupa Virgin sudjeluje i u joint venture poslovima. Neprestano mijenja oblik, dođaje nove aktivnosti, a stare prodaje.

Bransona se često opisuje kao kicoša i nekonvencionalnog čovjeka koji se ne boji rizika. No, on je također istinski agent promjena koji je svojim pristupom izmijenio poslovne modele mnogih tržišta na koja je ulao. On je jednostavno pronalazio "rupe" na postojećim tržištima te dok su postojeća poduzeća uživala na lovorikama uspjeha, kupcima na najbolji način ponudio ono što su trebali. No, unatoč opsežnim poslovnim operacijama, Virgin se i dalje opisuje kao malo poduzeće koje poduzima velike poslove. Tako se to "malo" poduzeće suprotstavljalo divovima kao što su British Airways, Coca-Cola, mobilni operateri, banke i poduzeća za financijske usluge. No, većina poduzeća

ipak se održava malom tako da se implementira plosnata organizacija, a svaka operativna jedinica također se održava malom. Tako se, primjerice, zrakoplovni biznis ne sastoji od jedne velike kompanije, već od tri manje – Virgin Atlantic, Virgin Express i Virgin Blue. Na taj način omogućuje se lakše pokretanje novih poslova te se izbjegava narušavanje postojeće organizacije Grupe.

Može se zaključiti da je Grupa Virgin primjer iznimnog poduzetničkog pristupa kojim postojeće proizvode i usluge isporučuje na inovativan način. To se umnogome može pripisati značajkama njenog osnivača. Sir Richard Branson primjer je poduzetnika koji je uvijek "na prijamu" za nove poduzetničke prilike, ima sposobnost vizualizacije profitabilnog ishoda u neizvjesnom okruženju, unosi nove metode stvaranja "starih stvari", stvara nova tržišta i proširuje postojeća, a sve zbog sklonosti riziku i neizvjesnom ishodu. Može se reći da je glavna snaga Grupe njeno ime tj. brend i marketinška sposobnost. I sam Branson je komentirao da Virgin nije brend jednog proizvoda kao Nike ili Coca-Cola. On je raznolik i različit te pruža mogućnost za širenje u razna područja. Branson Virgin želi učiniti brendom broj jedan u svijetu. No, treba ipak imati na umu da uspjeh u jednom poslu može naškoditi brendu, odnosno drugim proizvodima u portfoliju.

Izvori: Jones, T., *Business economics and managerial decision making*, John Wiley & Sons Ltd., 2004., str. 280 i 355.; Kane, E., „A born again Virgin [interview with Sir Richard Branson]“, *The Observer Business Section*, 2002., str. 14, 17., „Virgin Group“, http://en.wikipedia.org/wiki/Virgin_Group, posjet 13. veljače, 2012.



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Svrhovito i organizirano traganje za mogućnostima promjena i analiziranje povoljnih prigoda za tehničke, društvene i ekonomske inovacije mogu se obuhvatiti sintagmom **sustavna inovacija**. Poduzetnički menadžment tako predstavlja ekonomski, sociološki, kulturološki i tehnološki fenomen koji unosi promjene u vrijednosni sustav društva i izaziva posljedice ekonomske, pravne, ali i sociološke, psihološke, ekološke, etičke i antropološke prirode.

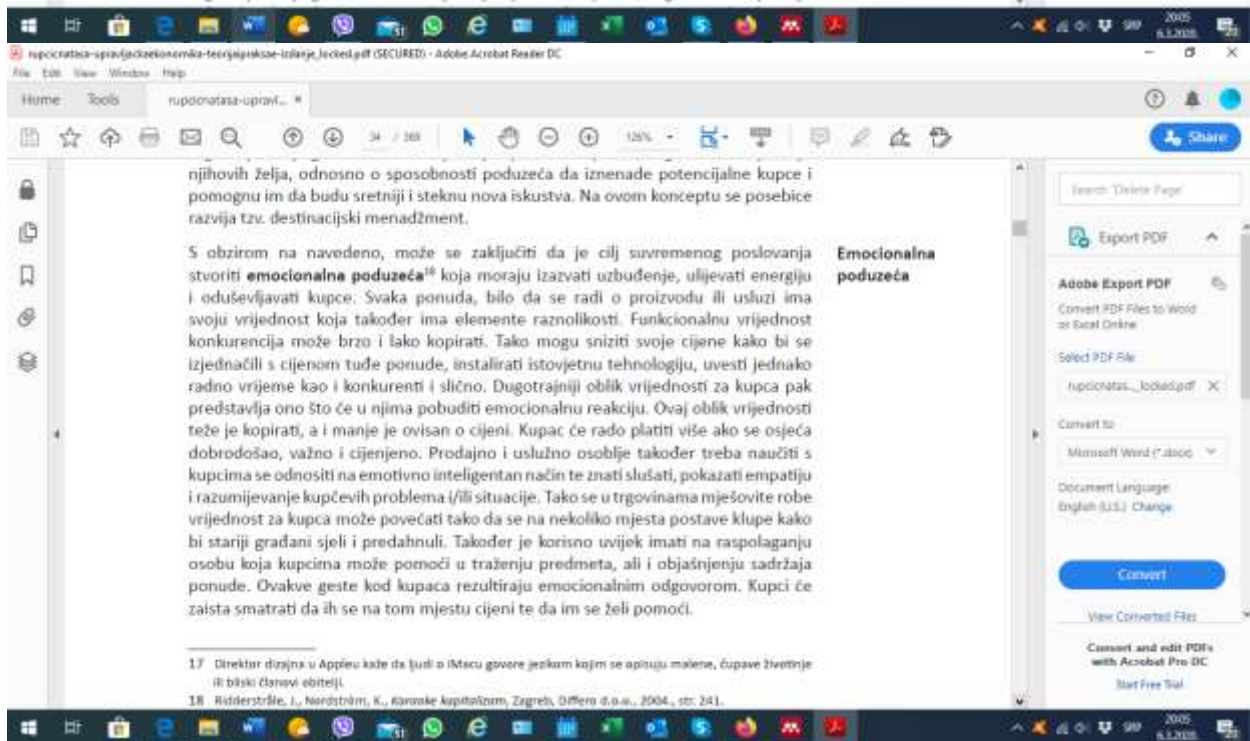
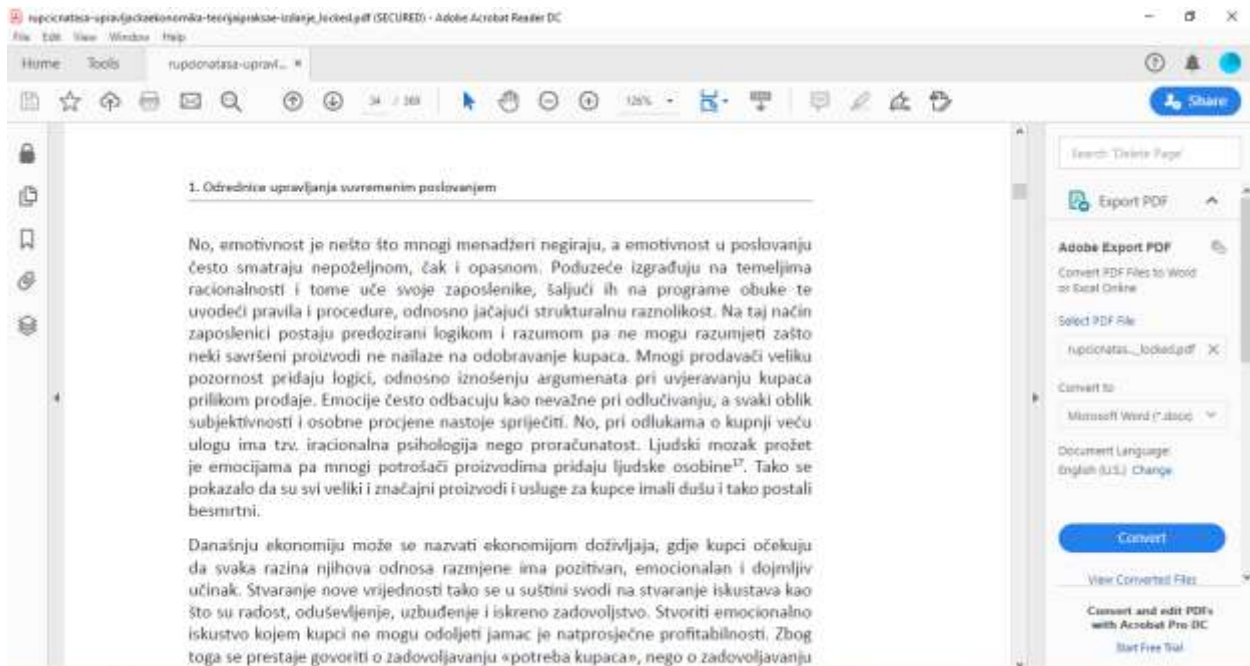
Pa ipak, mikroekonomska analiza je do sada zanemarivala izučavanje poduzetničke funkcije poslovanja poduzeća. Štoviše, sukladno paradigmi struktura-ponašanje-rezultat, mikroekonomska analiza je polazila od teze da struktura industrije dikтира ponašanje poduzeća, što znači negiranje transformacijske važnosti poduzetničkog ponašanja suvremenih poduzeća. Dinamika tržišnih zbivanja ukazuje da je poduzetničko ponašanje malih poduzeća, ali i ono ugrađeno u korporativno poslovanje temeljni pokretač tržišnih promjena, kao i promjena tržišne strukture. Poduzetničko ponašanje suvremenih poduzeća tako može dovesti do maksimalne učinkovitosti poslovanja pojedinih poduzeća, odnosno stvaranja novih monopola, ali i njihovog brzog transformiranja na osnovi poduzetničkog ponašanja drugih subjekata.

Pretpostavka mikroekonomske analize da će tržište već doći u ravnotežu te da je ponašanje poduzeća determinirano težnjom maksimalizacije tekućih profita i značajkama tržišne strukture više nije dovoljan prediktor tržišnih kretanja.

Stoga je u analizu važno uključiti poduzetničko ponašanje suvremenih poduzeća te analizirati poduzetnički proces te prediktore njegova ishoda – inovacija. U suvremenom poslovanju tako više nije moguće samo neke poslovne subjekte nazivati poduzetničkim, kao što aktivnosti poduzeća više nije moguće dijeliti na poduzetničke i nepoduzetničke. Svaki aspekt poslovanja suvremenih poduzeća ima značajke poduzetničkog djelovanja, odnosno neprestanog unaprjeđenja i inoviranja na osnovi procesa učenja. Tako je suvremenu ekonomiju moguće nazvati poduzetničkom. No, s obzirom na važnost unaprjeđenja i inoviranja u svim sferama ljudskog djelovanja, suvremeno društvo se također transformira u poduzetničko.

Povećanje varijeteta i poduzetničko stvaranje nove vrijednosti se osim kreativnosti, nadahnuća i darovitosti treba temeljiti na još jednom elementu koji se nalazi u samoj suštini ljudskih bića, a to su emocije. Emocije imaju središnju ulogu u ljudskom životu. Mnogi ih vezuju samo za obiteljsko okruženje i odnos s prijateljima. No, znanstveno je potvrđeno da emocije imaju veliku ulogu u odlučivanju. Upravo emocije čine osnovicu tržišne diferencijacije suvremenih poduzeća na sve zasićenijim tržištima¹⁵. Emocije, jednako kao i kvaliteta ili bilo koja druga dimenzija organizacijske vrijednosti mogu uzrokovati veliki uspjeh, ali i propast poduzeća. Izvrsna poduzeća svoju ponudu pokušavaju učiniti drugačijom, iskorištavajući ljudske nesavršenosti i činjenicu da su urođene ljudske reakcije primarno emocionalne, a ne racionalne¹⁶.

¹⁵ Rupičić, M., „Emocionalna poduzeća – poduzeća budućnosti“, Poslovni izvještaj, travanj 2012., str. 70-71.
¹⁶ Istraživanje iz neurologije je pokazalo da je limbčki sustav koji upravlja osjećajima snažniji od neokorteksa koji kontrolira razum.



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Svako izvrsno poduzeće razvija svoju robnu marku kojom zapravo prodaje neku ideju, filozofiju i osjećaje. Robne marke imaju ulogu privlačenja pozornosti i po mogućnosti izazivanja divljenja potrošača. Glavni razlog divljenja je dizajn, odnosno ljepota proizvoda¹⁹. Kupci očekuju da ih dizajn privuče i oduševljava. Što se više emotivne vrijednosti ponudi u brendu, to će više kupci biti voljni platiti ga. Energija brenda je nešto jedinstveno, nešto što konkurenti ne mogu kopirati. Osim toga, unaprijediti, odnosno poboljšati funkcionalnu vrijednost nekog proizvoda može se samo do određene mjere. S druge strane, prilike za unaprjeđenje emocionalne vrijednosti brenda gotovo su neograničene i neprestano se mijenjaju s promjenom tržišnih prilika. Tako one pružaju snažan izvor konkurentskih prednosti. Bit dizajna je u ljepoti, ljubavi i iskrenosti. Dizajn se radi prema intuiciji, a ne prema pravilima²⁰. Razlikovanje u dizajnu i inovativnosti način je kako se poduzeća mogu boriti protiv konkurenata s Istoka, čija konkurentnost počiva na jeftinoj radnoj snazi. Odnos kvalitete i cijene predstavlja tek preduvjet konkurentnosti, dok poanta emocionalnog poslovanja zapravo postaje odnos novac/smisao.

Emocionalna vrijednost
Emocionalni kapital

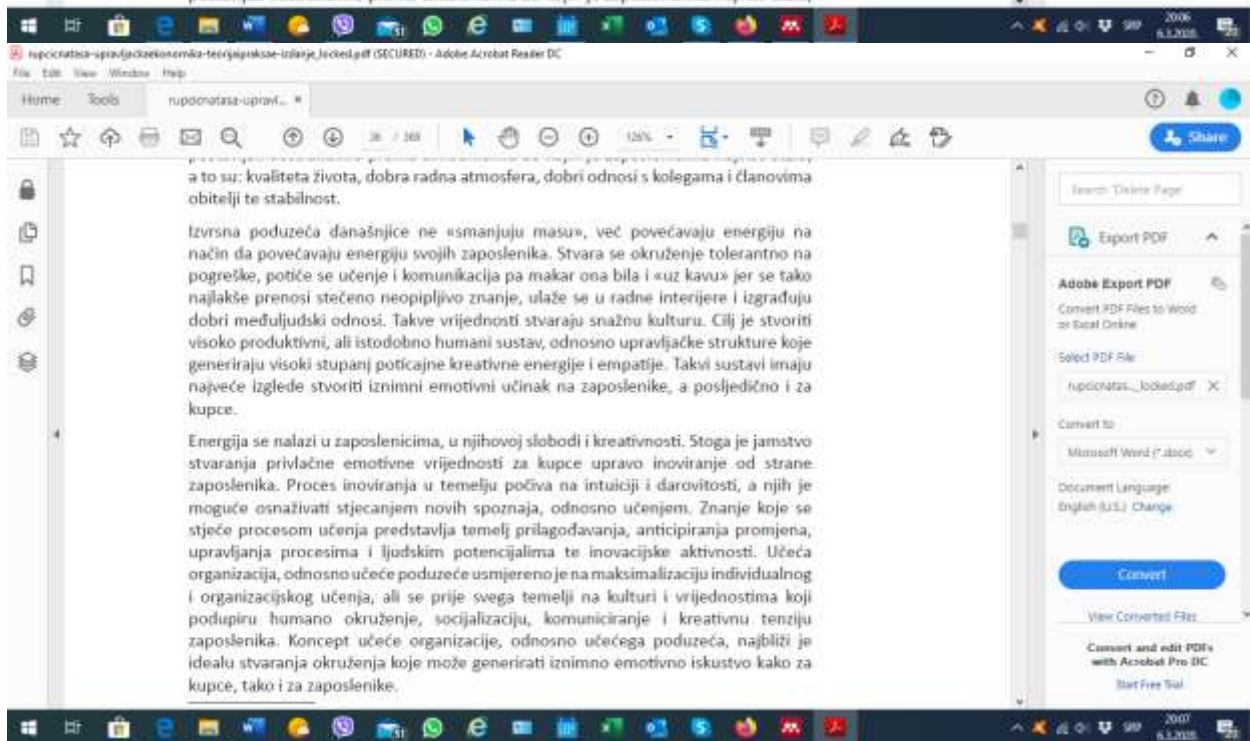
Emocionalna vrijednost je ekonomska vrijednost, odnosno novčano izražena vrijednost osjećaja kada kupac ima pozitivni doživljaj nekog proizvoda ili usluge. Emocionalna vrijednost temelji se na **emocionalnom kapitalu**. Emocionalni kapital poduzeća čine tri sržna elementa: vanjski, unutarnji i međuljudski emocionalni kapital. Vanjski emocionalni kapital predstavlja vrijednost osjećaja, odnosno

percepciju koju kupci i ostale interesne skupine imaju prema poduzeću. Kupci žele kupovati od poduzeća koja odražavaju ono što oni jesu, odnosno njihov vrijednosni sustav, što rezultira zadovoljstvom kupnje i ponovljenom kupnjom. Drugi sržni element je interni emocionalni kapital, odnosno intenzitet emocionalne predanosti zaposlenika. Treći element odnosi se na međuljudski emocionalni kapital, odnosno razinu pozitivne energije koju ljudi ulažu u rad i svoj osobni život. Zadatak je vode da inspirira zaposlenike te usmjerava i obnavlja njihovu kolektivnu energiju. Na taj način moguće je osloboditi njihovu kreativnost, intuiciju i imaginaciju koje izranjaju s oslobođenjem njihovih emocija.

Emocionalnu vrijednost nije lako stvoriti. Za to je potrebno vrijeme, mašta i znanje. Kako bi se povećala emocionalna, odnosno dodana vrijednost, treba pokušati dati odgovor na nekoliko pitanja: koje vrijednosti se mogu povezati s proizvodom ili uslugom?; koje prilike ili prigode se mogu iskoristiti kako bi se povezale s ponudom te tako ojačati emocionalnu vrijednost?; postoji li neki društveni aspekt ili aktivnost koja se po vrijednosti uklapa u značenje ponude?; može li se ponuda vezati za neki značajan nacionalni događaj?; može li se ponuda vezati za neke istinske vrijednosti poput ljubavi ili sreće?; može li se vrijednost ponude vezati za neki povijesni događaj, odnosno povijesno ili trenutno važnu osobu?; može li se s ponudom ispričati priča s kojom se kupci mogu poistovjetiti?

¹⁹ Ericsson je 2003. godine izgubio 2,3 milijarde dolara na uređajima za mobilni telefoniju jer su im proizvodi prema nječima kupaca bili – ručni.

²⁰ Trgovac pokuštvom IKEA uspjeh temelji na viziji dobrog dizajna, dobre funkcije i dobre kvalitete.



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Na osnovi svega navedenog, može se zaključiti da koncept učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća, predstavlja okvir koji može integrirati i organizacijski realizirati spoznaje vezane za promjenu paradigme i načine upravljanja organizacijskom kompleksnošću kako bi se stvorila konkurentna prednost, odnosno izvrsnost temeljena na bihevioralnoj raznolikosti, koja svoje izvoriste ima u ljudskoj kreaciji i emocijama. Stoga je izlišno postavljati pitanje treba li izgrađivati učeću organizaciju, odnosno učeće poduzeće, već se treba usmjeriti na traženje načina kako učinkovito transformirati postojeće sustave u sastave stvaranja i implementacije znanja koji mogu održavati kreativnu tenziju i momentum promjena.

Apple: kako je savršenstvo nastajalo iz kaosa

Proces inoviranja se teorijski može objasniti kao ciklus učenja koji uključuje proces eksperimentiranja, iskustvo, refleksiju i konsolidaciju. U praksi taj proces često izgleda kaotično, neuratižno, uz obilje raznovrsnih jezičnih konstrukcija, često ireverzibilne prirode. Kompanija Apple ne samo da nije izuzetak, ona je pravi primjer kako kroz kaos nastaju revolucionarni proizvodi.

San Francisco, soba za sastanke. Manje od deset ljudi za stolom. Gledaju prezentaciju i znoje se. Najuža momčad Steve Jobsa: Jonathan Ive, šef dizajna, Schiller, šef marketinga, Cook, operativni direktor. Znoj im nije na licu jer nose odijela. Nitko u Appleu ne nosi

odijela. Sastanak se ne odvija dobro. Prezentira se mala spravica, crna sa sivim rubom, koju veliki šef trenutno ima u ruci. Godine istraživanja, dizajniranja, testiranja. Uskoro će se napokon doznati istina: je li Appleova kolektivna pamet uspjela stvoriti nešto novo, nešto što će promijeniti svijet.

"Ne radi", izusti Jobs oštro. "Ne radi, ne valja, sporo je." Brz je na žilcima. Dže se i počinje vikati na okupljene, psovati ih, lupati šakom po stolu. iPhone bi, naime, trebali prezentirati u siječnju. Sad je studeni, a na Appleovu novom mobitelu poruke ne rade, kao ni pozivi. "Ljudi, nemamo proizvod", zaključuje Jobs i pošalje ih sve, nakon što ih je izvrijedao, natrag na posao. Potpuna mobilizacija. Ostaje se preko noći, tijekom vikenda, cijela kompanija je u ratnom modu. Čak i Jobs, koji se tek oporavio od karcinoma gušterače. Izgledalo je nemoguće, no uspijevaju otkloniti sve teškoće, telefon je prezentiran i uskoro, u ljeto 2007. kreće u prodaju. Do 2013. godine ih je prodano više desetaka milijuna, zajedno s milijardama aplikacija.

To je Jobs. Manijak, perfekcionista, pazi na svaki detalj, inzistira da se zaborave sva pravila industrijskog dizajna i programiranja. Bivši zaposlenici su se žalili da je terorist i psihopat, da je znao fizički napadati i mlatiti programere i inženjere koji bi mu rekli da nešto nije moguće. Terorist ili ne, obično je u pravu. Obično bude moguće. Njegova životna priča zvuči gotovo nemoguće. Kao klinac skitao se po garažama Silicijske doline i sastancima lokalnih hakera i kodera. No, rijetko je govorio. Većinom je hodao uokolo, pažljivo slušao i pitao. Nastavak je poznat. Osnovao je Apple i lansirao revolucionarni Macintosh. Zatim su ga izbacili iz tvrtke, no 1997. godine ponovno se vratio i postao apsolutni car Applea. Kompanija je u tom trenutku gotovo propala, bila je na marginama i po inovacijama i po prodaji svojih proizvoda. Jobs je bio jedini ludak koji se htio upustiti u pokušaj spašavanja.

npccnrtatca-upravljadzeleonevika-terjapajkxse-izlaze_jedest.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools rnpccnrtatca-upravlj...

12%

Share

Fižički i doslovno, poslovno i figurativno, Jobi je zamalo umro bezbroj puta u svojoj karijeri. Imao je tu nesgodnu naviku da svako malo uzme sve što je stvorio, odnese u kazino, stavi na jedan broj i zamoli da igra počne. Broj je obično nešto neočekivano - prodaja online muzike? Pa tko je još zaradio na tome! Mp3 player? Pa postoji ih već gomila! Mobitel? Nikad nećete pobijediti Blackberry! - a ostatak kompanije strepi što će se dogoditi. iPad je bio najluđi Jobsov potez nakon iPhonea. Nakon svih očekivanja i najava, da prodaja nije bila dobra, dionice bi se strmoglavile, potencijal da ikad lansiraju nešto veliko nestao bi, a konkurencija poput Googles i Nokije napala bi i podržerala što bi od imperija ostalo. I veći od Apples nestali su u sekundi. No, Jobi je bio tu da pokaze nešto novo, odbaci staro i riskira sve.

Bio je marketinški genij, koristio propagandu veću od nacističke. Sve je to šminkeraj, bez veze, rekli su mnogi. Ove, i mnogo gore uvrede često su nabacivane na svaku Appleov potez, najavu, proizvod. No, ljudi se zbog posta, faksa ili djece nemaju vremena mučiti da shvate koji driver trebaju kako bi updatefirmware i napravili grafičku kompatibilnu s matičnom. Njima tehnološku pobjedu predstavlja činjenica da na iPad mogu staviti deset tisuća pjesama bez prevelike muke. Muke, dakako, ima. Samo je ona korisnicima, skrovena. Koliko je samo prezentacija održano u sobi za sastanke dok iPhone, iPad ili iPod nisu zadovoljili Jobsa? Koliko je puta Jobi morao vikati kako bi postigao da iPadova baterija traje dalje od 12 sati? Jedini razlog zašto se Apple krajem devedesetih vratio iz mrtvih je isključivo zato što je uvijek bio spreman riskirati sve, stalno mijenjati pravila, izbacivati nove stvari. Pa makar pogriješio. "Ne želimo raditi proizvode koje korisnici znaju da žele. To je prekasno. Želimo otići korak dalje, stvoriti nešto potpuno novo", rekao je Jobi prije nekoliko godina. Ostali to ne razumiju. Trude se da ga dostignu, načete imitiranjem.

Izvor: Pavić, M., "Steve Jobi: Ne radi, spori je. Vratite se i radite sa mnom svaku sekundu", www.jutarnji.hr, 7. travnja, 2010.

Search: This is Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rnpccnrtatca_upravljadzeleonevika-terjapajkxse-izlaze_jedest.pdf

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (US) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

Windows taskbar: 2009 6.1.2009

2.2. Upravljački aspekti savremenog poslovanja

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

2.1. Razlog i ciljevi poslovanja poduzeća

Razlog postojanja poduzeća

Prije nego se definiraju opći ciljevi poslovanja potrebno je odgovoriti na pitanje zašto poduzeća uopće postoje. Poduzeća postoje jer su, prije svega, izvrsni **alokatori resursa**²². Potrošači svoju potražnju za dobrima i uslugama mogu puno bolje zadovoljiti ako proizvodnju prepuste poduzećima, nego da sve proizvode sami. No, treba spomenuti i druge razloge. Za poduzetnike bi bilo skupo sklapati ugovore s radnicima i vlasnicima resursa poput kapitala i zemlje i to za svaki zasebni korak u procesu stvaranja vrijednosti. Umjesto toga, sklapaju se dugoročni ugovori kojima se određuje na koji će se način resursi koristiti i po kojoj cijeni. Na taj način smanjuju se transakcijski troškovi. Razlog da poduzeće postoji u određenom pravnom obliku sadržan je stoga i u **efikasnosti sklapanja dugoročnih ugovora**²³.

No, mnoge aktivnosti poduzeće obavlja koristeći vlastite resurse. **Internaliziranjem** mnogih transakcija, odnosno njihovim izvođenjem unutar poduzeća, štedi se na transakcijskim troškovima i porezima te se izbjegavaju propisi koji se odnose na transakcije između različitih poduzeća. Osnivanjem poduzeća sklapanjem niza dugoročnih ugovora s vlasnicima resursa, ali i učinkovitim korištenjem vlastitih resursa, moguće je izbjeći mnoge transakcijske troškove. Iz tog je razloga kompleksne konačne proizvode moguće ponuditi po relativno niskoj cijeni.

Prema teoriji transakcijskih troškova cilj poduzeća je minimalizirati sumu troškova

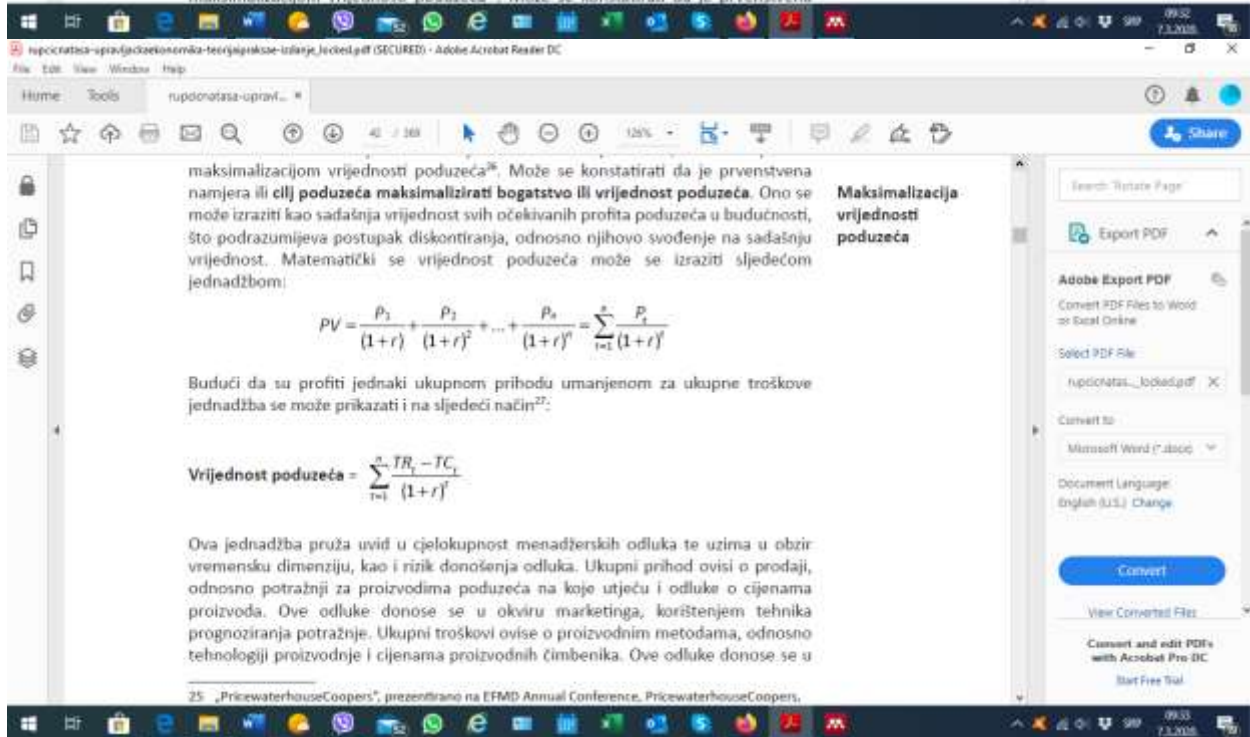
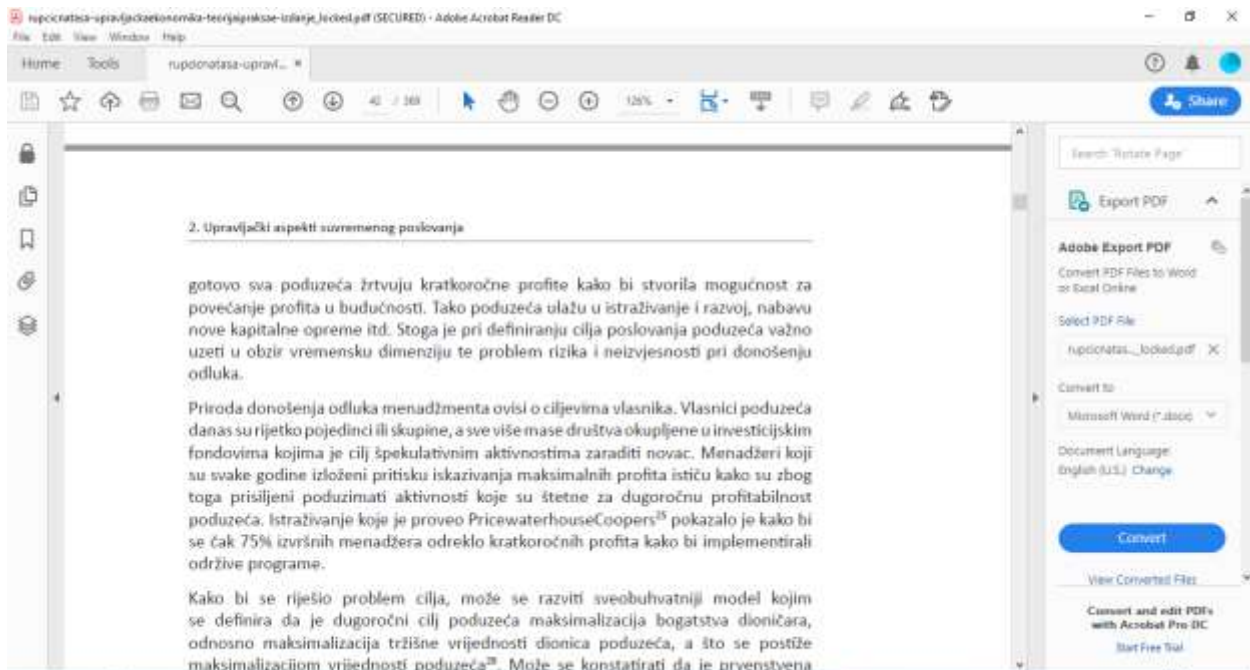
Cilj poslovanja

eksternih i internih transakcija, što je također prvi uvjet za maksimalizaciju profita. Koncept transakcijskih troškova prvi je predstavio Coase, a kasnije su ga dopunjavali brojni autori, posebice Williamson²⁴. Ovi troškovi nastaju, primjerice, zbog potrebe lociranja kupaca i prodavatelja; stjecanja informacija o njihovoj dostupnosti, kvaliteti, pouzdanosti i cijenama; pregovaranja i sklapanja ugovora; koordinacije ugovorenenih aktivnosti; mjerenja rezultata nakon realizacije ugovorenenih ciljeva; poduzimanja aktivnosti ka rješavanju problema i sl.

U nastavku je potrebno odgovoriti na pitanje o **cilju poslovanja poduzeća**. Prema neoklasičnom modelu cilj poduzeća je maksimalizirati profit definiran kao razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova. Međutim, ova pretpostavka je nejasno određena, budući da nije definirano u kojem razdoblju se očekuje maksimalizacija profita. Ovaj problem je moguće razriješiti na način da se definira model kojim se pretpostavlja da je cilj poduzeća maksimalizirati kratkoročne profite. Kratki rok se definira kao razdoblje u kojem je poduzeće ograničeno definiranom proizvodnom funkcijom, odnosno raspoloživim postrojenjem i opremom te mora podmiriti fiksne troškove koje nije moguće umanjiti smanjivanjem razine proizvodnje.

Međutim, menadžeri moraju donositi i neke investicijske odluke kako bi održali poslovanje poduzeća, a koje imaju dugoročni učinak. U dugom roku niti jedan trošak nije fiksni, a poduzeće može birati oblik opreme ili postrojenja. Može se uočiti da

22 Coase, R. H., „The Nature of the Firm”, *Economica*, god. 4, br. 16, 1937., str. 386-405.
23 Salvatore, D., *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*, MATE, 1993., str. 9.
24 Williamson, O., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, 1996.



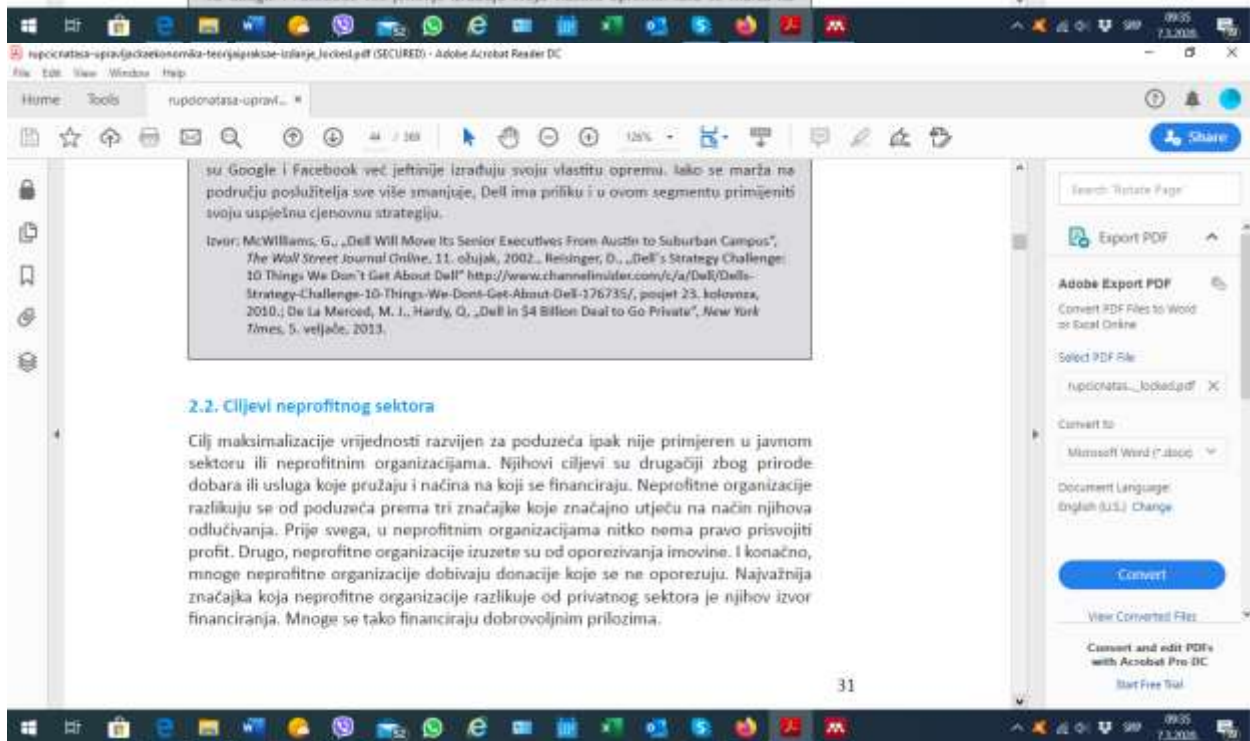
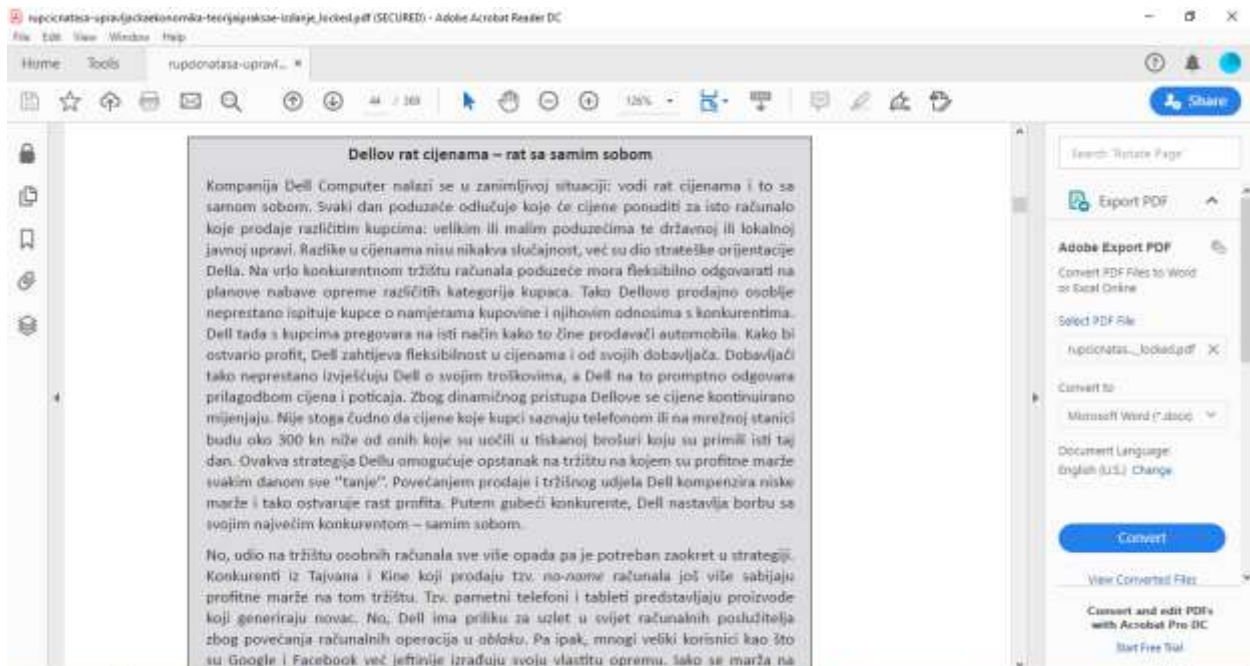
Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

okviru odjela proizvodnje i upravljanja ljudskim potencijalima. Diskontna stopa ovisi o tržišnim uvjetima, rizicima poduzeća i troškovima posuđenih sredstava. Ova pitanja područje su rada odjela financija. Unaprijeđenje aktivnosti svih navedenih funkcija povećava efikasnost djelovanja poduzeća kao cjeline i smanjuje rizik poslovanja, čime se omogućuje korištenje niže diskontne stope za određivanje sadašnje vrijednosti očekivanih budućih profita.

Menadžer kao donositelj odluka djeluje u uvjetima različitih internih i eksternih ograničenja. Poduzeće tako može imati teškoća pri nabavkama *inputa*, specijalizirane opreme, potrebnih materijala, zaposlenika određenih kvalifikacija itd. Tu su i ograničenja kapaciteta s kojima se poduzeće može suočiti u slučaju povećanja potražnje. No, ova ograničenja su kratkoročne prirode. U dugom roku poduzeće ima viši stupanj fleksibilnosti i može povećati kapacitete, iako često samo do određene mjere. Navedena ograničenja eksplicitnije su prirode. No, treba spomenuti i različita ograničenja vezana za djelovanje čimbenika okruženja koja mogu biti pravne, institucionalne ili neke druge prirode. Cijeli spektar zakona, od zakona o zaštiti okoliša, do radno pravnog zakonodavstva ograničava djelovanje poduzeća. Ova ograničenja su implicitne prirode i teže ih je definirati, a posebice kvantificirati. No, sva navedena ograničenja utječu na visinu profita, odnosno vrijednost poduzeća.

Profiti koji su ostvareni u različitim razdobljima mogu biti međusobno ovisni ili neovisni. Ako su profiti ostvareni u svakom razdoblju međusobno neovisni, tada će menadžment donositi odluke tako da maksimizira profit u svakom razdoblju zasebno. Na taj način maksimizirat će se i bogatstvo dioničara. No, ako su profiti u pojedinim razdobljima međuovisni, odnosno ako profit ostvaren u tekućem razdoblju ima utjecaj na razine profita koje će se ostvariti u budućnosti, a što je u praksi često slučaj, javlja se konfliktnost ciljeva. Cilj maksimizacije bogatstva dioničara tako može podrazumijevati žrtvovanje tekućih profita kako bi se zaštitila dugoročna vrijednost poduzeća.

Koncept maksimizacije vrijednosti poduzeća ima veliku važnost u inicijativama spajanja i preuzimanja. Vlasnici poduzeća imaju koristi od preuzimanja ako je ono motivirano povećanjem sadašnje vrijednosti poduzeća. Ako neka menadžerska garnitura efikasnijim radom, odnosno eliminacijom nepotrebnih troškova može povećati vrijednost poduzeća, do preuzimanja će vjerojatno doći. Takva situacija bila je česta praksa 80-ih godina prošlog stoljeća. Procjenjuje se da su između 1984. i 1985. godine 239 milijardi dolara vrijedni projekti spajanja i preuzimanja dioničarima donijeli povećanje od 75 milijardi dolara vrijednosti njihove dioničke imovine. Iz tog razloga već i najave spajanja i preuzimanja uzrokuju povećanja cijene dionica na tržištu kapitala.



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Agencije javnog sektora pružaju usluge javnog dobra. Takva dobra u isto vrijeme može konzumirati više osoba. Primjeri javnog dobra su obrana, svjetionici, zaštita od poplava i sl. Mnoga dobra i usluge, kao što su primjerice predstave i izložbe, imaju značajke i javnog i privatnog dobra. Osim što pružaju izravnu privatnu korist publici, umjetničke skupine također ostvaruju korist i lokalnoj zajednici te poduzećima jačanjem prestiža i podizanjem kvalitete života. Što su dobro ili usluga bližije javnom dobru, veća je vjerojatnost da će ih pružati javni sektor.

Ciljevi neprofitnih organizacija

Ciljevi neprofitnih organizacija mogu se sumirati kako slijedi²⁸:

1. Maksimalizirati količinu i kvalitetu *outputa* s obzirom na budžetska ograničenja,
2. Maksimalizirati korist upraviteljima,
3. Maksimalizirati tokove novca,
4. Maksimalizirati korist (zadovoljstvo) korisnika i donatora.

Navedeni ciljevi nisu međusobno isključivi. Neprofitne organizacije nastoje maksimalizirati korisnost donatora i korisnika, želeći usput učinkovito upravljati resursima, povećavati kapacitete za isporuku dobara i/ili usluga te osigurati ugodno mjesto za rad svojim zaposlenicima. Treba stoga napomenuti da se u pozadini navedenih ciljeva nalazi cilj dugoročnog opstanka. Osim toga, upravitelji i članovi neprofitnih organizacija postavljaju i cilj povećanja veličine organizacije. Na taj način upravitelji i zaposlenici stječu osjećaj prestiža i osobnog zadovoljstva zbog rada u organizaciji koja raste i povećava svoje značenje.

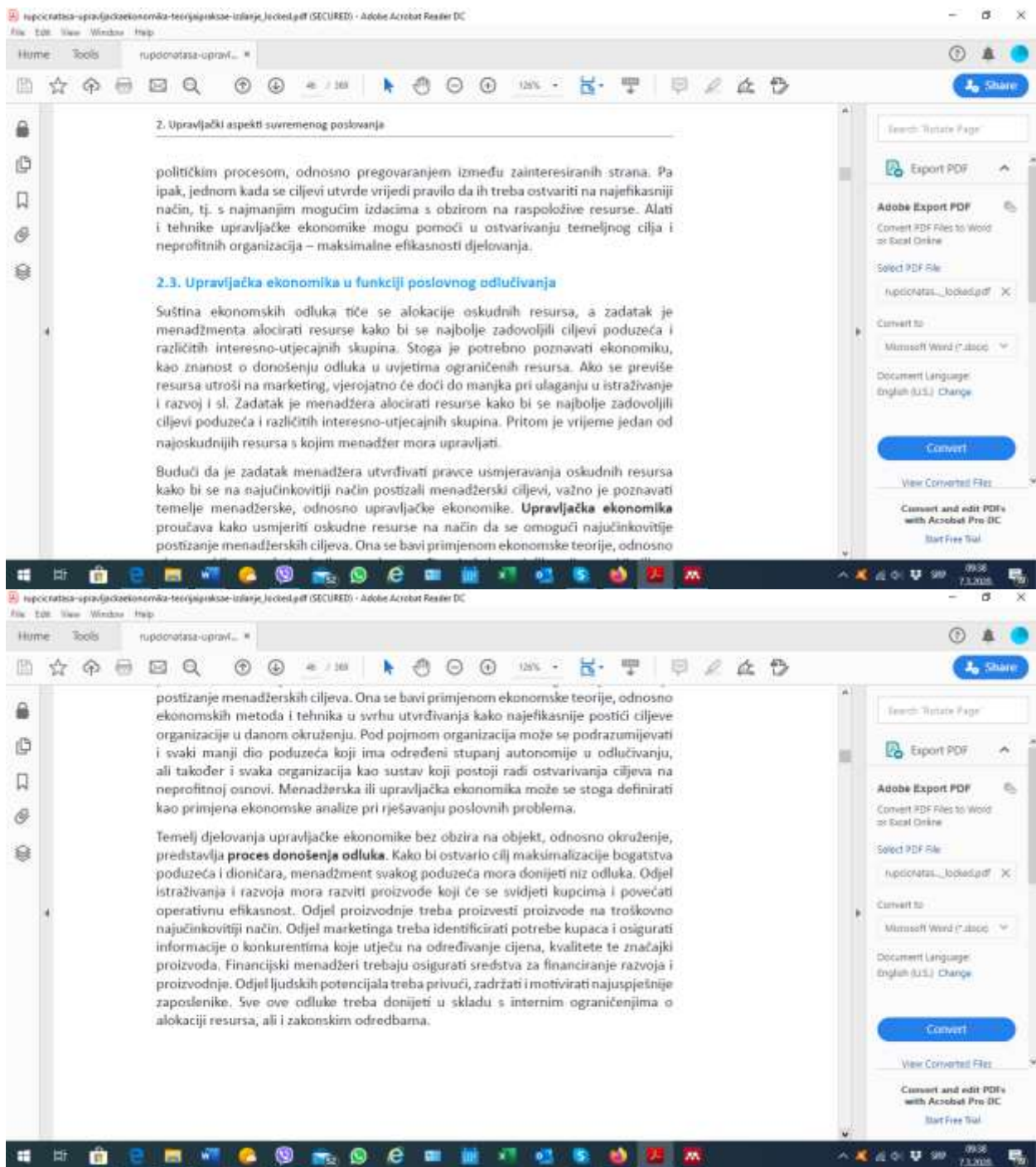
Bez obzira na ciljeve koje organizacija nastoji ostvariti, oni se trebaju provoditi na najučinkovitiji način s obzirom na resurse. Okvir za alokaciju resursa temelji se na *cost-benefit* analizi te je analogan modelu budžetiranja kapitala kod privatnih poduzeća. Koristi i troškovi povezani s ulaganjem se procjenjuju i diskontiraju korištenjem primjerene diskontne stope. Projekti se potom procjenjuju na temelju odnosa diskontiranih koristi prema troškovima. Kriterij za procjenu izdataka za bilo koju javnu svrhu mogao bi biti jedan od sljedećih:

1. Maksimalizirati koristi pri danim troškovima,
2. Minimalizirati troškove pri ostvarivanju fiksne razine koristi,
3. Maksimalizirati neto koristi (koristi umanjene za troškove).

Iako *cost-benefit* analiza menadžerima pruža uvid u troškove i koristi povezane s alternativnim aktivnostima, ona ipak nije bez mana. U analizu se, naime, ne uključuju subjektivna razmatranja ili slabije mjerljivi ciljevi. Tako, primjerice, *cost-benefit* analiza ne razmatra učinak predloženog projekta na distribuciju dohotka. Ovakva pitanja u analizu se uključuju kasnije, pri čemu se često radi o političkom procesu.

Treba naglasiti da određivanje ciljeva, odnosno programa neprofitnih organizacija predstavlja stanovit problem. U nekim slučajevima od pomoći za određivanje specifičnih ciljeva može biti analiza efikasnosti. No, ciljevi se u praksi često utvrđuju

28 McGulan, J. R., Moyer, R. C., *Managerial Economics*, 6th edition, West Publishing Company, MN, 1993, str. 17-19.



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Izgraditi skladište ili ga ne izgraditi, pitanje je sad!

Temeljni zadatak menadžera je donositi odluke na osnovi različitih kriterija, odnosno ciljeva. Raznovrsne odluke o istovjetnom problemu usmjeravaju poduzeća u različitim pravcima i na taj način utječu na sudbine tisuća ljudi. Tako su u sljedećem primjeru menadžeri dva naoko istovjetna poduzeća o istom problemu svojevremeno donijela različite odluke.

Amazon.com sujetski je online prodavatelj knjiga, CD-a, video sadržaja itd. Njegov osnivač Jeff Bezos započeo je s prodajom knjiga i svoje poduzeće locirao u Seattleu, blizu prodavača knjiga na veliko. Na taj način Amazon je mogao uštedjeti na zalihama. Godine 1998., kada je godišnja prodaja premašila 600 milijuna dolara, a proizvodna linija se proširila na igračke, elektroniku i alat, Amazon je promijenio svoju strategiju. Već je imao dva relativno stara skladišta u Seattleu i Delawareu. Tada je odlučio investirati 300 milijuna dolara u izgradnju najsvremenijih skladišta u Georgiji, Kansasu, Kentuckiju i Nevadi. Amazon je opravdao svoju vertikalnu integraciju u distribuciju mogućnošću kontrole zastoja i isporuci.

Za razliku od Amazona, Big Star Entertainment online, prodavatelj video sadržaja, odabrao je drugačiju strategiju koju je njihov CEO objasnio riječima: "Ne želim 1.000 radnika plaćenih po satu da sjede u skladištu i umataju paklone. Obilje drugih poduzeća može raditi taj posao".

može raditi taj posao".

No, čini se da Amazon pobjeđuje u utrci za kupce. Isporuka istog dana „sveti je Grafi“ prodavatelja na Internetu, što mnoge startup kompanije nisu uspjeli postići. Amazon kontinuirano investira kako bi isporuku idućeg dana od dana narudžbe učinio standardom, a isporuku istog dana opcijom uz nadoplatu. Potpisivanjem ugovora sa svakom saveznom državom obvezao se izgraditi barem jedno ili više lokalnih skladišta. Ulaganjem 130 milijuna dolara za izgradnju skladišta u New Jerseyu, Amazon se približio velikoj kupovnoj bazi New Yorka. Najveće planove Amazon pak ima za Kaliforniju. U planu su dva velika distribucijska centra blizu Los Angelesa i San Francisca, a tijekom idućih tri godine još desetak. No, Amazon ne ulaže samo u distribucijske centre, već i u njihovu efikasnost. Od kompanije Kiva Systems kupio je robote kojima se smanjuju pogreške i ubrzava vrijeme otpreme pošiljaka. U Seattleu, New Yorku i Velikoj Britaniji u trgovinama mješovitom robom uveli su automatizirane ormariće. Amazon nudi isporuku upravo na te lokacije kako bi kupci na putu kući preuzeli svoje narudžbe. S obzirom na rekordno veliku brzinu isporuke raznih sadržaja, Amazon mijenja način i poimanje kupovanja. No, to istovremeno znači smet mnogim malim lokalnim trgovinama koje će moći opstati samo promjenom strategije i nuđenjem novih sadržaja i usluga kupcima.

Izvor: „Amazon’s risky Christmas“, New York Times, 28. studenog, 1999.; „Amazon.com to open two Kentucky distribution centers to meet rapid growth“, PRNewswire, 25. svibnja, 1999.; Manjoo, F.; „I want it today“, www.slate.com, 11. ožujka, 2012.

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

Upravljačka ekonomika počiva na primjeni ekonomske teorije koja ima podlogu u mikroekonomiji i makroekonomiji. Makroekonomika ili makroekonomska analiza se bavi izučavanjem ekonomskih agregata na nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Preciznije rečeno, ona proučava ukupnu ili agregatnu razinu proizvodnje, dohotka, zaposlenosti, potrošnje, investicija, cijena itd. za ekonomiju neke države ili regije. Mikroekonomika odnosno mikroekonomska analiza izučava način na koji ekonomski subjekti djeluju u takvom okruženju. Ona dakle ispituje strukturu tržišta na kojem djeluju pojedini subjekti te izučava prirodu procesa odlučivanja kojeg primjenjuju u takvom okruženju. Jednostavno rečeno, mikroekonomija se bavi proučavanjem ekonomskog ponašanja samostalnih jedinica pri donošenju odluka.

Primijenjena mikroekonomika uključuje više **subdisciplina**, odnosno specijaliziranih područja istraživanja. **Industrijska ekonomika** ili industrijska organizacija bavi se istraživanjem značajki strukture industrija i ponašanja poduzeća u okviru tih industrija. **Financijska ekonomika** izučava korporativno financijsko ponašanje, odnosno strukturu optimalnog portfelja i stope povrata na uloženi kapital. **Ekonomika rada** izučava dinamiku tržišta rada, odnosno kretanje zaposlenosti i plaća. **Ekonomika zdravlja** izučava organizaciju sustava zdravstvene zaštite, uključujući programe zdravstvenog osiguranja i rad zdravstvenih djelatnika.

Regulacijska ekonomika izučava moguće razloge za državnu intervenciju u okviru tržišne ekonomije korištenjem različitih tipova regulacijske kontrole kako bi se

ograničilo ponašanje poduzeća, odnosno privatnog sektora. Uz to ona ispituje kakve posljedice takve intervencije mogu imati na efikasnost i društveno blagostanje. **Urbana ekonomika** bavi se izazovima s kojima se suočavaju gradovi, kao što su zagađenje, siromaštvo, prometni problemi itd. **Ekonomika blagostanja** bavi se izučavanjem načina definiranja sastavnica društvenog blagostanja razvijanjem operativnih mjera takvog poimanja. Moguće je također izučavati ekonomiku održivog razvoja, ekonomiku energetskog sektora, ekonomiku sporta itd.

Može se zaključiti da znanja mikroekonomske analize predstavljaju temeljni *input* menadžerske ekonomike. Stoga se upravljačka ili menadžerska ekonomika također smatra jednom od subdisciplina mikroekonomike. Upravljačka ekonomika primarno se nadovezuje na teoriju poduzeća, iako treba konstatirati da proučavanje procesa donošenja poslovnih odluka uključuje i razumijevanje strukture industrije u okviru koje neko poduzeće djeluje. Te značajke uključuju broj konkurentskih poduzeća, prirodu konkurentnosti itd. Osim toga, važno je poznavati i značajke institucijskog okruženja djelovanja poduzeća. Stoga je pri donošenju važnih upravljačkih odluka korisno uključiti i znanja ostalih subdisciplina mikroekonomske analize.

Koncept sadašnje vrijednosti novca zastupljen u financijskoj ekonomici važan je alat pri donošenju upravljačkih odluka. Sadašnja vrijednost (PV) iznosa koji će se dobiti u budućnosti jednak je iznosu koji se investira danas po postojećoj kamatnoj stopi kako bi se generirao budući iznos. Tako je, primjerice, sadašnja vrijednost iznosa od 1,10 kuna koji će se dobiti za godinu dana uz kamatnu stopu od 10% jednak jednoj kuni. Matematički rečeno:

Subdiscipline mikroekonomike

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t} = \frac{1,10}{(1+0,1)^1} = 1$$

Što je kamatna stopa viša, sadašnja vrijednost budućeg iznosa je niža. Ukoliko je kamatna stopa jednaka nuli, sadašnja i buduća vrijednost su jednake.

Koncept sadašnje vrijednosti koristan je pri donošenju odluka o investiranju. Tako, ukoliko se za 10 godina očekuje 100 kuna, uz kamatnu stopu od 7%, menadžer može izračunati koliko je potrebno uložiti danas:

$$PV = \frac{100}{(1+0,07)^{10}} = \frac{100}{1,9672} = 50,83$$

No, može se također javiti situacija kada se buduća vrijednost proteže na seriju budućih tokova novca. Tada je sadašnja vrijednost budućih primitaka jednaka:

$$PV = \frac{FV_1}{(1+r)^1} + \frac{FV_2}{(1+r)^2} + \frac{FV_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+r)^n}$$

Sumarno pisano sadašnja vrijednost budućih tokova iznosi:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{FV_t}{(1+r)^t}$$

Ovaj koncept koristan je pri određivanju prihvatljivosti ulaganja u neki projekt. Tako je neto sadašnja vrijednost projekta (NPV) jednaka sadašnjoj vrijednosti budućih primitaka koje će projekt generirati, umanjeno za trošak ulaganja u projekt:

$$NPV = \frac{FV_1}{(1+r)^1} + \frac{FV_2}{(1+r)^2} + \frac{FV_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+r)^n}$$

Ukoliko je neto sadašnja vrijednost pozitivna, projekt je isplativ.

Neke poslovne odluke generiraju novčane tokove koji postoje beskonačno. Tako neka imovina može generirati određeni iznos novčanog toka danas (CF_0), određeni iznos iduće godine (CF_1) i tako beskonačno. Sadašnja vrijednost imovine tada iznosi:

$$PV_{\text{asset}} = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots$$

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

Ako se pretpostavi da je sadašnji novčani tok nula, a svi budući novčani primici su iznosom identični, imovina će generirati beskonačni niz identičnih novčanih tokova na kraju svakog razdoblja. Sadašnja vrijednost beskonačnih novčanih tokova tada se može izračunati prema formuli:

$$PV_{\text{perpetuity}} = \frac{CF}{r}$$

Sadašnja vrijednost prinosa beskonačne obveznice (engl. *perpetual bond*) koja vlasniku donosi 100 kn na kraju svakog razdoblja ako je kamatna stopa 5% tako iznosi:

$$PV_{\text{perpetuity}} = \frac{CF}{r} = \frac{100}{0,05} = 2000$$

Treba napomenuti i da je pojedinačne poslovne odluke nemoguće donijeti bez poznavanja općih makroekonomskih uvjeta kao što su stopa inflacije, razina kamata i potrošnje. Pritom se ekonomska znanost radi pojednostavljenja često služi nekim modelom kojim se određuju i predviđaju temeljne odrednice djelovanja ekonomskog sustava te se na toj osnovi pristupa procesu donošenja odluka. Pri izgrađivanju ekonomskih modela koriste se znanja matematičke ekonomije i ekonometrije kako bi

se izradili modeli, ocijenila njihova valjanost te na toj osnovi omogućilo predviđanje. Na osnovi znanja svih navedenih disciplina upravljačka ekonomika nastoji postići svoj cilj: sugerirati optimalno rješenje problema poslovnog odlučivanja. Može se zaključiti da upravljačka ekonomika predstavlja sintezu mikroekonomske teorije te kvantitativnih metoda i menadžmenta kako bi se pronašla optimalna rješenja poslovnih problema.

Moguće je detaljnije se osvrnuti na **povezanost upravljačke i industrijske ekonomike**. U okviru izučavanja industrijske ekonomike dugo je dominirala paradigma struktura-ponašanje-rezultat²⁹. Prema tom pristupu predmet analize bila je neka industrija, a ključno pitanje na koje se tražio odgovor bilo je što determinira prosječnu profitabilnost te industrije. Općeniti odgovor odnosio se na tezu da je industrijska profitabilnost određena ponašanjem poduzeća koja djeluju u toj industriji, a koje je determinirano industrijskom strukturom. Prema ovoj paradigmi struktura se smatrala egzogenim čimbenikom i uzrokom načina ponašanja poduzeća te, posljedično, njihovih rezultata. Pritom se industrijska struktura objašnjava dimenzijama kao što su: stupanj koncentracije poduzeća, visina ulaznih barijera, stupanj proizvodne diferencijacije, raspon vertikalne integracije, raspon diversifikacije itd. Pristup empirijskom istraživanju prema takvoj paradigmi odnosio se na prikupljanje podataka o, primjerice, koncentraciji, ulaznim barijerama i profitabilnosti te provođenju regresijske analize kako bi se potvrdila pozitivna korelacija između tih varijabli.

29 Davies, H. i Lam, P.-L., *Managerial Economics, an Analysis*, Prentice Hall, 2001., str. 6.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Za vrijeme dominacije ovakvog pristupa, prema kojem je istraživački fokus bio na industriji, a ne na ponašanju poduzeća i utjecaju njihovih odluka, veza između industrijske i upravljačke ekonomike nije bila značajna. Istraživačke podudarnosti odnosile su se na primjenu modela industrijske ekonomike kojim se objašnjavalo određivanje cijena pojedinih poduzeća. Važnost industrijske ekonomike odnosila se i na činjenicu da nije moguće zanemariti značajke industrijske strukture u kojoj neko poduzeće djeluje. Međutim, suštinski rečeno, upravljačka i industrijska ekonomika imale su sasvim različiti istraživački fokus.

Do značajnije interakcije i povezivanja istraživanja upravljačke i industrijske ekonomike došlo je 80-ih godina prošlog stoljeća promjenom paradigme u industrijskoj ekonomici. Umjesto pristupa struktura-ponašanje-rezultat, teorijskim analizama počela je dominirati teorija igara, uz opsežne studije slučaja. Tako se promijenio fokus izučavanja industrijske ekonomike prema izučavanju ponašanja pojedinih poduzeća, odnosno implikacija njihovih odluka kao „igrača“ na tržištu. Na taj način istraživačka odvojenost upravljačke i industrijske ekonomike postala je puno manje značajna.

Posebice je važno osvrnuti se na i **povezanost između upravljačke ekonomike i menadžmenta**. Menadžment se općenito bavi metodama i tehnikama za unaprjeđenje procesa odlučivanja. Treba napomenuti da su matematičke tehnike korištene u operacijskim istraživanjima (linearno programiranje, redovi čekanja itd.) također aspekti menadžmenta s naglašenim kvantitativnim pristupom. S druge

strane, mikroekonomska istraživanja bave se određivanjem modela funkcioniranja poduzeća. Upravljačka ekonomika se pak bavi traženjem optimalnog modela koji predstavlja rješenje za upravljačke probleme, odnosno probleme odlučivanja. Stoga je veza između ovih dviju disciplina više nego očita.

Međutim, treba ukazati na razliku u pristupu između ekonomike i menadžmenta. Ona se suštinski odnosi na razliku između **normativnog i pozitivnog pristupa**. Pozitivna teorija bavi se objašnjenjem onoga što jest, a normativna onim što bi trebalo biti, a svaka od njih koristi različitu metodologiju. Ekonomika se bavi testiranjem hipoteza o načinu funkcioniranja poduzeća i izradom modela koji omogućuje predviđanje njihova ponašanja te je stoga pozitivnog usmjerenja. Treba napomenuti kako pretpostavke na kojima se temelje ekonomski modeli ne moraju nužno biti realne, odnosno ne trebaju sadržavati sve elemente (poput pretpostavke o savršenoj informiranosti), a posebice ne moraju vrijediti za sva poduzeća s obzirom na lokacijske i kulturološke razlike³⁰. Temeljna svrha modela je objasniti kako se poduzeća ponašaju, a ne ukazivati kako bi se ona *trebala* ponašati.

Ekonomskim modelima se pretpostavlja da menadžeri sami iznalaze optimalna rješenja koja će odgovarati ishodu, odnosno ponašanju koje predviđa model. Menadžment dakle ima za cilj utvrditi smjernice za ponašanje i djelovanje sa svrhom da menadžerima i zaposlenicima ukaže što treba učiniti kako bi se maksimalizirala

30 Ibid., str. 7.

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

funkcija cilja. Menadžment se bavi tehnikama unaprjeđenja procesa odlučivanja i stoga je u suštini normative prirode. U ovoj knjizi istražuje se normativni doprinos mikroekonomske analize pri donošenju optimalnih upravljačkih odluka u suvremenim uvjetima djelovanja poduzeća prema odrednicama poduzetničkog menadžmenta.

Analogija odnosa ekonomske teorije i poslovne prakse

Fritz Machlup³¹ je 1946. godine dao ilustraciju odnosa između tzv. „nerealnosti“ ekonomske teorije i poslovne prakse koja ni danas nije izgubila na svježini. On je izveo analogiju ponašanja poduzeća s ciljem maksimalizacije profita sa situacijom s kojom se suočava motorist pri odluci hoće li pretjecati na dvosmjernoj cesti. Ako bi se pokušao konstruirati model odluke o pretjecanju, trebalo bi oblikovati vrlo složeni set jednačji, uzeti u obzir dugačak popis čimbenika, kao što su težina, brzina, snaga i ubrzanje vozila, vremenske prilike, stanje na cesti, kao i informacije o nadolazećim vozilima, uz seriju pretpostavki o ciljevima i ponašanju vozača. Model bi trebao polaziti od pretpostavke da motorist ima sve navedene informacije. U konačnici, zaključak bi bio da je odluka o pretjecanju toliko složena da je uopće nije moguće ispravno donijeti. No, svakodnevno milijuni vozača donose takve i to ispravne odluke.

Donošenje odluke o pretjecanju može se usporediti s nastojanjem poduzeća da maksimalizira profit. Standardni model poduzeća polazi od pretpostavke da menadžeri imaju savršene informacije o troškovima i prihodima, što nije realno. Međutim, to ne znači da se profiti ne mogu maksimalizirati. Slično kao i motorist, menadžer se

ne znači da se profiti ne mogu maksimalizirati. Slično kao i motorist, menadžer se ponaša kao da ima sve relevantne informacije. U tom slučaju će se ponašati u skladu s modelom o maksimalizaciji profita, a model će biti dobar prediktor njegova ponašanja. Iako utemeljen na nerealnim pretpostavkama, model maksimalizacije profita ipak obuhvaća najvažnije značajke djelovanja poduzeća pa će i učinkovito predvidjeti njegovo ponašanje.

Upravljačka ekonomika nudi alate kojima se nadopunjuju znanja stečena na drugim kolegijima. Tako primjerice kolegij **Strateški menadžment** podučava o modelu pet silnica koji omogućuje sustavski pristup poslovanju i pomaže pri oblikovanju strategije. Upravljačka ekonomika pak nudi tehnike kojima se osigurava sofisticiraniji pogled na poslovanje i rasvjetljavaju detalji potrebni za implementaciju strategije. Tablica 2 prikazuje poveznicu između modela pet silnica i alata upravljačke ekonomike.

31 Machlup, F., "Marginal Analysis and Empirical Research", *American Economic Review*, god. 36, rujan 1946., str. 519-54.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Tablica 2. Alati upravljačke ekonomike pri analizi pet silnica

Analiza pet silnica	Alati i analize upravljačke ekonomike
Prijetnja supstituta proizvoda ili usluga drugog poduzeća	Analiza potražnje – elastičnost potražnje, preferencija kupaca; proizvodna diferencijacija; troškovi zamjene
Pregovaračka moć kupaca i njihov utjecaj na određivanje cijene i količine proizvoda poduzeća	Analiza potražnje – elastičnost potražnje; proizvodna diferencijacija; strategija određivanja cijena; omjer koncentracije kupaca i poduzeća; troškovi zamjene kupaca; asimetrija informacija na strani kupaca; vrsta tržišne strukture; državna regulacija
Konkurenti	Tržišna struktura – koncentracijski omjeri, teorija igara, antitrustovsko zakonodavstvo; proizvodna diferencijacija; ekonomija obujma, ulaganje u marketing, inoviranje i intelektualno vlasništvo
Pregovaračka moć dobavljača i njihov utjecaj na količinu i cijenu <i>inputa</i>	Ugovorna politika, distribucijski ugovori; vertikalna integracija; aukcije; koncentracija dobavljača; mogućnosti supstitucije; troškovi zamjene dobavljača i troškovi zamjene poduzeća; asimetrija informacija

Prijetnja **ulaska novih poduzeća** na tržište

Izučavanje ulaznih barijera: intelektualno vlasništvo – patenti, prava, robne marke; ekonomija obujma; distribucijski ugovori – kontrola *inputa*, vertikalna integracija; značajke tržišne strukture – razina ulaganje u marketing, potrebe za kapitalnim ulaganjima; državna intervencija – subvencije, restriktivna praksa; predatorno određivanje cijena; nepovratni troškovi; troškovi zamjene; mrežni učinci; neelastičnost potražnje

No, bez obzira na poznavanje velikog broja disciplina, menadžersko odlučivanje vrlo je složen proces. Mnogo je čimbenika koji utječu na opseg poslovanja, kvalitetu, cijenu, potražnju pa time i na dobit poduzeća i bogatstvo dioničara. Pri definiranju problema treba uzeti u obzir značajke gospodarskog, ali i ostalih društvenih podsustava, kao što su socioekonomski, tehničko tehnološki i institucionalni. U procesu generiranja i evaluacije alternativnih načina djelovanja menadžeri se suočavaju s ograničenim informacijama, ali i s neizvjesnošću ishoda. Nakon donošenja odluka slijedi njihova implementacija koja je neizvjesna zbog internih i eksternih ograničenja. Veliki broj tih čimbenika povezan je s vanjskim okruženjem i izvan je kontrole menadžera. Uspkos tome, menadžeri trebaju poznavati njihovu prirodu te procjenjivati razmjere njihovog utjecaja na čimbenike koji jesu pod njihovim nadzorom. Pritom je korisno kontinuirano preispitivati utemeljenost ciljeva poduzeća te optimizirati poslovanje primjenom znanja različitih disciplina i modela ponašanja poduzeća te upravljati čimbenicima poslovnog rezultata.

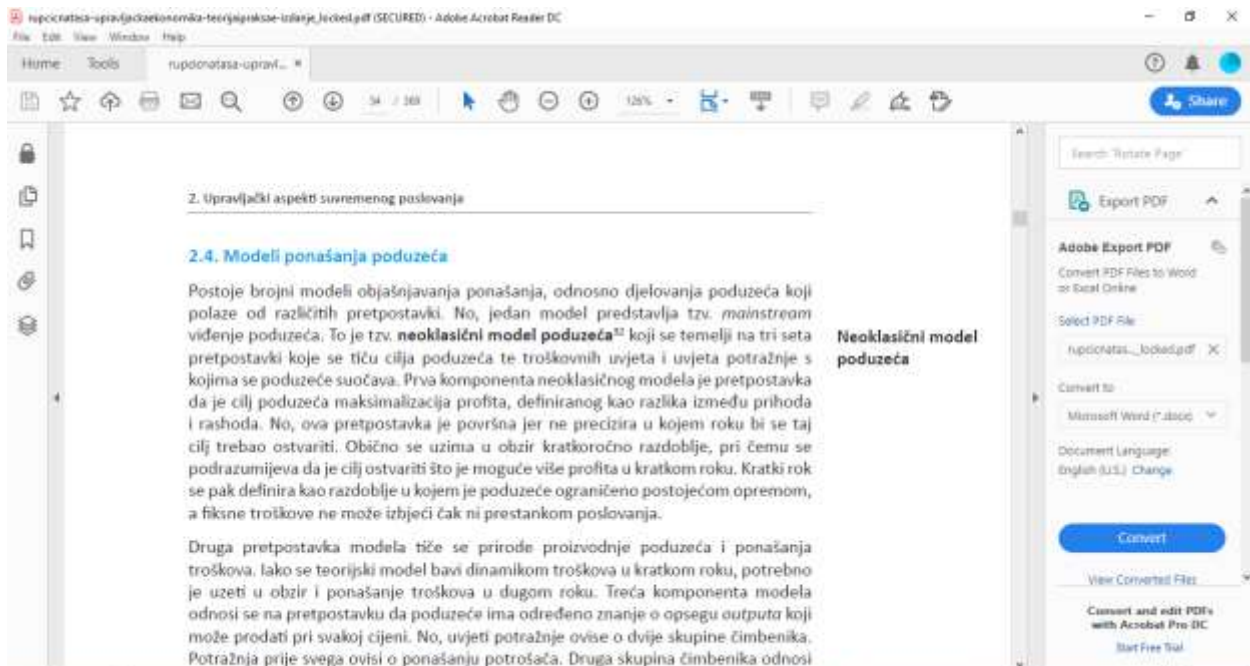
2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

2.4. Modeli ponašanja poduzeća

Postoje brojni modeli objašnjavanja ponašanja, odnosno djelovanja poduzeća koji polaze od različitih pretpostavki. No, jedan model predstavlja tzv. **neoklasični model poduzeća**³² koji se temelji na tri seta pretpostavki koje se tiču cilja poduzeća te troškovnih uvjeta i uvjeta potražnje s kojima se poduzeće suočava. Prva komponenta neoklasičnog modela je pretpostavka da je cilj poduzeća maksimalizacija profita, definiranog kao razlika između prihoda i rashoda. No, ova pretpostavka je površna jer ne precizira u kojem roku bi se taj cilj trebao ostvariti. Obično se uzima u obzir kratkoročno razdoblje, pri čemu se podrazumijeva da je cilj ostvariti što je moguće više profita u kratkom roku. Kratki rok se pak definira kao razdoblje u kojem je poduzeće ograničeno postojećom opremom, a fiksne troškove ne može izbjeći čak ni prestankom poslovanja.

Druga pretpostavka modela tiče se prirode proizvodnje poduzeća i ponašanja troškova. Iako se teorijski model bavi dinamikom troškova u kratkom roku, potrebno je uzeti u obzir i ponašanje troškova u dugom roku. Treća komponenta modela odnosi se na pretpostavku da poduzeće ima određeno znanje o opsegu *outputa* koji može prodati pri svakoj cijeni. No, uvjeti potražnje ovise o dvije skupine čimbenika. Potražnja prije svega ovisi o ponašanju potrošača. Druga skupina čimbenika odnosi

Neoklasični model poduzeća

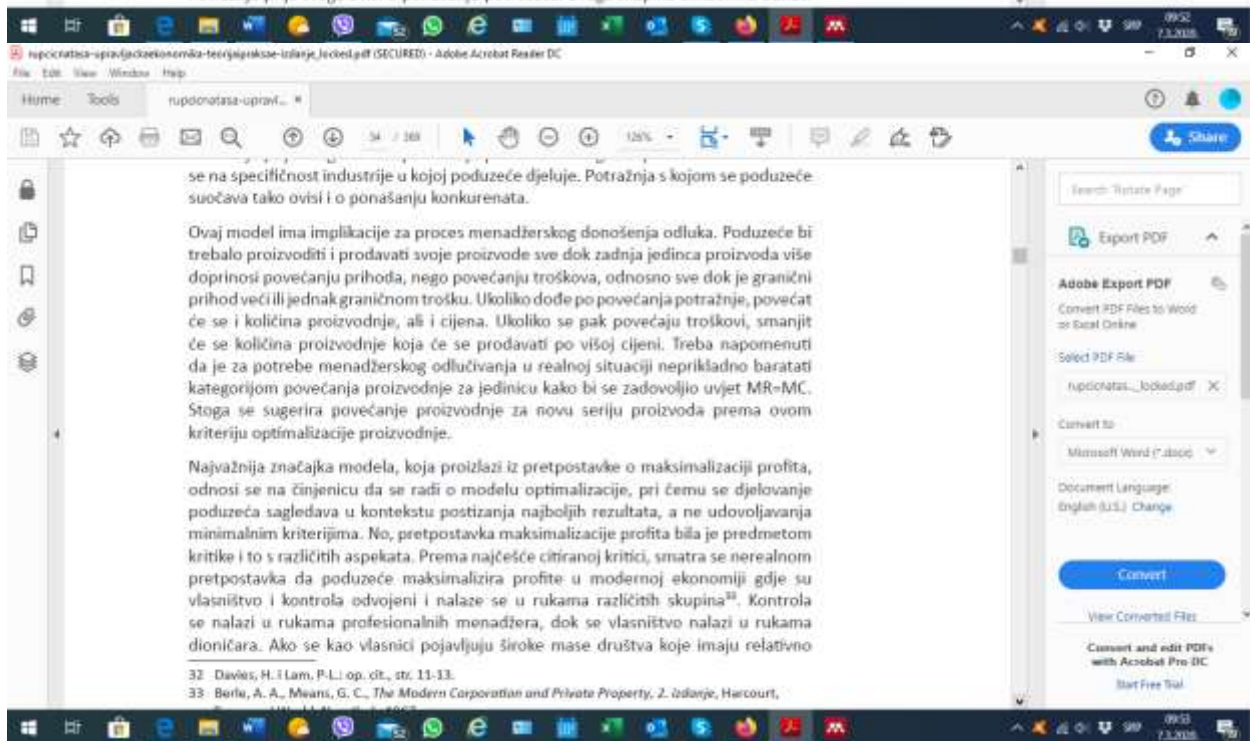


se na specifičnost industrije u kojoj poduzeće djeluje. Potražnja s kojom se poduzeće suočava tako ovisi i o ponašanju konkurenata.

Ovaj model ima implikacije za proces menadžerskog donošenja odluka. Poduzeće bi trebalo proizvoditi i prodavati svoje proizvode sve dok zadnja jedinica proizvoda više doprinosi povećanju prihoda, nego povećanju troškova, odnosno sve dok je granični prihod veći ili jednak graničnom trošku. Ukoliko dođe do povećanja potražnje, povećat će se i količina proizvodnje, ali i cijena. Ukoliko se pak povećaju troškovi, smanjit će se količina proizvodnje koja će se prodavati po višoj cijeni. Treba napomenuti da je za potrebe menadžerskog odlučivanja u realnoj situaciji neprikladno baratati kategorijom povećanja proizvodnje za jedinicu kako bi se zadovoljio uvjet $MR=MC$. Stoga se sugerira povećanje proizvodnje za novu seriju proizvoda prema ovom kriteriju optimalizacije proizvodnje.

Najvažnija značajka modela, koja proizlazi iz pretpostavke o maksimalizaciji profita, odnosi se na činjenicu da se radi o modelu optimalizacije, pri čemu se djelovanje poduzeća sagledava u kontekstu postizanja najboljih rezultata, a ne udovoljavanja minimalnim kriterijima. No, pretpostavka maksimalizacije profita bila je predmetom kritike i to s različitih aspekata. Prema najčešće citiranoj kritici, smatra se nerealnom pretpostavka da poduzeće maksimalizira profite u modernoj ekonomiji gdje su vlasništvo i kontrola odvojeni i nalaze se u rukama različitih skupina³³. Kontrola se nalazi u rukama profesionalnih menadžera, dok se vlasništvo nalazi u rukama dioničara. Ako se kao vlasnici pojavljuju široke mase društva koje imaju relativno

³² Davies, H. i Lam, P.-L.: op. cit., str. 11-13.
³³ Berle, A. A., Means, G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, 2. izdanje, Harcourt,



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

ograničene informacije o rezultatima poduzeća kojega su vlasnici te iskazuju relativno slab interes za poslovne operacije, uz pretpostavku da dobivaju zadovoljavajuću dividendu, tada si menadžeri uzimaju diskrecijsko pravo da slijede i ostvaruju vlastite ciljeve.

Ideja da profit nije jedini cilj modernih korporacija dovela je do razvijanja **alternativnih modela** temeljenih na različitim pretpostavkama o ciljevima poduzeća. Klasični primjeri tih modela su model maksimalizacije prihoda od prodaje kojega je razvio Baumol, model maksimalizacije menadžerske koristi kojega je razvio O. Williamson te integrativni model J. Williamsona.

Model maksimalizacije prihoda od prodaje

Baumolov³⁴ model maksimalizacije prihoda od prodaje polazi od utvrđene činjenice da menadžerske kompenzacije, njihov status i druge beneficije više ovise o veličini poduzeća mjerenoj prihodima od prodaje, nego o profitabilnosti³⁵. Zbog tog je razloga cilj mnogih menadžera upravo maksimalizirati prihod od prodaje. Menadžer koji maksimalizira prihod od prodaje odlučit će se na proizvodnju veće količine *outputa* koji će prodati po nižoj cijeni u odnosu na menadžera koji nastoji maksimalizirati profit. Budući da načelo maksimalizacije prihoda od prodaje često podrazumijeva gubitak ili razinu profita koja ne zadovoljava interese dioničara, model treba korigirati tako da se u obzir uzme određena visina profita. Tada je cilj menadžera maksimalizacija prihoda uz pretpostavku ostvarivanja određene minimalne razine profita. Ovisno o razini ciljanog profita menadžer će smanjivati *output*.

Model maksimalizacije menadžerske korisnosti

U slučaju Baumolovog modela Interesi menadžera vezani su za jednu varijablu – prihod, uz varijablu zadanog profita. Stoga treba spomenuti **Williamsonov model maksimalizacije menadžerske korisnosti³⁶** koji uzima u obzir veći broj varijabla te polazi od pretpostavke da menadžeri prvenstveno maksimaliziraju svoju vlastitu korist. Modelom se uvodi koncept „troškovne preferencije“ (engl. *expense preferences*) koji se odnosi na činjenicu da menadžeri ostvaruju vlastito zadovoljstvo koristeći profit poduzeća za nepotrebno trošenje na neke elemente od kojih imaju osobnu korist. To mogu biti:

- **iznosi koje menadžeri troše na zaposlenike (S)**, a koji premašuju troškove potrebne za izvođenje poslovnih operacija. Na taj način menadžeri kontrolom većeg broja ljudi stječu moć i zadovoljstvo;
- **iznosi koji predstavljaju dodatke na plaću i beneficije (M)**, a koji mogu uključivati nepotrebno luksuzne automobile, velebne urede, iznose za odmor i odlijevanje itd. Ovi izdaci predstavljaju nepotrebno trošenje jer nisu nužni za učinkovito poslovanje, a proizlaze iz profita;
- **diskrecijski profiti (D)** koji se isplaćuju nakon oporeživanja profita poduzeća, a iznad su minimuma profita koji zadovoljava dioničare. Menadžeri ih koriste kako

34 Baumol, W., „On the theory of Oligopoly”, *Economics, New Series*, god. 25, br. 99, 1958., str. 187-198.

35 Davies, H., Lam, P-L.: op. cit., str. 17.

36 Williamson, O., „Managerial Discretion and Business Behavior”, *American Economic Review*, god. 53, 1963., str. 147-162.

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

bi financirali projekte za koje iskazuju sklonost te usmjeravaju razvoj poduzeća na način da jačaju svoju moć, status i zadovoljstvo.

S obzirom na navedeno, menadžerska korist funkcija je razine kategorija S, M i D:

$$U = f(S, M, D)$$

Treba zaključiti da je Williamsonov model primjenljiv samo ako je razina profita poduzeća veća od razine koju traže dioničari. Iako je Williamsonov model složen, on ima vrlo važnu primjenu pri izučavanju posljedica preuzimanja kada vrlo brzo dolazi do povećanja profita. Razloge takvog ishoda treba tražiti u preferencijama menadžmenta. Ako budući menadžment iskaže manje preferencija prema iznosima koje troši na zaposlenike i vlastite beneficije, do povećanja profita poduzeća dolazi bez ikakvih promjena u poslovanju.

Williamsonov model može se povezati s **modelom X-inefikasnosti**. Prema neoklasičnom modelu maksimalizacije profita pretpostavlja se da poduzeće posluje na najnižoj troškovnoj funkciji raspoloživoj za danu razinu **outputa**. Za ovakvo poduzeće se kaže da je X-efikasno, odnosno operativno efikasno. Poduzeće koje maksimizira menadžersku korisnost ima nepotrebne troškove za beneficije i sl. te je stoga X-inefikasno.

Modelom X-inefikasnosti posebice se bavio Leibenstein³⁷ te je naveo čimbenike koji ovakvu situaciju mogu poticati ili sprječavati. Prva skupina čimbenika je interne prirode. Ako ugovorni odnosi između principala i agenata (menadžera i zaposlenika) nisu efikasni, agenti neće biti motivirani održavati troškove niskima, što će rezultirati X-inefikasnošću. Ako su vlasnici poduzeća raspršeni, odnosno ako se vlasništvo temelji na velikom broju slabo informiranih dioničara, pritisak za smanjenje troškova će izostati. Osim toga, veličina poduzeća može dovesti do situacije X-inefikasnosti jer je poduzeća s rigidnim, birokratskim sustavom teže kontrolirati.

Druga skupina čimbenika je eksterne prirode, odnosno nalazi se u poslovnom okruženju. Ako okruženje odnosno konkurencija poduzeće tjera na postizanje maksimalnog profita, ono mora eliminirati pojavu X-inefikasnosti. Ako pak poduzeće posluje u industriji u kojoj postoji tek nekoliko konkurenata koji, osim toga, izbjegavaju izravno konkurirati jedan drugome, X-inefikasnost je vrlo izgledna. Do istog ishoda dolazi u situaciji postojanja jakih ulaznih barijera. Do pojave X-inefikasnosti doći će također i u slučaju kada ne postoji značajna prijetnja preuzimanju poduzeća, ako je poduzeće preveliko da bude predmetom preuzimanja te ako preuzimanje priječi antitrustovsko zakonodavstvo.

J. Williamson je razradio tzv. **integrativni model**³⁸. Integrativni model kombinira profit u jednom razdoblju te maksimalizaciju prodaje s maksimalizacijom rasta i sadašnje vrijednosti buduće prodaje. Poduzeće koje želi maksimizirati sadašnju vrijednost

³⁷ Leibenstein, H., „Allocative Efficiency vs. X-Efficiency“, *American Economic Review*, god. 56, 1966., str. 392-415.

³⁸ Davies, H., Lam, P.-L. op. cit., str. 22-23.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

buduće prodaje birat će kombinaciju tekućih prihoda i stope rasta koja osigurava takav cilj. Kako raste sadašnja vrijednost buduće prodaje potrebno je više stope rasta kombinirati s nižim tekućim vrijednostima prodaje. Ishod konflikta između želje poduzeća za višim razinama prodaje i potrebom da ostvari određenu razinu profita ovisi o želji menadžera, odnosno njihovoj težnji da ostvaruju svoje vlastite ciljeve ako su oni u konfliktu s drugim ciljevima.

Bihevioralna škola Nasuprot ovim ortodoksnim modelima poduzeća nalaze se ideje tzv. **bihevioralne škole**³⁹. Njeni se zagovornici usredotočuju na ponašanje unutar poduzeća koje se ne sagledava kao jedinstveni entitet, već kao set promjenjivih koalicija između pojedinaca, od kojih svaki ima svoje ciljeve. Temeljna zamjerka odnosi se na činjenicu da organizacije ne mogu imati ciljeve, mogu ih imati samo ljudi. Bihevioralni model je stoga od male koristi u okviru potrage za modalitetima upravljanja poslovanjem. On ne daje odgovor na pitanje kako poduzeća trebaju odgovoriti na promjene u svom okruženju jer je usmjeren isključivo na situaciju unutar poduzeća. Ne daje odgovore niti na normativno pitanje kako identificirati pravila odlučivanja koja poduzeća, odnosno menadžeri trebaju usvojiti kako bi ostvarili ciljeve. Bihevioralni model za analize upravljačke ekonomike tako ima ograničenu korisnost.

Suvremeni pogledi na poduzeće i dalje *homo sapiensa* reduciraju na *homo economicusa*, smatrajući da je pojedince najbolje sagledavati kao kreativce kojima je cilj maksimizirati svoju korist. Opći pristup koji se primjenjuje u upravljačkoj

ekonomici je stoga neoklasični pristup prema kojem analiza započinje na razini pojedinca koji ima neke ekonomske ciljeve koji se na određenoj razini aproksimacije mogu identificirati. Tako poduzetnici nastoje maksimizirati profite, a kupci odabrati one proizvode koji im jamče najveću utilitarnu vrijednost u odnosu na cijenu. Svi ovi agenti vrše izbore nastojeći u uvjetima danih ograničenja maksimizirati vrijednost njihove ciljne funkcije.

Već je utvrđeno da ekonomski modeli predviđaju ponašanje poduzeća, no istovremeno pretpostavljaju da menadžeri sami iznalaze optimalna rješenja koja će u konačnici odgovarati predviđenom ishodu u smislu maksimalizacije učinaka, odnosno rezultata poslovanja. Menadžeri stoga imaju zadatak utvrđivati smjernice za ponašanje i djelovanje sa svrhom maksimalizacije funkcije cilja. Temeljni koncept poslovanja koji određuje smjer djelovanja i način ponašanja menadžmenta i zaposlenika jest strategija.

Strategija se može definirati na različite načine⁴⁰, a svaki od njih odražava složenost i dinamičnost ovog koncepta. Može se opisati kao plan vrhovitih aktivnosti kojima se određuje način alokacije resursa kako bi poduzeće moglo uspješno konkurirati na tržištu. Strategija se u suštini definira na osnovi potreba okruženja, ali i raspolaganja određenim resursima. No, strategija kao skup vrhovitih aktivnosti nije statičan izraz,

39 Cf. Simon, H., "Theories of Decision Making In Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*, god. 49, lipanj 1959., str. 253-83.; Cyert, R., March, J., *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

40 Davies, H. I Lam, P-L: op. cit., str. 379.

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

već dinamičan proces neprestanog usklađivanja internih čimbenika poduzeća u odnosu na eksterne okolnosti, a što se postiže kontinuiranim procesom učenja.

Potrebno je stoga ukazati i na tzv. **resursnu teoriju poduzeća**. Začeci resursne teorije vezuju se za rad Edith Penrose⁴¹. Prema ovoj teoriji, poduzeća, čak i ona u okviru iste industrije, razlikuju se s obzirom na raspolaganje pojedinim resursima te način njihova korištenja prilikom oblikovanja i implementacije strategije. Ovaj pristup prvenstveno kreće od internih čimbenika, odnosno snaga poduzeća, u odnosu na pristupe koji primarno razmatraju razlike u okruženju.

Menadžeri bi trebali kontinuirano razmatrati značajke resursa s kojima poduzeće raspolaže te ih pokušati redizajnirati i kombinirati na način koji će osigurati njihovu različitost te otežati imitiranje. Upravo resursi čija dodana vrijednost počiva na učenju i znanju, posebice onom neopipljivom, mogu poslužiti kao osnovica održivim konkurentskim prednostima. Stoga se iz resursne teorije poduzeća razvila **perspektiva sagledavanja poslovanja utemeljena na znanju**⁴². Ova perspektiva naglašava važnost znanja kao temeljnog čimbenika koji određuje korisnost rekombinacije i primjene opipljivih resursa, a time i konkurentsku prednost.

Šuštna se stoga ne nalazi samo u posjedovanju određenog znanja, nego u sposobnostima pojedinaca i skupina da primijene postojeće znanje kako bi stvarali nove resurse i znanje, kao i njihove kombinacije te poduzimali aktivnosti koje

Resursna teorija poduzeća

Search: Rotate Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rupdonatasa_...locked.pdf X

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

možu osigurati konkurentске prednosti. Stoga je posebno važna tzv. kombinativna sposobnost koju Kogut i Zander⁴³ definiraju kao mogućnost poduzeća da sintetizira postojeće s novostečenim znanjem te ga implementira u procesu stvaranja nove vrijednosti. Takva sposobnost temelj je stvaranja konkurentskih prednosti suvremenih poduzeća koja djeluju u iznimno dinamičnom okruženju.

Upravljačka ekonomika bavi se rješavanjem problema poduzeća kao organizacije kojoj je cilj maksimalizirati profit. No, to je tek radna pretpostavka ove discipline. Poslovanjem upravljaju menadžeri odnosno pojedinci, a njihovi interesi mogu se razlikovati od interesa poduzeća ili nekog njegovog dijela. Menadžeri kao ljudska bića podložni su tzv. ograničenoj racionalnosti (engl. *bounded rationality*). Standardna pretpostavka upravljačke ekonomike je da ljudi odluke donose racionalno. Racionalnost podrazumijeva da suočeni s različitim opcijama, pojedinci biraju onu koja im osigurava najveću razliku između vrijednosti i troškova. To znači da će njihovo ponašanje slijediti predvidljive obrasce ovisno o njihovoj procjeni o tome što je najviše u njihovom interesu. Međutim, mnoga eksperimentalna istraživanja pokazuju da se ljudi uvijek ne ponašaju racionalno te da u odlučivanju rade sustavske

41 Penrose, E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, London, 1959.

42 Cf. Nonaka, I., Takeuchi, H.: *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995; Spender, J. C., „Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm“, *Strategic Management Journal*, god. 17, 1996., str. 45-62.

43 Kogut, B., Zander, U., „Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology“, *Organization Science*, god. 3, 1992., str. 383-397.

Search: Rotate Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rupdonatasa_...locked.pdf X

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

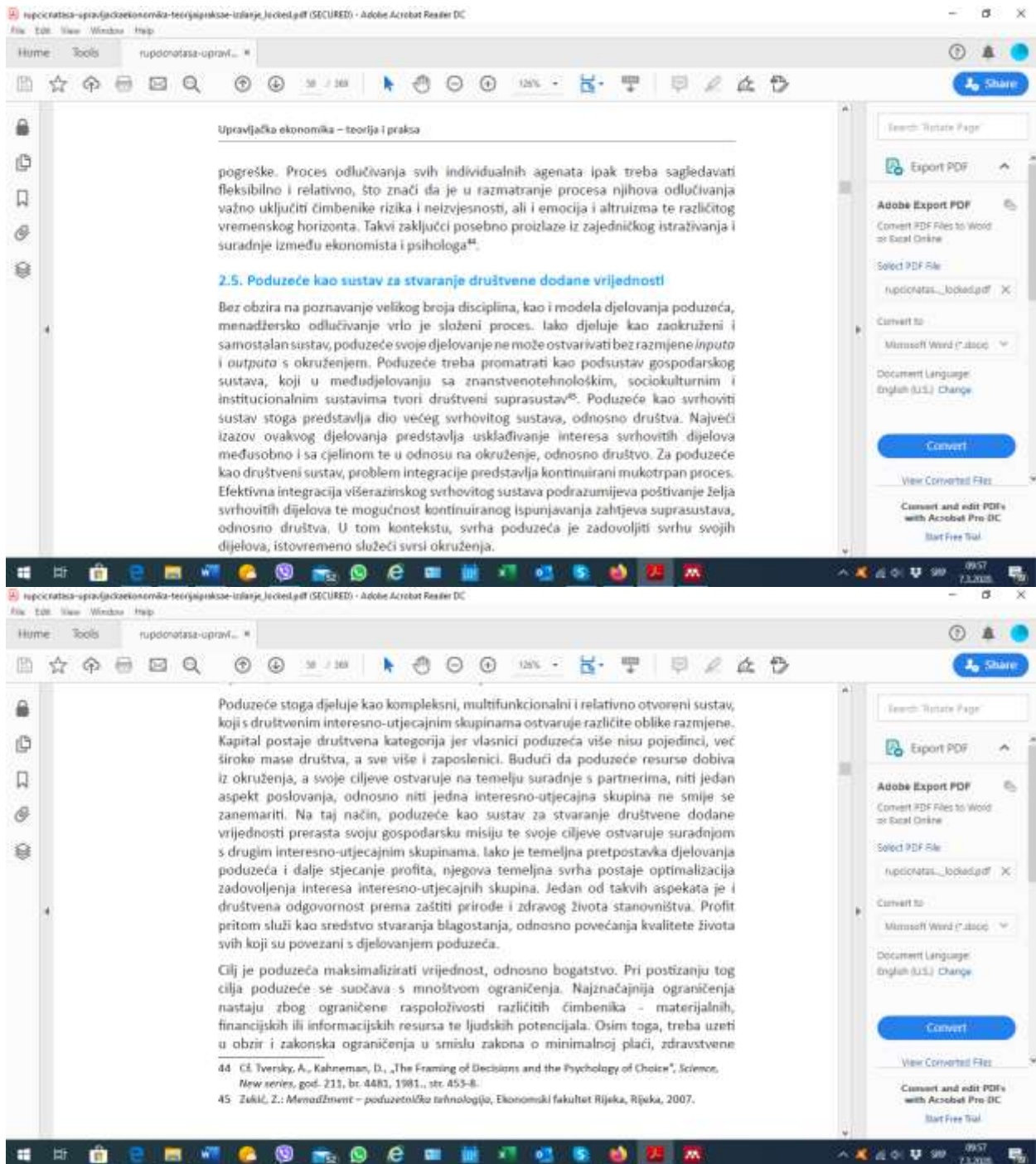
English (U.S.) Change

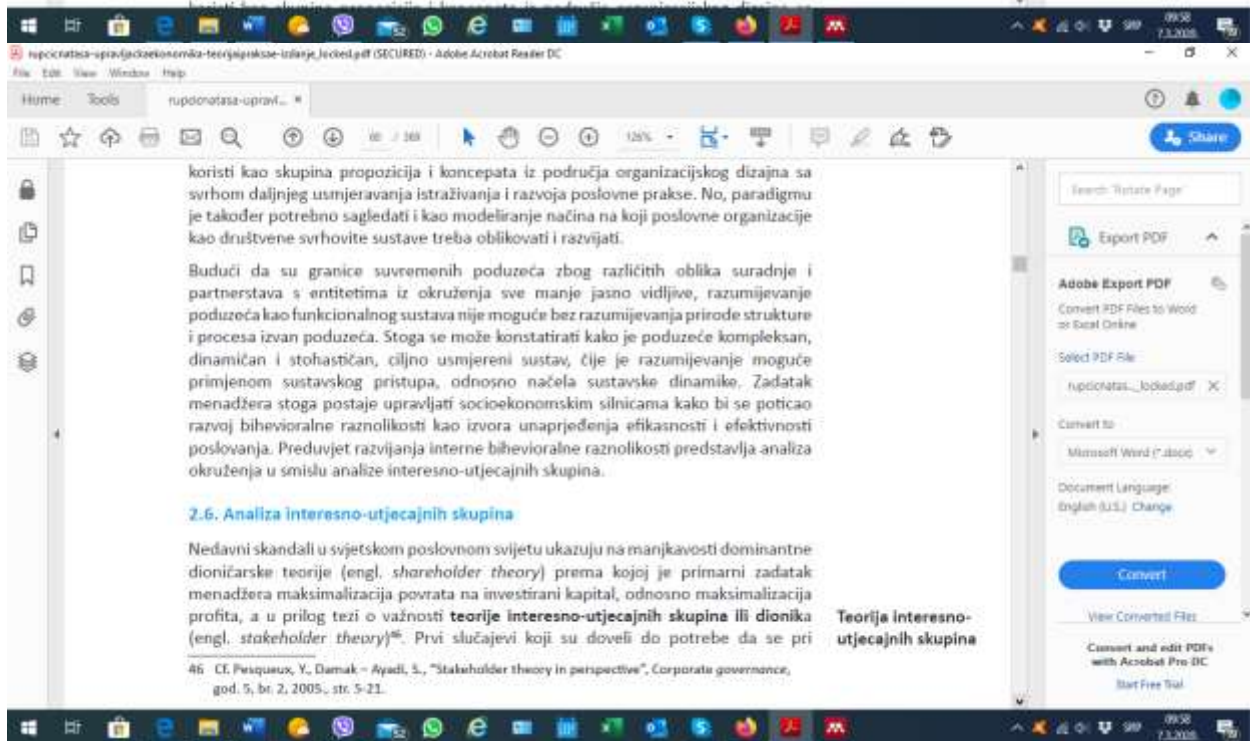
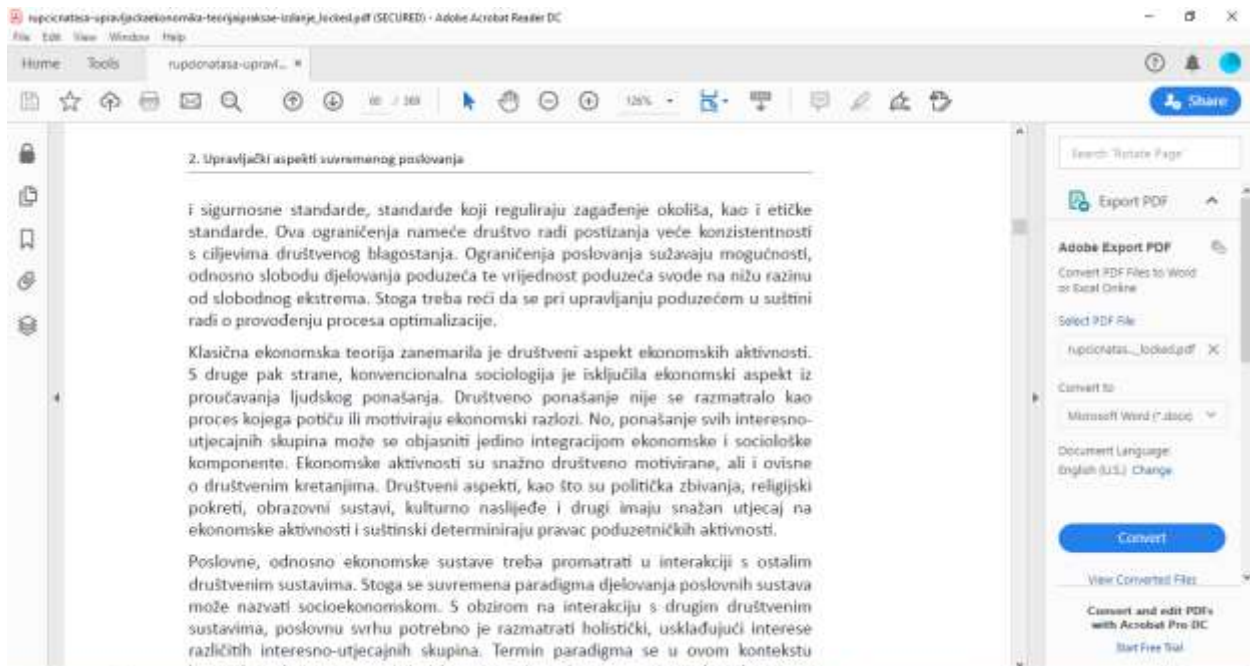
Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial





Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

poslovanju uzimaju u obzir interesi interesno-utjecajnih skupina javili su se u SAD-u sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Tako se Eastman Kodak 1967. godine našao pod burom kritika zbog odbijanja zapošljavanja crnačkog stanovništva, a kupci automobila koje je proizvodio General Motors pobunili su se 1970. godine zbog sigurnosnih propusta na njihovim vozilima. U Velikoj Britaniji su različite društvene skupine 1997. godine počele postavljati pitanja o političkoj prirodi Shellovih odnosa s nigerijskom vladom, što je pokrenulo niz pitanja, od ljudskih prava do pitanja zaštite okoliša. Korporativni skandali povezani s Enronom u SAD-u i Parmalatom u Europi, uz kolaps Arthura Andersona, računovodstvenog, revizorskog i konzultantskog giganta, značajno su smanjili javno povjerenje u rad poduzeća. Prema istraživanju World Economic Forum-a samo 7% ispitanika izjavilo je kako misli da svjetske kompanije djeluju u najboljem interesu društva. Poduzeća se općenito smatraju generatorima profita i bogatstva za mali broj ljudi. Ovi slučajevi dobili su veliku medijsku pozornost, što je dovelo do potrebe uvažavanja društvene dimenzije poslovanja.

Početak teorije interesno-utjecajnih skupina veže se za rad R. Freemana⁴⁷ koji je 1984. godine objavio knjigu: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman je nastojao objasniti odnos i ponašanje poduzeća prema vanjskom okruženju⁴⁸. Potrebno je napomenuti kako se Freemanov rad temelji na doprinosima ranijih autora, posebice Franka Abramsa i Richarda Eellsa. Abrams je identificirao četiri skupine kojima je poduzeće odgovorno: zaposlenike, dioničare, kupce i društvo, uključujući i državu. Eells je smatrao kako je poduzeće odgovorno raznim društvenim

sektorima te je identificirao osam entiteta s kojima menadžment mora održavati odnose u pluralističkom društvu. Jedan od razloga popularnosti Freemanova pristupa je njegov grafički prikaz mape interesno-utjecajnih skupina (shema 3).

Shema 3. Mapa interesno-utjecajnih skupina

Izvor: Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Ballinger, Boston, MA., 1984., str. 83.

47 Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Ballinger, Boston, MA., 1984., str. 83.

48 Cf. Abrams, F., „Management Responsibilities in a Complex World”, *Harvard Business Review*, god. 29, br. 5, 1951., str. 29-34, i Eells, R., *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York, NY, 1960.

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

Mapa pruža konceptijski okvir za procjenjivanje strateškog utjecaja vanjskog okruženja na strukturu, strategiju i uspješnost poslovanja pomoću identifikacije interesno-utjecajnih skupina. Freeman definira **pojam interesno-utjecajnih skupina** kao «svaku skupinu ili pojedinca koji mogu utjecati na organizacijske ciljeve ili na koje organizacijski ciljevi mogu utjecati». Carroll⁴⁹ razrađuje pojam interesno-utjecajnih skupina te razlikuje primarne od sekundarnih. **Primarne** su one s kojima poduzeće ima izravne veze određene ugovorom, dok **sekundarne** mogu imati utjecaja na poslovanje, ali njihova veza s poduzećem nije ugovorne prirode. Ugovor je moguće definirati kao odnos u koji stranke ulaze s određenim stupnjem slobode te u skladu s barem nekim vlastitim interesom. U idealnom slučaju stranke sklapaju ugovor bez ikakve prisile ili prijetnje, a odrednice ugovora korisne su za sve uključene strane, iako može postojati nejednakost u stupnju korisnosti. Pritom ugovori mogu biti **eksplicitni** i **implicitni**⁵⁰. Eksplicitni ugovori su pisani ili usmeni, a mogu se sklapati i preko treće strane. Implicitni ugovori su odnosi u kojima nema namjere sklapanja eksplicitnog ugovora, iako mogu biti prisutni svi elementi postojanja ugovora.

Freeman sugerira da u procesu identifikacije interesno-utjecajnih skupina treba provesti **vrijednosnu analizu**, odnosno analizu usklađenosti između poduzeća i interesno-utjecajnih skupina. Kako bi se ostvario ovaj cilj poduzeće treba znati za koje se vrijednosti zalaže. Treba napomenuti da se pritom ne misli na klasično identificiranje etičkih vrijednosti, već **vrijednosti na kojima se temelji strateški menadžment** poduzeća. Nakon identifikacije interesno-utjecajnih skupina potrebno

Primarne i sekundarne IUS

Vrijednosna analiza

je provesti usklađivanje, odnosno postići kompromis između ciljeva poduzeća i ciljeva interesno-utjecajnih skupina. Pritom je važno identificirati tip utjecaja koji interesno-utjecajne skupine imaju na poduzeće. Freeman je te utjecaje kategorizirao kao ekonomske, tehnološke, društvene, političke i menadžerske. Iako se Freeman time nije posebno bavio, ovaj pristup omogućuje utvrđivanje motivacijskih načela svih interesno-utjecajnih skupina.

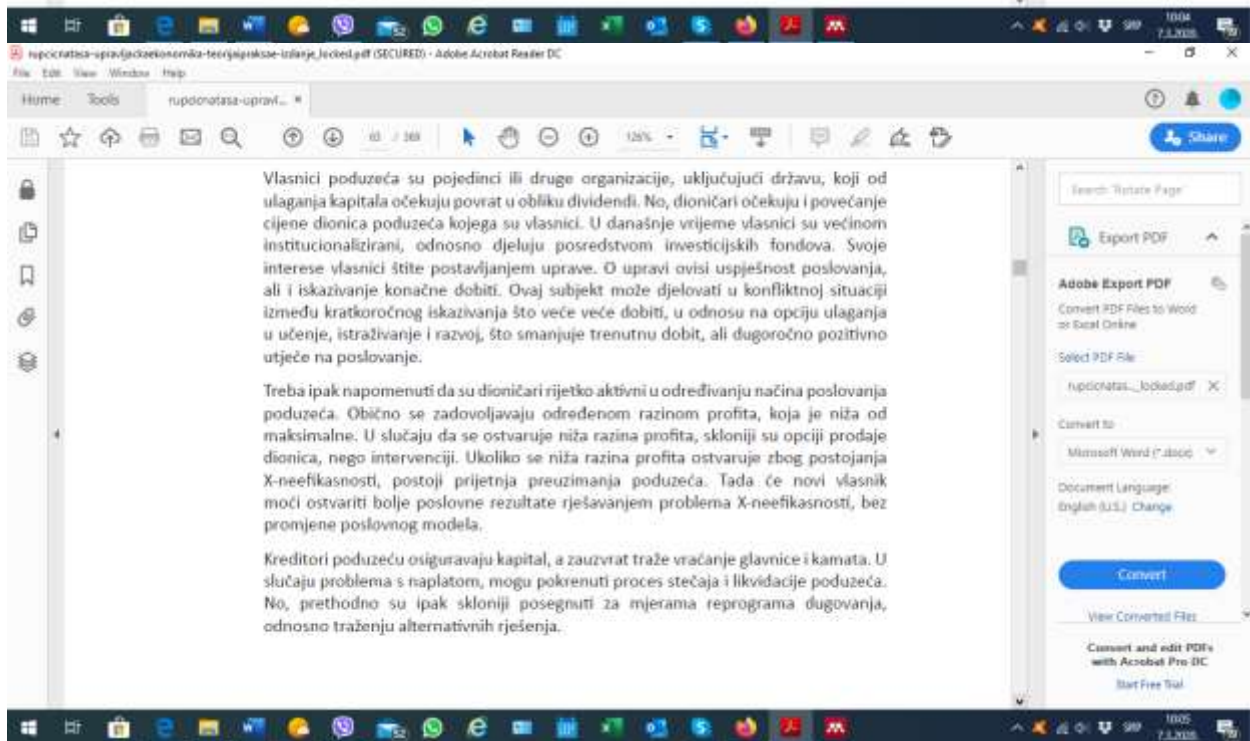
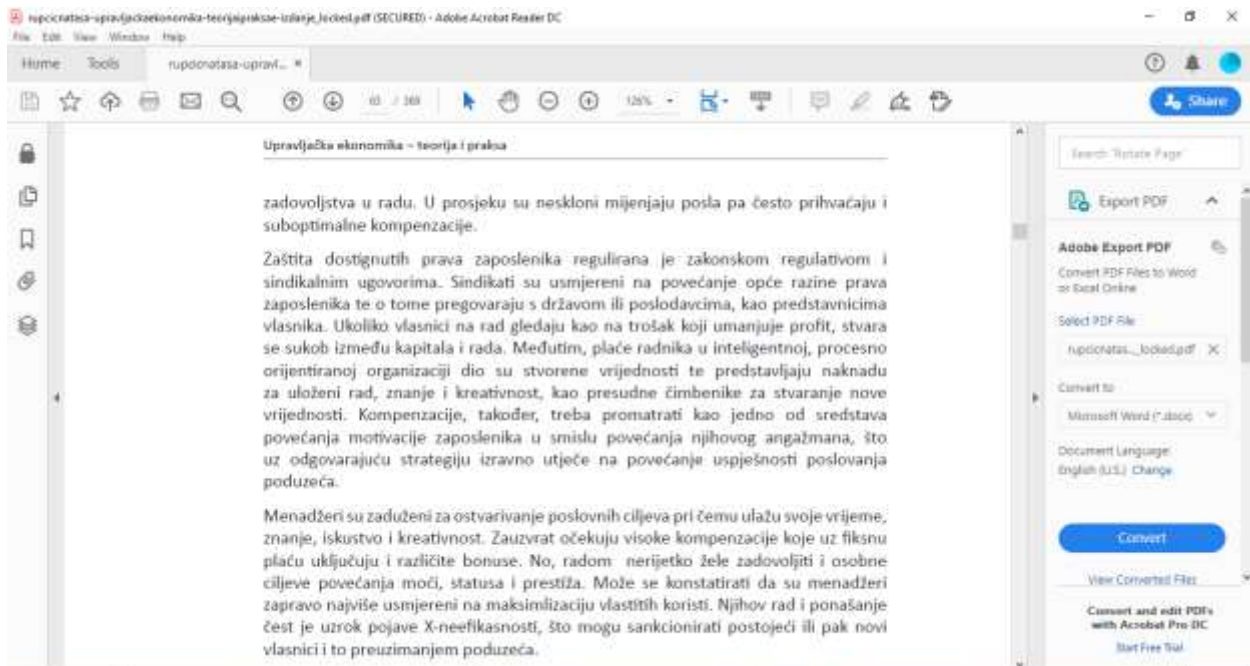
Kao interesno-utjecajne skupine za poslovanje poduzeća, osim kupaca i konkurencije, obično se pojavljuju: zaposlenici i sindikati, dobavljači i partneri, vlasnici, država i šira društvena zajednica. Stoga ih je s obzirom na aspekt djelovanja moguće podijeliti na **interne** i **eksterne**. Interni dionici su zaposlenici, menadžment, dioničari i vlasnici. U eksterne dionike može se ubrojiti potrošače, dobavljače, kreditore, državu i lokalnu zajednicu.

Zaposlenici s aspekta izvršne i upravljačke strukture predstavljaju najveću snagu poduzeća. Oni su zaduženi za realizaciju poslovnih ciljeva te rješavanje problema iznalaženjem kreativnih rješenja. Zaposlenici za svoj rad dobivaju kompenzacije u obliku plaće, bonusa, nagrada ili priznanja kojima zadovoljavaju osobne i potrebe svojih obitelji. Zaposlenici također žele dobre radne uvjete, ali i visoki stupanj

Interne i eksterne IUS

49 Carroll, A. B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati, OH, 1989.

50 Friedman, A. L., Miles, S., „Developing Stakeholder Theory”, *Journal of Management Studies*, god. 39, br. 1, 2002., str. 1-21.



2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

Poduzeće u svoje proizvode i usluge ugrađuje proizvode i usluge drugih poduzeća, odnosno dobavljača ili pak dio procesa realizacije provodi u suradnji s partnerima. Cijena i kvaliteta proizvoda poduzeća, kao i rokovi isporuke, u izravnoj su vezi s kvalitetom, cijenama i rokovima dobavljača. Jasno je da dobra suradnja s dobavljačima i partnerima može značajno unaprijediti uspješnost poslovanja.

Država kroz zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast organizira infrastrukturu u smislu reguliranja tržišta roba, rada i novca. Loša pravna regulativa može otežati uvjete poslovanja i izravno utjecati na poslovni rezultat. Država poduzeću nameće izdatke u obliku plaćanja poreza i drugih propisanih davanja. Utjecaj poduzeća na državu moguć je tek neizravno, putem različitih udruženja i javnog djelovanja. Međutim, najvažniji čimbenik o kojem ovisi mogućnost i intenzitet utjecaja poduzeća na državu, pa i ostale interesno-utjecajne skupine, jest veličina, odnosno tržišna moć poduzeća.

Društvena zajednica predstavlja pojedince i organizacije s kojima poduzeće nije izravno povezano, ali koji svojim djelovanjem utječu na tržište i čitavo društveno okruženje. Tu je moguće uključiti utjecaj međunarodne zajednice koja je utvrdila određenu pravnu regulativu, međunarodne organizacije koje su odredile razne norme i standarde, lokalnu zajednicu koja je odredila uvjete poslovanja, političke organizacije s utjecajem na državu, sindikalne organizacije s utjecajem na troškove rada, strukovna udruženja, medije, aktivističke skupine i sl.

Shema 4. Interakcija poduzeća i interesno-utjecajnih skupina

Izvor: Milerković, R., „Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije“, http://www.koncar-institut.hr/o-nama/izvorni_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf, posjet 30. ožujka 2007.

Poduzeće također surađuje sa znanstvenim, javnim i kulturnim organizacijama na neprofitnoj osnovi, a kroz donacije nastoji poticati njihov rad. Smatra se da je utjecaj društva na poduzeće neutralan jer se zasniva na načelima jednake koristi

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

i dobrovoljnosti⁵¹. Ove sekundarne interesne skupine također su vrlo značajne za uspješno poslovanje poduzeća. No, problem može predstavljati njihova brojnost i raznolikost njihovih zahtjeva. Stoga menadžeri uz ekonomske vještine trebaju ovladati i političkim i socijalnim vještinama kako bi uspješno integrirali raznolikost okruženja. Složenost odnosa interesno-utjecajnih skupina i poduzeća prikazuje shema 4.

„Vrtna rasprodaja“ Bank of America po mjeri dioničara

Mnoga poduzeća najvažnijom interesno-utjecajnom skupinom smatraju dioničare. Tako je financijski gigant i najveća američka banka Bank of America u jeku rastućeg nezadovoljstva dioničara u ljeto 2011. godine najavila kako će eliminirati barem 3 500 radnih mjesta kako bi smanjila troškove i provela restrukturiranje. Nezadovoljstvo je opravdano: od siječnja 2011. godine cijena dionice pala je za više od 50%. Najavljeno restrukturiranje tek je početak šireg restrukturiranja kompanije u nastojanju da se smanje kvartalni troškovi od oko 1,5 milijardi dolara. Glavni izvršni menadžer banke izjavio je kako banka to jednostavno dužuje klijentima i dioničarima kako bi zadržala efikasno i konkurentno poslovanje. Ova banka je, čak i više od njenih konkurenata, bila pogodena krizom hipotekarnih kredita, zbog čega je izgubila i do polovice svoje vrijednosti. Pretrpjela je i desetke milijardi dolara gubitaka zbog akvizicije Countrywide Financiala 2008. godine.

Banka ima oko 280 000 zaposlenika, a u prvih šest mjeseci 2011. godine broj radnih mjesta smanjila je za oko 2 500. Ukupan broj radnih mjesta koja će se ukinuti iznosiće vjerojatno oko 10 000. U sljedećih nekoliko godina ova banka ima namjeru otpustiti 30 000 ljudi te uštedjeti oko pet milijardi dolara godišnje. Na udaru su i menadžerske pozicije. Redukcija radnih mjesta pogodit će i jedinicu Merrill Lynch koju je Bank of America kupila u jeku financijske krize 2008. godine. Merrill Lynch je u zadnje vrijeme prilično profitabilan, što ga čini ranjivim na daljnja smanjenja radnih mjesta. Iako su investitori skeptični, Bank of America ipak zasad ne planira izdavati dionice kako bi se domogla novog kapitala. Umjesto toga, poduzeće se odlučilo na korporativnu verziju „vrtne rasprodaje“ pa nastoji povratiti izgubljene milijarde prodajom „svaga i svačega“, od kanadskog poduzeća za kartično poslovanje do nekretnina. U jeku loših vijesti i nepovoljnih ekonomskih čimbenika namjera je menadžmenta usredotočiti se barem na ono što mogu kontrolirati.

Izvori: Schwartz, N. D., „Bank of America Plans Big Layoffs to Cut Costs“, *New York Times*, 19. kolovoz, 2011.

Kako bi se poduzećem uspješno upravljalo potrebno je analizirati važnost utjecaja pojedinih interesno-utjecajnih skupina na njegov rad te predviđati trendove kretanja njihova razvoja. Također je važno analizirati utjecaj pojedinih interesno-utjecajnih skupina na rad poduzeća u graničnim uvjetima na tržištu (tablica 3).

⁵¹ Cf. Milešević, R., „Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije“, http://www.koncar-institut.hr/o-nama/hrucni_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf, posjet 30. ožujka 2007.

Tablica 3. Utjecaji interesno-utjecajnih skupina u graničnim uvjetima na tržištu

INTERESNO-UTJECAJNA SKUPINA	JAK UTJECAJ NA TRŽIŠTU	SLABLJENJE UTJECAJA NA TRŽIŠTU	NESTANAK S TRŽIŠTA
Kupci	Poz: povećanje kvalitete, ulaganje u marketing, ulaganje u znanje, uvježbavanje i opremanje, smanjenje ulaznih troškova, smanjenje unutrašnjih troškova Neg: nema	Poz: smanjenje troškova razvoja i marketinga Neg: smanjenje kvalitete, ulaganja u znanje, uvježbavanje i opremanje, povećanje nefleksibilnosti	Poz: nema Neg: nestanak poduzeća
Konkurencija	Poz: povećanje kvalitete, razvoj novih proizvoda, ulaganje u marketing, ulaganje u znanje, uvježbavanje i opremanje, smanjenje ulaznih troškova, smanjenje unutarnjih troškova Neg: manja dodana vrijednost	Poz: smanjenje troškova razvoja i marketinga, mogućnost povećanja cijena i dodane vrijednosti Neg: smanjenje kvalitete, ulaganja u znanje, uvježbavanje i opremanje, povećana nefleksibilnost	Poz: monopol, visoka dodana vrijednost Neg: prestanak ulaganja u znanje i opremanje, neinventivnost, rastrošnost

Dobavljači i partneri	Poz: mogućnost izbora, visoka kvaliteta ulazne robe i usluga, niski ulazni troškovi, skraćivanje rokova Neg: razaranje tradicionalnih veza	Poz: stvaranje čvrstih partnerskih odnosa, ulaganje u razvoj Neg: povećani rokovi dobave i ulazni troškovi, smanjenje kvalitete ulazne robe i usluga	Poz: orijentacija na vlastiti razvoj i proizvodnju Neg: visoki troškovi ulaganja, smanjena dodana vrijednost
Radnici i sindikati	Poz: definirano radno zakonodavstvo i poznati troškovi rada Neg: nemogućnost isplate plaće u kriznim situacijama, odlazak u stečaj	Poz: povećanje fleksibilnosti u kriznim situacijama Neg: zbog ograničenja plaća i uvjeta rada moguće smanjenje motiviranosti i radne discipline, moguće pojave štrajkova	Poz: nema Neg: mogućnost da uprava u želji za smanjenjem troškova rada izazove smanjenje motivacije i radne discipline, sukob oko vlasništva nad profitom, propast zbog štrajkova

rupdonotasa-uprav...
 Home Tools
 67 / 368 125%
 Share

Vlasnici	<p>Poz: velika kapitalna ulaganja</p> <p>Neg: jak utjecaj na upravu, nesamostalnost u stvaranju vizije i strateških ciljeva, mogućnost preinvestiranja i stečaja, nesigurnost kod poremećaja tržišta dionica</p>	<p>Poz: sloboda u stvaranju i provedbi vizije i strateških ciljeva</p> <p>Neg: smanjena mogućnost kapitalnih ulaganja</p>	<p>Poz: dobit ostaje poduzeću, sloboda stvaranja i provedbe vizije i strateških ciljeva, racionalno investiranje</p> <p>Neg: mogućnost ulaganja samo kroz dobit ili kredite</p>
Država	<p>Poz: definirani uvjeti poslovanja, mogućnost usklađivanja ciljeva organizacije s ciljevima države</p> <p>Neg: jak utjecaj državne regulative, moguće pojave kriza zbog loših zakona, visoki troškovi poreza, komplicirani i skupi odnosi s državnom upravom</p>	<p>Poz: smanjen utjecaj državne regulative, smanjenje troškova vezanih uz odnose s državnom upravom</p> <p>Neg: nejasni uvjeti poslovanja, povećana nesigurnost, nejasni ciljevi države, moguća pojava korupcije</p>	<p>Poz: nema poreza, nepostojanje državne regulative, slobodno tržišno nadmetanje</p> <p>Neg: potpuna nesigurnost, visoki troškovi vlastite zaštite</p>

Search: Retain Page
 Export PDF
 Adobe Export PDF
 Convert PDF Files to Word or Excel Online
 Select PDF File
 rupdonotasa_uprav...pdf
 Convert to
 Microsoft Word (.docx)
 Document Language
 English (U.S.) Change
 Convert
 View Converted Files
 Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC
 Start Free Trial

rupdonotasa-uprav...
 Home Tools
 67 / 368 125%
 Share

Društvene organizacije	<p>Poz: mogućnost javnog djelovanja</p> <p>Neg: utjecaj politike na poslovanje, pritisci i zahtjevi za sponzorstvom, troškovi političkog lobiranja, mogućnost korupcije</p>	<p>Poz: mogućnost ravnopravne suradnje oko zajedničkih interesa</p> <p>Neg: nema</p>	<p>Poz: mogućnost ravnopravne suradnje oko zajedničkih interesa</p> <p>Neg: nema</p>
Međunarodne organizacije	<p>Poz: jasni uvjeti domaćeg i međunarodnog poslovanja, lakše ugovaranje zahtjeva s klijentima</p>	<p>Poz: nema</p> <p>Neg: pokušaji zatvaranja domaćeg tržišta</p>	<p>Poz: nema</p> <p>Neg: stvaranje zatvorenog tržišta</p>

Izvor: Cf. Milenković, R., „Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije”, http://www.koncar-institut.hr/o-nama/vrucni_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf, posjet 30. ožujka, 2007.

54

Search: Retain Page
 Export PDF
 Adobe Export PDF
 Convert PDF Files to Word or Excel Online
 Select PDF File
 rupdonotasa_uprav...pdf
 Convert to
 Microsoft Word (.docx)
 Document Language
 English (U.S.) Change
 Convert
 View Converted Files
 Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC
 Start Free Trial

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

Analizom utjecaja interesno-utjecajnih skupina u graničnim uvjetima na tržištu danom u tablici 3 može se zaključiti kako sve interesno-utjecajne skupine imaju značajan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. Međutim, kategorija koja najznačajnije utječe na uspješnost poslovanja te zbog koje poduzeće uopće postoji su kupci. Kupci su najvažnija interesno-utjecajna skupina jer bez njihovog postojanja poslovanje gubi smisao. U okviru poduzeća postoje samo troškovi, a prihode od prodaje novostvorene vrijednosti osiguravaju kupci. Kupci su relativno neskloni riziku kupovine novih proizvoda, posebice onih više cijene. Uz to, od kupovine novih proizvoda može ih odvratiti i postojanje tzv. troškova zamjene. Zadatak je menadžmenta poduzeća neprestano pronalaziti nove kupce, uspostavljati s njima kvalitetne odnose te ih održavati, unaprjeđivati i razvijati. Orijentacija na kupce stoga predstavlja temeljno načelo upravljanja, odnosno ciljnog usmjeravanja poduzeća. Međutim, preveliki naglasak na potrebe i očekivanja, odnosno zadovoljstvo kupaca, može dovesti do zanemarivanja praćenja utjecaja i važnosti ostalih interesno-utjecajnih skupina.

Unatoč korisnosti, Freemanov konceptom interesno-utjecajnih skupina ne nudi sveobuhvatnu alternativu ekonomskoj teoriji, već samo ukazuje na prirodu poduzeća kao entiteta za transformaciju resursa pod utjecajem internih i eksternih čimbenika. Njegova mapa interesno-utjecajnih skupina menadžmentu pruža vrijedan strateški alat za njihovu identifikaciju, ali ne pruža odgovarajući teorijski temelj za objašnjavanje ponašanja poduzeća ili pojedinih internih ili eksternih čimbenika.

**Kritika
Freemanovog
koncepta**

Navedena mapa pruža jedino mogućnost općeg utvrđivanja pozitivnih ili negativnih utjecaja interesno-utjecajnih skupina.

Iako Freeman ukazuje na potrebu identifikiranja vrijednosti u procesnoj analizi, radi se zapravo samo o utvrđivanju kongruentnih vrijednosti, odnosno vrijednosti između poduzeća i interesno-utjecajnih skupina u smislu **identificiranja partnerstava ili konflikata**. Freeman ne ukazuje na moguće ili potrebne vrijednosti koje bi trebale obilježavati odnos poduzeća i interesno-utjecajnih skupina. Bez razvijanja kauzalnih veza kojima se se opisuju odnosi između interesno-utjecajnih skupina nemoguće je testirati, odnosno predvidjeti ponašanje poduzeća, a niti interesno-utjecajnih skupina.

Osim toga, teorija interesno-utjecajnih skupina ne pruža smjernice kako uspostaviti ravnotežu između stavova i interesa različitih interesno-utjecajnih skupina. Proučavajući njihove interese može se utvrditi kako zadovoljavanje interesa jedne skupine često ide na štetu neke druge. Nije, dakle, jasno čije interese treba preferirati, niti kako ih uravnotežiti. Prije svega, potrebno je odrediti jesu li interesi svih skupina jednako vrijedni ili su neki važniji od drugih. Ako je tome tako, koje su to skupine. Drugim riječima, teorija interesno-utjecajnih skupina ne daje odrednice kako rangirati ili pomiriti prirodno suprotstavljene interese pojedinih interesno-utjecajnih skupina.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Nameće se zaključak da je prema teoriji IUS zadatak menadžmenta uskladiti interese svih IUS, a koji su često suprotstavljeni. Broj interesa je beskonačan, a kako bi se uspostavila neka ravnoteža broj bi trebao ograničiti. Teorija IUS ne nudi smjernice kako odabrati relevantne IUS. Osim toga, pojedinci su često članovi raznih IUS, a teorija ne daje smjernice kako razriješiti taj problem. Sljedeći problem odnosi se na činjenicu da je nejasno što, odnosno koje aspekte onoga što IUS smatraju korisnim treba uzeti u obzir, budući da se pogledi različitih osoba o korisnosti mogu razlikovati. Ne treba zanemariti ni činjenicu da ostvarivanje koristi jednoj IUS može predstavljati štetu drugoj. S tim u vezi potrebno je razriješiti mnoga pitanja⁵²: jesu li interesi svih IUS jednako vrijedni, koji su važniji, zašto, kada, koliko, do kada itd. Treba zaključiti da organizacija koja je odgovorna svima, zapravo nije odgovorna nikome.

Iako analitički komplicirani, ovi problemi se u praksi neprestano rješavaju. Do odgovora na pitanje o važnosti pojedinih interesno-utjecajnih skupina menadžeri dolaze rutinski, polazeći od definiranog cilja poduzeća. Na osnovi temeljnog cilja, koji može biti maksimalizacija dugoročne vrijednosti vlasnika, maksimalizacija zadovoljstva zaposlenika, proizvodnja ekoloških proizvoda i sl. menadžeri identificiraju skupinu čije interese posebice uzimaju u obzir te na toj osnovi rangiraju koristi.

Manjkavost Freemanova koncepta predstavlja i nepotpuno povezivanje interesno-utjecajnih skupina. Pojedini subjekt može pripadati različitim interesno-utjecajnim skupinama. Nemogućom se čini činjenica da interesno-utjecajne skupine prema Freemanovoj mapi ne iskazuju nikakve međusobne veze. Primjerice, zaposlenik je član skupine zaposlenika poduzeća, ali istovremeno može biti i dioničar te član vanjskih skupina, kao što su udruženja potrošača, aktivisti za zaštitu okoliša ili neke druge. U tom smislu može se ukazati na potrebu mrežnog povezivanja interesno-utjecajnih skupina⁵³, što povećava složenost njihovog prikaza.

Iz prikaza na shemi 5 može se zaključiti da je pojedine skupine ponekad teško identificirati, međutim, moguće je identificirati interese koje pojedina skupina zastupa. Iz tog se razloga može predložiti da se interesno-utjecajne skupine identificiraju prvenstveno na osnovi njihovih interesa⁵⁴. S tim u vezi potrebno je napomenuti kako je interne interesno-utjecajne skupine moguće identificirati na osnovi njihove uloge, odnosno seta uloga koje obavljaju. Međutim, vanjske interesno-utjecajne skupine i njihove veze s unutrašnjim subjektima treba identificirati na interesnoj osnovi.

52. Sternberg, E., «The Defects of Stakeholder Theory», *Scholarly Research and Theory Papers*, god. 5, br. 1, 1997., str. 3-10.
53. Rowley, T., «Does Relational Context Matter? An Empirical Test of a Network Theory of Stakeholder Influences», prezentirano na: The Academy of Management Meeting, San Diego, CA., 1998.

Schema 5. Mapa mrežnog prikaza interesno-utjecajnih skupina

Problematika identificiranja kompleksnosti veza između interesno-utjecajnih skupina leži i u činjenici da je Freeman poduzeće stavio u **središte promatranja**. Smještanjem poduzeća u središte sugerira se kako ono ima kontrolu nad drugim entitetima i njima upravlja. Ova činjenica dovodi po poteškoća pri analizi važnosti drugih veza i subjekata koji nisu izravno povezani s poduzećem. Stoga se može doći do sasvim pogrešne sustavske slike odnosa poduzeća i interesno-utjecajnih skupina, što ne rezultira primjerenim objašnjenjem ponašanja poduzeća kao podsustava šireg društvenog sustava. Temeljna prepreka tom nastojanju uklanja se tako da se poduzeće ne smješta u središte promatranja, već se promatra kao **dio šireg sustava**.

Ova Freemanova teza temelji se na **pogrešnoj pretpostavci** kako je okruženje statično, a poduzeće ima svo znanje o svom okruženju.

Unatoč nedostacima, teorija interesno-utjecajnih skupina ipak ima svojevrsnu vrijednost. Iako ima široku interpretaciju, pojam „interesno-utjecajna skupina“ menadžmentu služi kao podsjetnik koje pojedince i/ili skupine poduzeće treba uzeti u obzir u procesu ispunjavanja ciljeva. Menadžeri trebaju uzeti u obzir interese važnih pojedinaca i skupina kako bi unaprijedili šanse za ostvarenje ciljeva te kako bi osigurali etičnost poslovanja. Na taj način može se osigurati da se ponašanje poduzeća zadrži u etičkim okvirima. U današnjem umreženom i globaliziranom svijetu menadžeri ne smiju ignorirati niti jednu skupinu koja može utjecati na dugoročnu sposobnost stvaranja vrijednosti. Suvremeno poslovanje se umnogome temelji na partnerskim odnosima s različitim entitetima. Etičnost u poslovanju se pak postiže etičnim postupanjem prema svim interesno-utjecajnim skupinama. Međutim, jednakost u postupanju prema svima ne znači izjednačavanje interesa utjecajnih skupina s interesima vlasnika. Jednakost u postupanju zapravo podrazumijeva odnos prema interesno-utjecajnim skupinama po načelu etičnosti.

Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

Istraživanja pokazuju da stavovi menadžera podupiru ovakve teze. U istraživanju⁵⁵ provedenom na uzorku od 1 500 delegata sastanka u Davosu, od kojih su većina bili menadžeri, manje od jedan od pet ispitanika izjavilo je da je profitabilnost najvažnija mjera korporativnog uspjeha. Još ih je manje, tek 5%, izjavilo kako je koncept društvene odgovornosti najvažniji kriterij poslovnog uspjeha. 4% ispitanika izjavilo je kako su reputacija i čestitost brenda najvažniji, a čemu svakako pridonosi društveno odgovorno ponašanje poduzeća. Najviše, 27% ispitanika izjavilo je da je najvažnija varijabla uspjeha kvaliteta proizvoda.

Ako provođenje koncepta društvene odgovornosti podrazumijeva jačanje povjerenja od strane interesno-utjecajnih skupina, tada se temeljna filozofija poduzeća treba temeljiti na sposobnosti izgrađivanja kvalitetnih odnosa. Odnosi se u suštini uspostavljaju između ljudi i ne mogu se formalizirati strogim pridržavanjem pravila. Osobe u okviru organizacije međusobnom interakcijom razvijaju vrijednosti na čijoj osnovi temelje svoj rad i interakciju s okruženjem. Organizacije su u suštini pokretane vrijednostima, iako je znanstveni pristup menadžmentu organizacije dugo promatrao kao zatvorene sustave u kojima je aktivnosti moguće razdijeliti na puno manjih dijelova, suvremeni sustavski pogled poduzeća smatra otvorenim, kompleksnim i adaptivnim sustavima koja djeluju na načelima sinergije i rekurzivnosti, a ne mehanicističke fragmentacije.

Porezna politika General Electrica pod okriljem odnosa s interesno-utjecajnim skupinama

General Electric je prepoznatljivo ime za mnoga generacije, a duguje to proizvodima široke potrošnje kao što su šarulje, sušila, hladnjaci i drugi uređaji. Pa ipak, odjel za proizvode široke potrošnje početkom novog stoljeća ukupnim prihodima pridonosi s manje od 6%, dok poslovi posuđivanja novca pridonose s više od 30%. Industrijska, komercijalna i medicinska oprema, kao što su turbine i zrakoplovni motori, pridonosi s oko 50%. Industrijski poslovi kompanije uključuju dakle sve, od elektrane na vjeter do projekata nuklearne energije. Međutim, zbog divizije za posuđivanje novca, GE Capital, koji doprinosi više od polovice ostvarenih profita, mnogi analitičari Wall Streeta GE smatraju „nereguliranim posuđivačem novca koji također radi i perlice“.

Godina 2010. bila je vrlo dobra za General Electric. Poduzeće je objavilo profit od 14,2 milijardi \$ ostvarenih po cijelom svijetu, od čega je 5,1 milijarda proizašla iz operacija unutar SAD-a. A koliko je GE platio poreza? Ništa, čak je zatražilo poreznu olakšicu od 3,2 milijardi. Iako je ovu činjenicu teško razumjeti, niski porezi nisu novost za GE. Svoj iznimni uspjeh u poreznoj sferi GE duguje agresivnoj strategiji koja kombinira bestoko lobiranje za porezne olakšice s vlastitim inovativnim računovodstvom. GE-ov porezni odjel često se naziva najboljim svjetskim odvjetničkim uredom. Godine 2011. u njemu je radilo 975 zaposlenika. Slogan kompanije „maštovitost na djelu“ odlično opisuje i rad tog odjela. Tim ljudi čine bivši djelatnici ministarstva financija, ali i porezne uprave i odbora

55 „Two-faced capitalism“, www.theeconomist.com, 22. siječnja, 2004.

npccratba-upravjaczelonoma-tercijaprkose-izlaze_jeciel.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools rnpdonatasa-upravlj...

koji su sastavljali zakone u Kongresu. Na poreznom simpoziju 2007. godine dužnosnik tog odjela izjavio je da se misija odjela sastoji od 19 pravila koja potiču zaposlenike da svoje radno vrijeme jednako raspodijele na aktivnosti kojima se osigurava usklađivanje rada sa zakonom, ali i na „traženje prilika za smanjenje poreza“.

Iako je GE najuspješniji u smanjivanju poreznog teret, druge kompanije u tome također postaju sve uspješnije. Unatoč činjenici da je korporativna porezna stopa u SAD-u 35%, jedna od najviših u svijetu, poduzeća koriste različite oblike zaklona i olakšica kako bi platili što je moguće manje. U nedavnom izvješću GE je objavio porezni teret od 7,4% od svojih „američkih“ profita, što je oko trećine prosjeka koje objavljuju druge američke multinacionalne kompanije. Međutim, čak su i te brojke previsoke jer uključuju porez koji GE treba platiti ako povratit profite ostvarene izvan SAD-a. Dok su ti profiti i dalje u offshore području, GE zapravo ima pravo na povrat.

Jedna od zapanjujućih „komparativnih prednost“ GE-a je njihova sposobnost da lobiraju i izbore porezne olakšice. Tijekom prošlog desetljeća GE je utrošio desetine milijuna dolara kako bi progurao promjene u poreznom zakonu. Jedna od najunosnijih mjera je ona koja GE-u omogućuje da poslove prenosi u inozemstvo gdje plaća neznatne poreze te je izuzet od poreza u SAD-u sve dok profiti ostanu u inozemstvu. Menadžeri u GE-u navode kako su im te mjere nužne kako bi bili konkurentni te da tako djeluju kao „odgovorni građani“. Glasnogovornica kompanije je izjavila kako je GE predan ispunjavanju svojih poreznih opterećenja, ali isto tako nastoji maksimalizirati odgovornost prema svojim dioničarima te legalno minimalizirati troškove. Porezni zakoni za GE su toliko važni da je GE uključio desetine finansijskih kompanija i jato vanjskih lobista da šaljū pisma kada je Kongres zaprijetio da će 2008. godine isteći najunosnija odredba. Vođa tima čak je jedne

Search: Rotate Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rnpdonatasa_upravljac.pdf X

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

npccratba-upravjaczelonoma-tercijaprkose-izlaze_jeciel.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools rnpdonatasa-upravlj...

prilike navodno pao na koljena i moio produžetak povlastice. No, kritičari navode da takvi porezi povećavaju blagostanje GE-a i štete ekonomiji zbog odvracanja od ulaganja i zapošljavanja u SAD-u.

Tijekom razvoja GE je koristio i u nekim slučajevima inovirao agresivne strategije kako bi smanjio poreze. Sredinom 80-ih predsjednik Reagan je pokrenuo reviziju poreznog sustava nakon što je saznao da je to poduzeće za koje je nekad i sam radio bilo među mnogima koja su koristila računovodstvenu kreativnost kako bi izbjegla plaćanje poreza. „Nisam znao da su se stvari toliko otele kontroli“ - izjavio je tada Reagan. Predsjednik je pokrenuo redefiniciju najasnih poreznih odredaba te je GE morao platiti porez po puno višoj stopi od 32,5%. Međutim, njihalo je krenulo u suprotnom smjeru 90-ih godina kada su GE i druge finansijske uslužne tvrtke izborile izmjenu poreznog zakona koji je multinacionalnim kompanijama omogućio da izbjegnu poreze na neke vrste bankarskog i osiguravateljskog prihoda. To je u praksi značilo da ako bi GE npr. financirao prodaju generatora u Irskoj ne bi više bio obavezan platiti porez u SAD-u sve dok profiti ostanu u inozemstvu. Ovo tzv. aktivno financiranje pokazalo se korisnim za investicijske banke, brokerske kuće, proizvođače automobila i sl. te posuđivače kao što je GE Capital. Porezne uštede GE je tako koristio kako bi nadoknadio porez plaćen na profite ostvarene poslovanjem u SAD-u.

Iako su opadajuće porezne stope povećale profite i poduzeću omogućile da isplaćuje dividende i za vrijeme recesije, neki porezni eksperti se pitaju što porezni obveznici time zapravo dobivaju. Od 2002. godine poduzeće je eliminiralo petinu svoje radne

Search: Rotate Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rnpdonatasa_upravljac.pdf X

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

59

svrage u SAD-u, a povećalo broj zaposlenika u inozemstvu. U tom razdoblju profit GE-a u inozemstvu porastao je s 15 na 92 milijardi dolara. Kritičari navode da sama činjenica da GE gotovo sam sebi može odrediti poreznu stopu itekako pokazuje da je porezna reforma nužna. Porezni sustav neke države trebao bi poticati stvaranje radnih mjesta i ukidati poticaje za izvoz poslova i izbjegavanje odgovornosti. I dok Obamina administracija i vođe u Kongresu razmatraju prijedloge za poreznom reformom, GE se itekako sprema braniti svoje interese. Kompanija je tako 2010. godine utrošila 4,1 milijun dolara na vanjske lobiste, uključujući četiri poduzeća specijalizirana za poreznu politiku. „Mi smo raznolika kompanija i mnoga pitanja koja razmatra Kongres tiču se naših dioničara. Želimo osigurati da se naš glas čuje“ – izjavio je glasnogovornik GE-a. Izvor: Kocieniewski, D., „G.E. Strategies Let It Avoid Taxes Altogether“, *New York Times*, 24. ožujka, 2011.

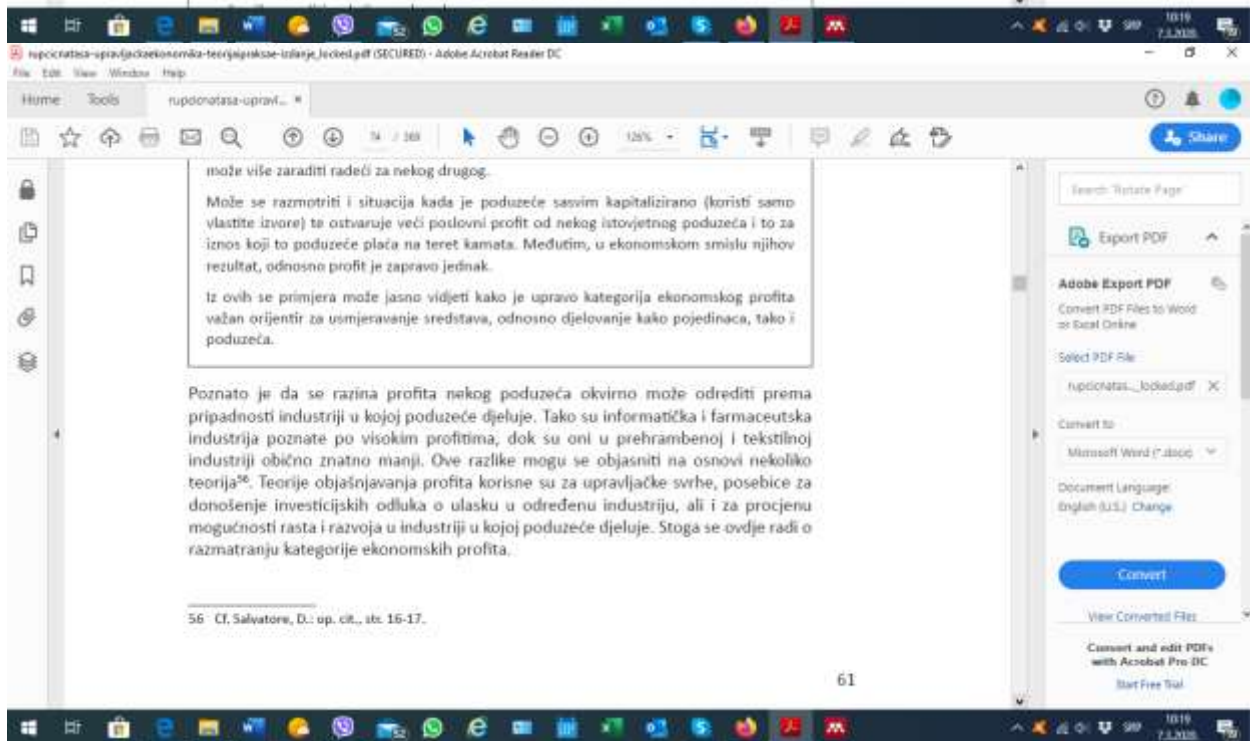
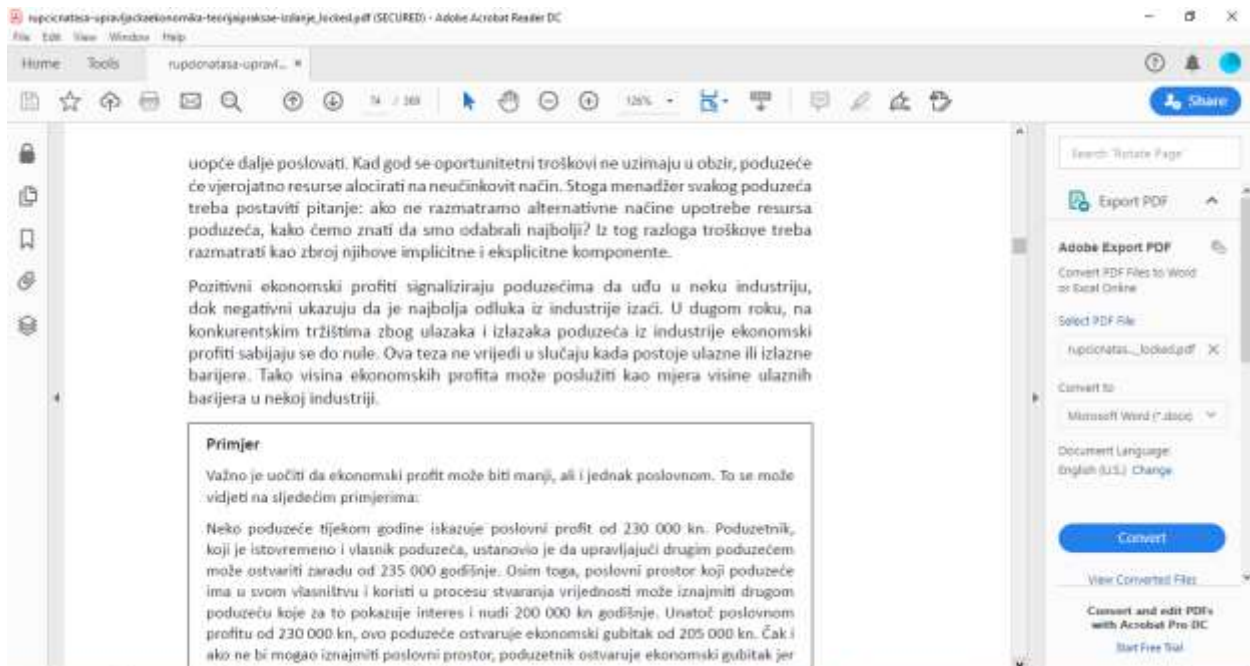
2.7. Priroda i teorije profita

Pri razmatranju uspješnosti poslovanja nekog poduzeća obično se uzima mjera profita. No, potrebno je razlikovati dvije vrste profita: poslovni i ekonomski. **Poslovni profit**, također poznat i kao jednostavno – profit, razlika je između ukupnih prihoda poduzeća i eksplicitnih, odnosno računovodstveno izraženih ukupnih troškova. **Eksplicitni troškovi** predstavljaju izdatke za zakup čimbenika potrebnih u procesu stvaranja nove vrijednosti. Ovi izdaci mogu biti kamate na posuđena novčana sredstva, renta za korištenu zemlju ili zgrade, plaće radnika ili izdaci za materijalne resurse.

Poslovni i ekonomski profit

Međutim, za preciznije određivanje poslovnog rezultata treba uzeti u obzir i **implicitne ili oportunističke troškove**. Implicitni se troškovi odnose na vrijednost čimbenika koje poduzeće posjeduje u svom vlasništvu te ih koristi u procesu stvaranja vrijednosti, a bez postojanja eksplicitnih troškova. No, ove čimbenike ne treba sagledavati kao besplatne. Poduzeće bi na njima moglo zaraditi koristeći ih za neku drugu najisplativiju svrhu, a što čini implicitne troškove. Primjeri implicitnih troškova mogu biti: plaća koju bi poduzetnik mogao zaraditi radeći za nekog drugog, povrat koji se može ostvariti investiranjem vlastita kapitala, davanje nekretnina i/ili opreme u najam i slično. Može se stoga zaključiti da je u procjenu troškova potrebno uključiti i mogući povrat na vlastita sredstva. Oportunistički trošak bit će nula samo ako je tržišna vrijednost nekog čimbenika nula, odnosno ako niti jedno drugo poduzeće ne želi kupiti ili unajmiti taj resurs. Na taj način može se odrediti **ekonomski profit** kao razlika između ukupnih prihoda i ukupnih, dakle implicitnih i eksplicitnih troškova.

Kategorija poslovnog profita koristi se za porezne i računovodstvene svrhe. No, za donošenje poslovnih, a posebice investicijskih odluka važno je odrediti ekonomski profit. Ekonomski profit može biti manji, ali i jednak poslovnom. Upravo je kategorija ekonomskih profita važan orijentir za usmjeravanje sredstava, odnosno djelovanje kako pojedinaca, tako i poduzeća. **Računovodstveni profiti** ukazuju je li poduzeće **sposobno** nastaviti poslovanje, dok **ekonomski profiti** ukazuju **treba** li poduzeće



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

U teoriji koja **profit objašnjava rizikom** (engl. *risk-bearing theory of profit*) polazi se od teze da vlasnici poduzeća trebaju biti nagrađeni višom stopom povrata za rizik koji preuzimaju, budući da ne polažu pravo na fiksnu stopu povrata na svoja ulaganja. Prema ovoj teoriji poduzeće želi postići iznadprosječni povrat, odnosno iznadprosječni ekonomski profit za ulazak u industriju u kojoj postoje iznadprosječni rizici, kao što je to primjerice pri istraživanju nafte ili traženju novog lijeka. Teorija objašnjavanja profita rizikom može se objasniti u kontekstu tzv. normalnih profita, pri čemu se „normalno“ definira u smislu relativnog rizika nekog alternativnog ulaganja⁵⁷. Normalni profiti za poduzeće koje preuzima viši rizik trebaju stoga biti veći od profita poduzeća čije poslovanje podrazumijeva viši stupanj sigurnosti.

Prema **frikcijskoj teoriji profita** ili teoriji dinamičke ravnoteže profiti nastaju zbog trenja odnosno frikcije ili odstupanja od dugoročne ravnoteže. Statička ravnoteža samo je teorijski koncept. U dinamičnom ekonomskom okruženju svi čimbenici koji utječu na ponudu i potražnju neprestano se mijenjaju i uzrokuju profit ili gubitak. U dugoročnoj savršeno konkurentnoj ravnoteži poduzeća neke grane teže svojim investicijama zaraditi nulti ekonomski profit ili normalan povrat, prilagođen danom riziku. Međutim, savršena ravnoteža u praksi je rijetko prisutna. Tako poduzeća u nekoj grani generalno ili individualno mogu ostvariti profit ili snositi gubitak.

Kretanja u nekoj industriji su najčešće sljedeća: kada se počinje ostvarivati profit, u tu industriju počinju ulaziti druga poduzeća. Zbog povećanja konkurencije profiti se smanjuju, odnosno dugoročno sabijaju prema nuli. Tada poduzeća ostvaruju samo normalni povrat na ulaganja, prilagođen stupnju rizika. Najmanje efikasna poduzeća počinju ostvarivati gubitke te napuštaju industriju, što s vremenom dovodi do viših cijena i eliminacije gubitaka. Kao primjer frikcije i promjena odnosa ponude i potražnje može se navesti porast korištenja plastike i aluminija pri izradi automobila, što smanjuje potražnju za čelikom, a time i profite proizvođača čelika. Ovaj primjer ukazuje da se promjenom tehnologije mijenja suština procesa stvaranja vrijednosti, no tada ponovno počinju djelovati sile frikcije, uzrokujući promjenu dinamičke ravnoteže.

Treba također ukazati na činjenicu da poduzeće može u svakom trenutku ostvariti više stope povrata iznad dugoročne, normalne razine. Razlog tome mogu biti privremene turbulencije, odnosno šokovi ili dislokacije u raznim sektorima ekonomije. Tako su, primjerice, američka poduzeća koja proizvode naftu i prirodni plin 1990. godine doživjela snažno povećanje svojih profita kao reakciju na smanjenje ponude zbog invazije Iraka na Kuvajt. Ti su se dobiti naravno smanjili ubrzo nakon rata, kada se tržište ponude normaliziralo⁵⁸. Kada bi, recimo, došlo do otkrića nekog novog, jeftinijeg i lako dostupnog izvora energije, cijena nafte bi značajno pala. Neki proizvođači bi napustili sada manje profitabilno tržište sve do uspostave normalne stope povrata za preostala poduzeća. Nemogućnost ekonomskog sustava da se

57 McGulan, J. R., Moyer, R. C., *Managerial Economics & odlanje*, West Publishing Company, MN, 1993., str. 7.

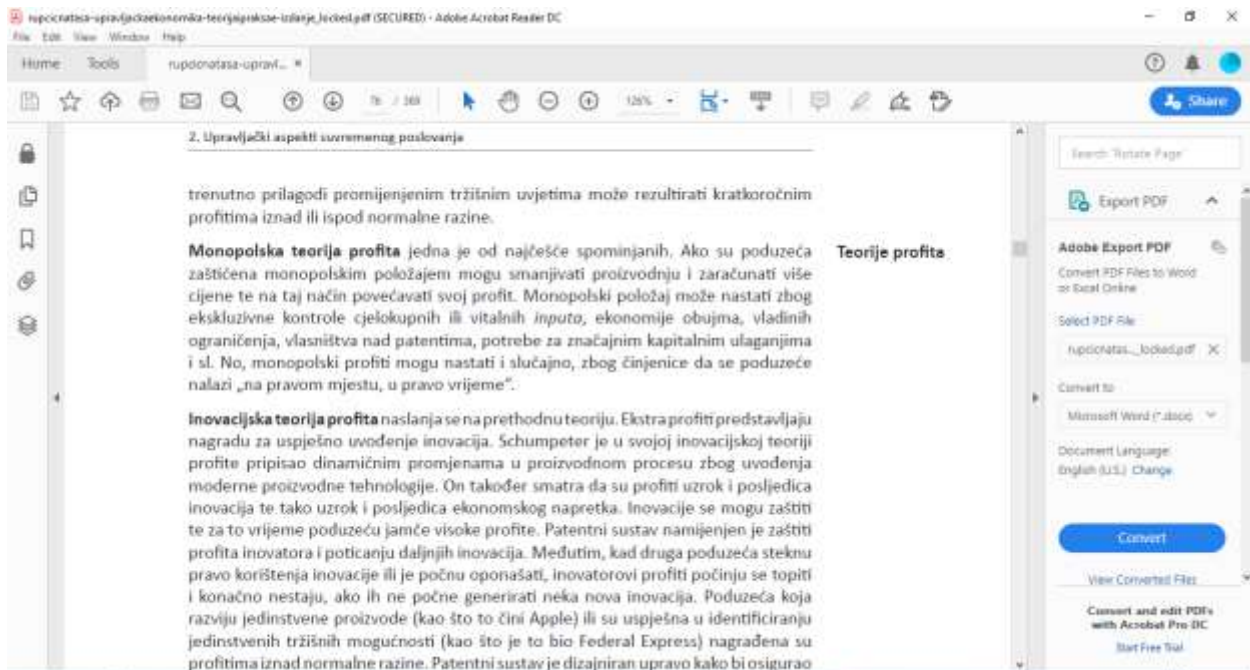
2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

trenutno prilagodi promijenjenim tržišnim uvjetima može rezultirati kratkoročnim profitima iznad ili ispod normalne razine.

Monopolska teorija profita jedna je od najčešće spominjanih. Ako su poduzeća zaštićena monopolskim položajem mogu smanjivati proizvodnju i zaračunati više cijene te na taj način povećavati svoj profit. Monopolski položaj može nastati zbog ekskluzivne kontrole cjelokupnih ili vitalnih *inputa*, ekonomije obujma, vladinih ograničenja, vlasništva nad patentima, potrebe za značajnim kapitalnim ulaganjima i sl. No, monopolski profiti mogu nastati i slučajno, zbog činjenice da se poduzeće nalazi „na pravom mjestu, u pravo vrijeme“.

Inovacijska teorija profita naslanja se na prethodnu teoriju. Ekstra profiti predstavljaju nagradu za uspješno uvođenje inovacija. Schumpeter je u svojoj inovacijskoj teoriji profite pripisao dinamičnim promjenama u proizvodnom procesu zbog uvođenja moderne proizvodne tehnologije. On također smatra da su profiti uzrok i posljedica inovacija te tako uzrok i posljedica ekonomskog napretka. Inovacije se mogu zaštititi te za to vrijeme poduzeću jamče visoke profite. Patentni sustav namijenjen je zaštiti profita inovatora i poticanju daljnjih inovacija. Međutim, kad druga poduzeća steknu pravo korištenja inovacije ili je počnu oponašati, inovatorovi profiti počinju se topiti i konačno nestaju, ako ih ne počne generirati neka nova inovacija. Poduzeća koja razvijaju jedinstvene proizvode (kao što to čini Apple) ili su uspješna u identifikiranju jedinstvenih tržišnih mogućnosti (kao što je to bio Federal Express) nagrađena su profitima iznad normalne razine. Patentni sustav je dizajniran upravo kako bi osigurao

Teorije profita



da mogućnosti stjecanja iznadprosječnih profita djeluju kao poticajni mehanizam za inoviranje. McDonald's je tako ostvario značajan profit kao prvi inovator koncepta brze prehrane. Treba napomenuti da su inovacije često brzo na udaru oponašatelja.

Googleov Android ne krši Oracleove patente

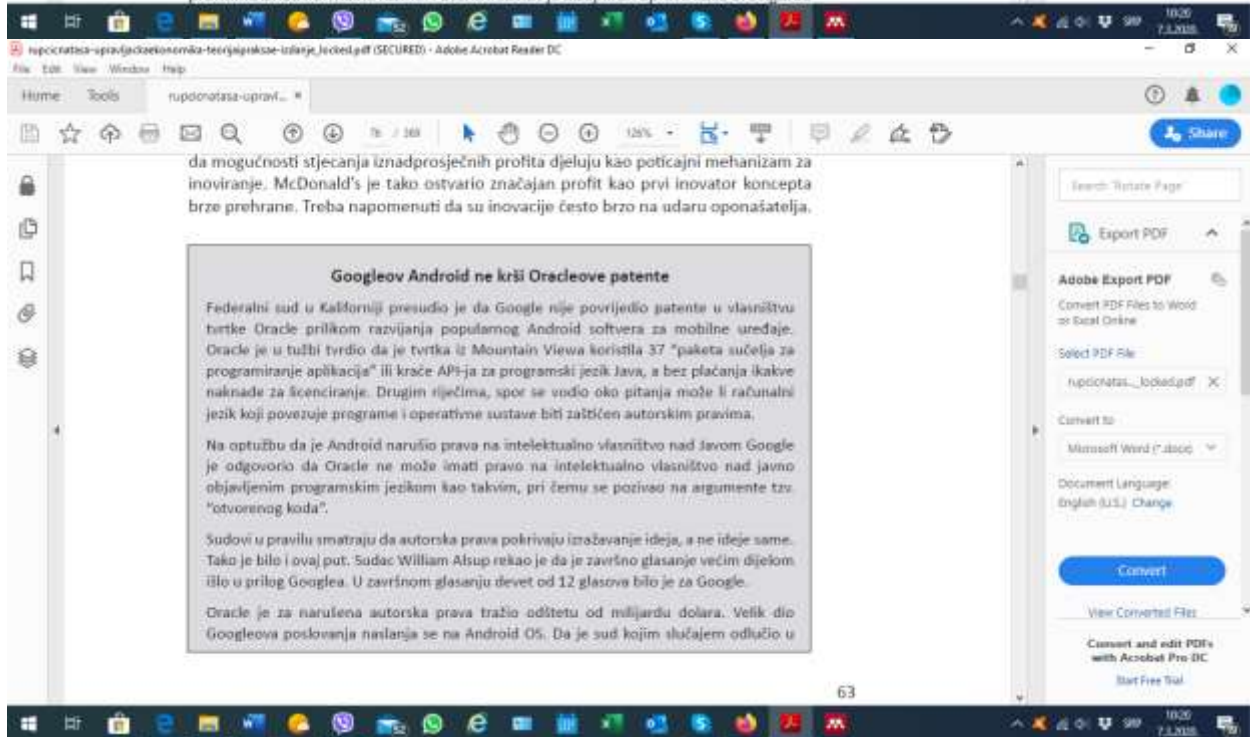
Federalni sud u Kaliforniji presudio je da Google nije povrijedio patente u vlasništvu tvrtke Oracle prilikom razvijanja popularnog Android softvera za mobilne uređaje. Oracle je u tužbi tvrdio da je tvrtka iz Mountain View koristila 37 "paketa sučelja za programiranje aplikacija" ili kraće APIs-ja za programski jezik Java, a bez plaćanja ikakve naknade za licenciranje. Drugim riječima, spor se vodio oko pitanja može li računalni jezik koji povezuje programe i operativne sustave biti zaštićen autorskim pravima.

Na optužbu da je Android narušio prava na intelektualno vlasništvo nad javom Google je odgovorio da Oracle ne može imati pravo na intelektualno vlasništvo nad javno objavljenim programskim jezicima kao takvim, pri čemu se pozivao na argumente tzv. "otvorenog koda".

Sudovi u pravilu smatraju da autorska prava pokrivaju izražavanje ideja, a ne ideje same. Tako je bilo i ovaj put: Sudac William Alsup rekao je da je završno glasanje većim dijelom bilo u prilog Googlea. U završnom glasanju devet od 12 glasova bilo je za Google.

Oracle je za narušena autorska prava tražio odštetu od milijardu dolara. Velik dio Googleova poslovanja naslanja se na Android OS. Da je sud kojim slučajem odlučio u

63



Upravljačka ekonomika – teorija i praksa

korist Oraclea, to bi dovelo do povećanja troškova Android softvera kako za proizvođače uređaja, tako i za potrošače jer bi Google bio prisiljen trošiti više novca na proizvod koji je do sada davao besplatno.

S druge pak strane, Apple je bio dužan platiti 532,9 milijuna dolara nakon što je savezna porota utvrdila da njihov softver iTunes sadrži tri patenta u vlasništvu teksaske tvrtke za licenciranje patenata Smartflash. Smartflash je u parnici tražio odštetu od 852 milijuna dolara, a Apple je tvrdio da naknada za korištenje tih triju patenata ne može biti veća od 4,5 milijuna. Sud je ustvrdio da Apple ne samo što je navedene patente koristio bez dopuštenja, već je to činio namjerno. Najavivši žalbu, iz Applea su izjavili se se zalažu za reformu patentnog sustava kako bi se „obuzdale parnice kompanija poput Smartflasha koje same ne stvaraju proizvode“.

Izvor: „Googleov Android ne krši Oracleove patente“, [www.net.hr, 24. svibnja, 2012.](#); „Zbog kršenja patentnih prava Apple mora platiti odštetu od 533 milijuna dolara“, [www.net.hr, 25. veljača, 2015.](#)

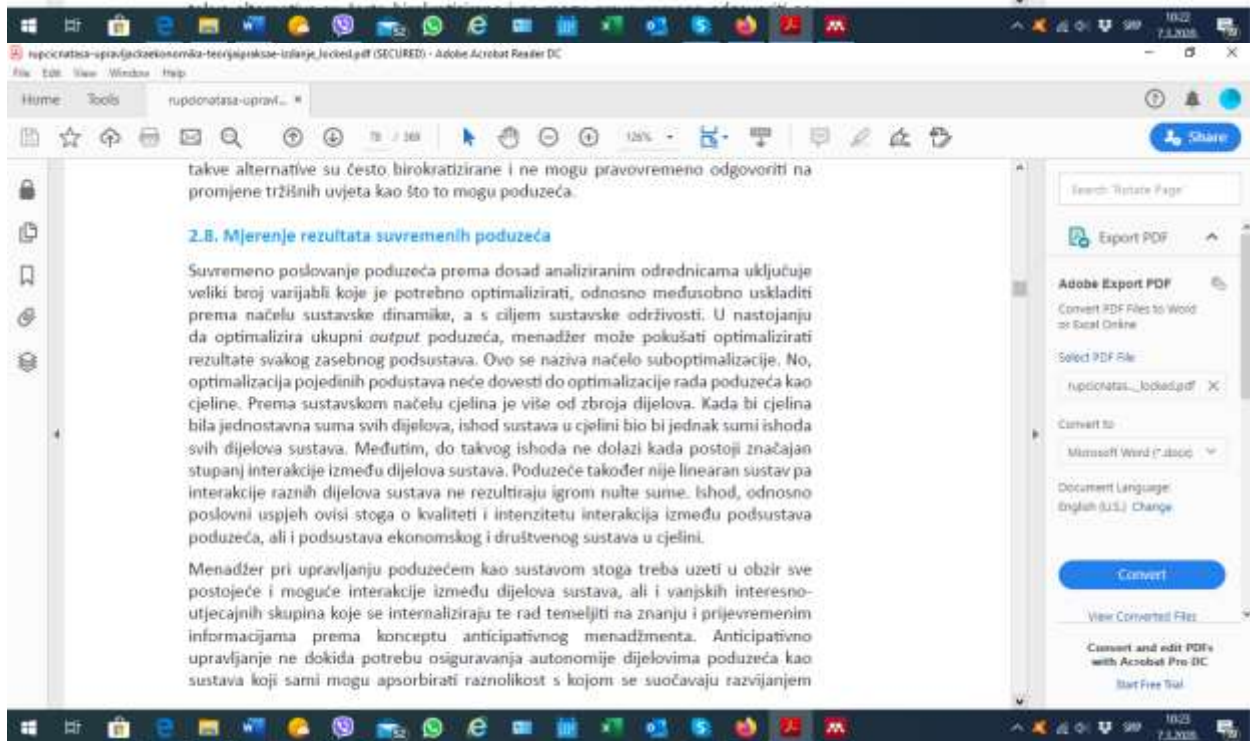
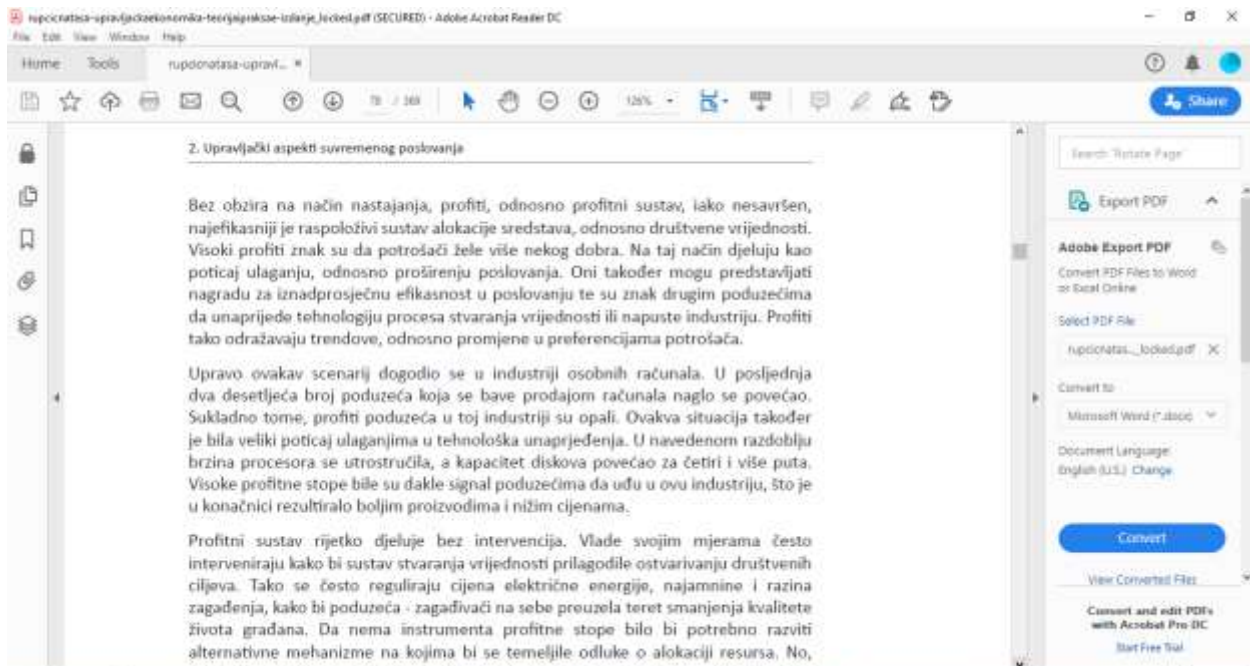
Prema **kompensacijskoj teoriji** ili **teoriji profita na osnovi menadžerske efikasnosti** iznadprosječna efikasnost generira i iznadprosječne prinose ili profite. Iznadprosječna efikasnost najčešće se pripisuje efikasnosti procesa upravljanja čimbenicima procesa stvaranja vrijednosti, što je domena menadžmenta. Menadžeri poduzetničkom tehnologijom kombiniraju proizvodne čimbenike, preuzimaju rizik, koordiniraju infrastrukturu, koriste svoje znanje i sposobnosti kako bi stvorili novu vrijednost i smanjili troškove. Na taj način menadžment se može smatrati temeljnim čimbenikom generiranja iznadprosječnih ekonomskih profita u situaciji kada konkurencija ne

izliva monopolsku zaštitu ili koristi značajnih inovacija. Sposobnost ostvarivanja iznadprosječnih profita na osnovi iznimnih menadžerskih sposobnosti nastavlja biti jedan od najvećih poticaja ostvarivanju veće efikasnosti, ali i efektivnosti ekonomskog sustava. Primjer poduzeća Apple pod vodstvom Stevea Jobsa ilustrira upravo takvu situaciju.

Treba ipak uočiti kako je ostvareni profit u praksi najčešće kombinacija svih navedenih pristupa, pri čemu kratkoročno jedan od njih može dominirati. Niti jedna teorija zasebno ne može u potpunosti objasniti uzrok i pojavu profita nekog poduzeća. Teorije profita također nisu međusobno isključive. Profit je rezultat kombinacije mnogih čimbenika kao što su stupanj rizika, inovacije, menadžerske vještine, postojanje monopolske moći i prilike za zaradu. Stoga su svi izvori profita povezani i međuvisni.

Objašnjenje profita poduzeća Microsoft

Microsoft je ostvario izniman povrat na ulaganje jer je uspješno razvio, uveo na tržište te marketingom približio kupcima inovaciju grafičkog sučelja (GUI – engl. *Graphical User Interface*), što je omogućilo komunikaciju korisnika i računala pomoću ikona, umjesto dotadašnje komunikacije ispisivanjem naredaba. Iako je Microsoft profit počeo ostvarivati na osnovi inovacija, kasniji profit može se objasniti frakcijom s poduzećima Adobe Systems, Computer Associates, Oracle, Veritas i drugima, koja svojim „user-friendly“ softverom privlače sve veći broj korisnika. Microsoft je profitirao i zbog monopolskog položaja na osnovi patentne zaštite. Dobro vođenje kompanije također je uzrok iznadprosječnog profita.



rpccratice-upravljanjeekonomika-teorijapriklase-izlaze_locked.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools rupdnotatasa-upravlj...

vlastite raznolikosti ponašanja. S obzirom na činjenicu da se ovakav način upravljanja temelji na informacijama, prije svega prijevremenim te na znanju, jasno je da se ovakav koncept upravljanja može optimalizirati jedino u okviru implementacije koncepta učećeg poduzeća.

Ako se nekim sustavom želi upravljati, potrebno je mjeriti njegove rezultate. Stara je izreka da ono što mjerimo, to i dobijemo. Iako korelacija objekta mjerenja i rezultata mjerenja nije savršena, ona je ipak pozitivna. Vidljivo je to iz činjenice da se klasično poduzeće u pravilu koncentrira na mjerenje finansijskih rezultata. Prema navedenoj izreci ako se sustav mjerenja koncentrira samo na kratkoročne ciljeve izražene u finansijskim pokazateljima, poduzeće će ostvariti cilj kratkoročne efikasnosti. Iako se važnost ovakvog mjerenja ne može niti želi osporiti, ono ipak ne smije biti jedini fokus poduzeća. Koncentriranje na finansijske rezultate svratit će pozornost s operativnih mjera koje izravno doprinose finansijskim rezultatima. Finansijske mjere potiču kratkoročne aktivnosti te ne mogu osigurati informacije o djelovanju važnih interesno-utjecajnih skupina te zanemaruju pitanja fleksibilnosti, adaptabilnosti, održivosti i razvoja. Osim toga, u tom slučaju nužna posljedica je suboptimalizacija jer su mnogi ciljevi poduzeća u osnovi proturječni.

Isto tako, s obzirom na primjerenost modela sustavske kontrole za upravljanje suvremenim poduzećem, kojim se ostvarivanje odgovarajuće razine profitne stope dovodi u izravnu vezu s ostvarenjem zadovoljstva interesno-utjecajnih skupina, jasno je da je potrebno razviti mehanizam mjerenja rezultata koji će omogućiti praćenje ostvarenja i na preostale dvije razine: strateškoj i normativnoj. Osim

Search: Rotate Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rpdnotatasa_locked.pdf

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

rpccratice-upravljanjeekonomika-teorijapriklase-izlaze_locked.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

Home Tools rupdnotatasa-upravlj...

mjerenja likvidnosti i profita potrebno je, također, pratiti kritične čimbenike uspjeha kao što su tržišni udio, relativni tržišni udio, stvarni i potencijalni odnos kvalitete i koristi za kupca, fleksibilnost, kao i sržne kompetencije poduzeća. Potrebno je, dakle, istražiti preduvjete stjecanja profita, odnosno potencijale za stvaranje vrijednosti, ali i organizacijske pretpostavke djelovanja poduzeća, kako bi se inoviranjem osigurao legitimitet, odnosno sposobnost dugoročnog ispunjavanja zahtjeva interesno-utjecajnih skupina. Na taj način moguće je ostvariti dugoročni cilj poslovanja – maksimalizaciju vrijednosti poduzeća.

Nijedna zasebna mjera ili pokazatelj ne može dati jasnu i cjelovitu sliku ključnih poslovnih područja pa je stoga potrebno dizajnirati uravnoteženu prezentaciju kako finansijskih, tako i operativnih pokazatelja. Upravo su operativni pokazatelji pokretači sutrašnjih finansijskih pokazatelja jer ukazuju na potrebu unaprijeđenja ostalih područja, a ne samo finansijskih. Kako bi se metodološki udovoljilo kriteriju cjelovitog sagledavanja poslovanja poduzeća, može se primijeniti **uravnotežena matrica postignuća** (engl. *balanced scorecard - BSC*). Uravnoteženu matricu postignuća predstavili su Kaplan i Norton u dva izdanja časopisa *Harvard Business Review* 1992. i 1993. godine. Temeljnu prednost ove matrice predstavlja sustavski pogled na poslovanje poduzeća. Sustavski pristup, odnosno njegova sveobuhvatnost, jamči poslovnu održivost zbog stjecanja uvida u sve aspekte poslovanja.

66

Search: Rotate Page

Export PDF

Adobe Export PDF

Convert PDF Files to Word or Excel Online

Select PDF File

rpdnotatasa_locked.pdf

Convert to

Microsoft Word (.docx)

Document Language

English (U.S.) Change

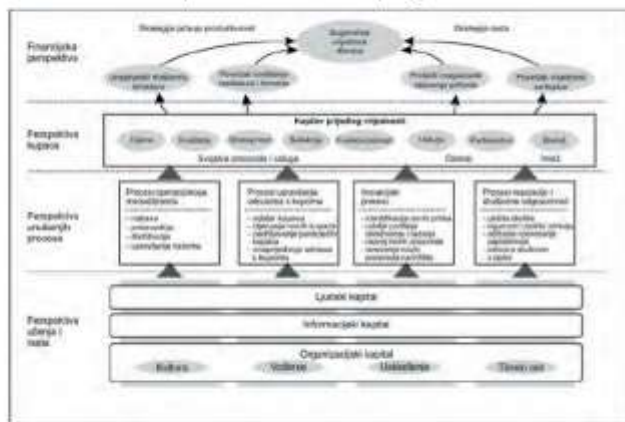
Convert

View Converted Files

Convert and edit PDFs with Acrobat Pro DC

Start Free Trial

Shema 6. Strateška mapa uravnotežene matrice postignuća

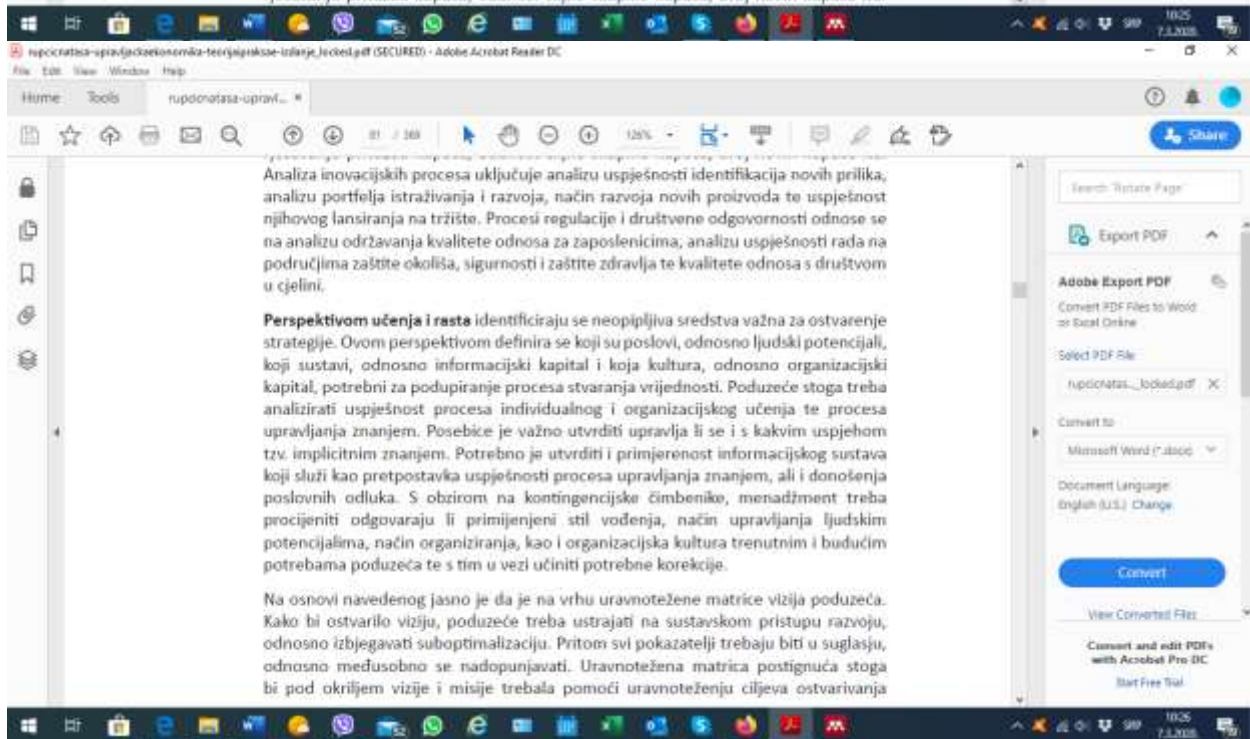
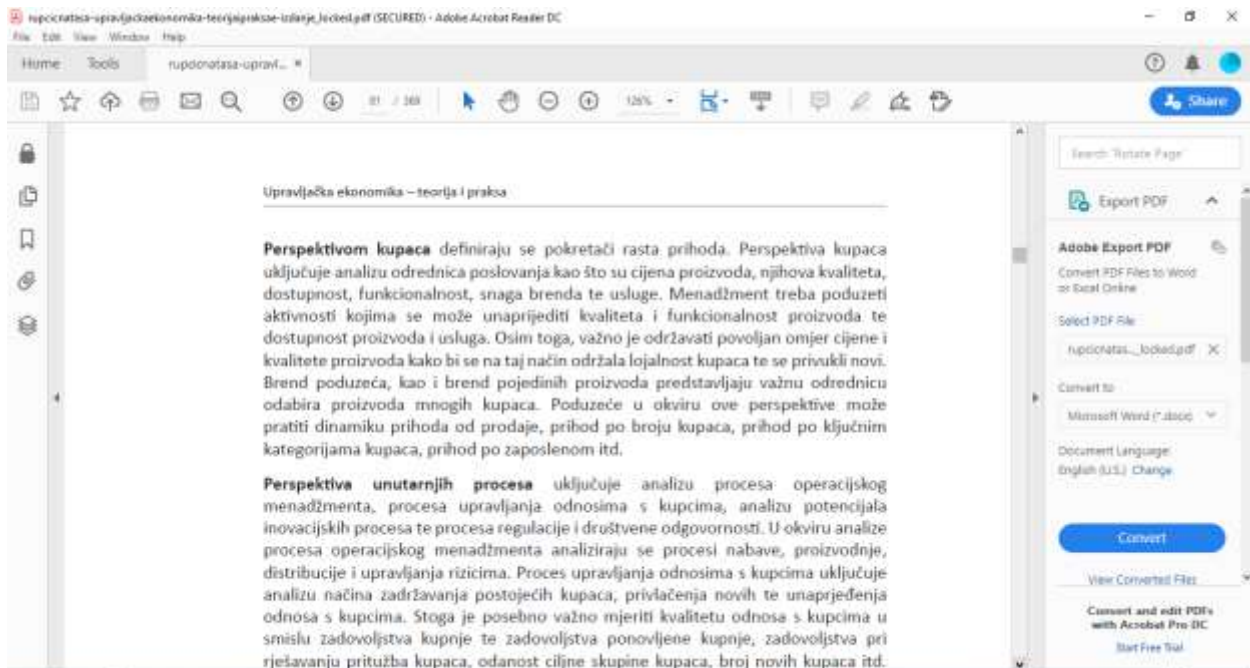


Izvor: Kaplan, R. S., „How the balanced scorecard complements the McKinsey 7 S model”, *Strategy & Leadership*, god. 33, br. 3, 2005., str. 41-46.

Uravnoteženom matricom postignuća uspješnost poslovanja prati se u četiri **Perspektive**

Uravnoteženom matricom postignuća uspješnost poslovanja prati se u četiri kategorije, odnosno obuhvaća četiri perspektive⁵⁹: **financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu unutarnjih procesa i perspektivu učenja i rasta.** Financijskom perspektivom se opisuju opipljivi rezultati strategije u tradicionalnim financijskim terminima. U okviru ove perspektive potrebno je izračunati pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, obrtaja, ekonomičnosti, rentabilnosti te burzovnog poslovanja. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti smatraju se pokazateljima sigurnosti poslovanja, dok su pokazatelji proizvodnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti i koeficijenti obrtaja pokazatelji efikasnosti ili uspješnosti poslovanja⁶⁰.

59 Cf. Hill, W. D., "The learning organization: some reflections on organizational renewal", *Employee Counseling Today*, god. 8, br. 7, 1996., str. 16-25.
 60 Kaplan, R. S., „How the balanced scorecard complements the McKinsey 7 S model”, *Strategy & Leadership*, god. 33, br. 3, 2005., str. 41-46.
 61 Vidučić, U., *Financijski menadžment*, RRIF PLUS, Zagreb, 2006., str. 392.



npccratice-upravljacizelenika-tecijajpkise-izlaze_locked.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools rupdonatasa-upravlj...

12%

Share

2. Upravljački aspekti suvremenog poslovanja

financijske stabilnosti i održivosti, izvrsnosti poslovnih operacija, ali i mogućnosti organizacijskog razvoja. Povezivanjem baza podataka i informacijskih sustava menadžeri mogu sustavno pratiti napredak u svim navedenim područjima na osnovi financijskih pokazatelja, koji odražavaju trenutnu izvrsnost, ali i pokazatelja organizacijskog razvoja i obnavljanja koji predstavljaju preduvjet buduće izvrsnosti i financijskih rezultata. Sagledavanje matrice menadžerima stoga omogućuje postavljanje **dvaju suštinskih pitanja**:

1. Što smo naučili tijekom sadašnjeg kontrolnog razdoblja?
2. Kako na najbolji način možemo upotrijebiti to znanje radi unaprjeđenja rezultata poslovanja poduzeća u sljedećem razdoblju?

Unatoč uravnoteženom pristupu na sve aspekte poslovanja, sve perspektive nisu u praksi postale jednako važne. U izvornom tekstu financijska perspektiva postavljena je na vrh matrice, što je utjecalo na njenu primjenu u poduzećima. Kaplan i Norton⁶² također su u svom kasnijem radu priznali ovaj problem. Unatoč nedostacima, uravnotežena matrica ima niz prednosti: pomaže provedbi strategije, unaprjeđuje komunikaciju, ukazuje na prioritete te unaprjeđuje koordinaciju između funkcija, poslovnih jedinica te između interesno-utjecajnih skupina⁶³. No, nema moć ukazati na nelspravno donesene ciljeve i strategiju.

npccratice-upravljacizelenika-tecijajpkise-izlaze_locked.pdf (SECURED) - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools rupdonatasa-upravlj...

12%

Share

Istraživanjem koje je proveo KPMG⁶⁴ 1998. godine utvrđeno je da više od 70% pokušaja primjene ove metode ne uspije. Razlozi se mogu pripisati nedostatku sofisticiranih informacijskih sustava, nedovoljnoj potpori strateškog menadžmenta te menadžerskoj usmjerenosti na kratkoročne ciljeve i svakodnevne operacije. No, pogrešno bi bilo metodu smatrati alatom top menadžmenta. Ona zapravo olakšava donošenje odluka kako na strateškoj, tako i na operativnoj razini⁶⁵. Preopterećenje informacijama, fokus na operativne zadatke i financijske rezultate mogu onemogućiti njenu implementaciju na svim razinama. Stoga je važno neprestano naglašavati njene prednosti te izgrađivati i njegovati poticajne elemente koji mogu omogućiti njenu uspješnu primjenu.

Sažetak

Razloge postojanja poduzeća kao sustava treba tražiti u nekoliko činjenica. Poduzeća su, prije svega, izvrsni alokatori resursa. No, razloge postojanja poduzeća treba tražiti i u efikasnosti sklapanja dugoročnih ugovora. Na taj način mogu se smanjiti transakcijski troškovi. Kako bi se objasnio problem cilja poslovanja, može se razviti

62 Kaplan, R. S., Norton, D. P., "Balance without profit", *Financial Management*, 2001., str. 23-7.
63 Cf. Beer, M., Eisenstat, R., "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, god. 41, br. 4, 2000., str. 29-40.
64 McCann, P., "The Balanced Scorecard ... the Eleventh Commandment", *Management Accounting*, god. 76, br.11, 1998., str. 34-6.
65 Kallé, M., Nilsson, F., "Performance Measurement at Nordic Companies", *European Management Journal*, god. 18, br.1, 2000., str. 113-27.

3. Preduzetničko okruženje za biznis

3.1. Preduzetništvo i inovacije u razvoju biznisa⁵

1.1. Inovativnost i preduzetništvo

Preduzetništvo, bilo da se radi o eksternom preduzetništvu u malim i srednji biznisima, korporativnom preduzetništvu, socijalnom preduzetništvu, preduzetništvu mladih, žena ili ruralnom preduzetništvu, preduzetništvu u javnim institucijama, 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 (Schumpeter, 1942; Drucker, 1985) i manjeg broja empirijskih studija (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. Glavni sekretar OECD-a Angel Gurría, prilikom objavljivanja njihove Inovacione strategije u martu 2010. godine, komentarisao je: "Zemlje moraju upregnuti inovaciju i preduzetništvo kako bi podstakle rast i zaposlenost, jer inovacija je ključna za održivi rast životnog standarda". (Atkinson & Ezell, 2014, str. 133)

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 tvrdi da su inovacije jedini domen preduzetnika. (Mc Daniel, 2002, str. 57)

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, Ho, & Autio, 2005). Šumpeter (Schumpeter, 1942) 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 i trebalo bi da stvaraju ekspanzivni ekonomski ciklus u kojem bi jedna inovacija dovela do druge i izazvale bi lančanu reakciju inovacija. Ove inovacije će vjerovatno biti povezane i pokrenuće ekspanzivne faze poslovnog ciklusa. 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

⁵ Poglavlje 3.1. preuzeto iz: Saša Petković, *Preduzetništvo i Inovacije* (Banja Luka, Bosna i Hercegovina: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, 2014). str.1-31.

i proizvodnji. Ovo je prilično različito od inovacija, gdje bi preduzetnik "radio" stvari na drugačiji način. Inovacija je čin upotrebe pronalaska za pravljenje novih stvari ili izrade stvari na drugačiji način. (Mc Daniel, 2002, str. 59)

Dejvidson (Davidsson, 2003) razmatra različite trenutne poglede na preduzetništvo iz različitih perspektiva i podržava Kirchnerovu (Kirzner, 1973) tvrdnju da "se preduzetništvo sastoji od konkurentskih ponašanja koja pokreću procese na tržištu". Ovaj prikaz obuhvata svako uvođenje nove ekonomske aktivnosti na tržište kao primjer preduzetništva. Kao takvo, preduzetništvo se ne manifestuje samo ulaskom na tržište novih firmi, već i sa inovativnim i imitirajućim ulascima na nova tržišta etabliranih firmi. Iz ove perspektive, tehnološka inovacija je oblik preduzetništva. Polazeći od istorijskih pogleda na preduzetništvo, teoretski i opisni argumenti koji povezuju preduzetništvo i ekonomski razvoj su se pojavili iz raznih oblasti studija ekonomije i menadžmenta, uključujući ekonomsku istoriju, industrijsku ekonomiju i teorije menadžmenta.

Venekers i Turik (Wennekers & Thurik, 1999) i Kari i Turik (Carree & Thurik, 2003) uradili su detaljna istraživanja raznovrsne literature o odnosu između preduzetništva i ekonomskog rasta. U suštini, literatura sugeriše da preduzetništvo doprinosi ekonomskom učinku uvođenjem inovacija, kreiranjem promjena, stvaranjem konkurencije i poboljšanjem rivalstva.

O povezanosti preduzetništva i inovacija dosta je pisano u akademskoj literaturi, pogotovo u posljednje dvije decenije (Lowe & Marriott, 2006; Stam, 2008). Jedan od pionira u oblasti menadžmenta i preduzetništva sa svojim djelom „Preduzetništvo i inovacije“ je Peter Draker (Peter Drucker, 1985).

Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promjenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Ona se može predstaviti kao naučna disciplina, podobna da bude naučena, podobna da bude praktikovana. Preduzetnici treba da istražuju na svrsishodan način moguće izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji označavaju mogućnost za ostvarivanje uspješnih inovacija. (Drucker, 1985, str. 35)

„Inovacija je proces u kojem su iskorišćene identifikovane prilike kroz individualnu i organizacionu kreativnost“ (Lowe & Marriot, 2006, str. 63). 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. Pod inovacijom podrazumijevamo razvoj i široko usvajanje novih vrsta proizvoda, proizvodne procese, usluge i poslovne i organizacione modele. Uloga sektora Informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) u istraživanju i razvoju (R&D, engl.) i komercijalizaciji inovacija je izuzetno značajna. Iako pod inovacijama ne podrazumijevamo isključivo *invencije i revolucionarna otkrića*, već i, kako navode Atkinson i Ezel:

...novi kombajn za berbu pamuka marke John Deere koji je opremljen kompjuterskom snagom i u centimetre preciznim sistemom GPS lociranja. To je mala fabrika koja koristi napredne, dvostruko produktivnije kompjuterske sisteme za mašinsku obradu. To je turistička djelatnost koja se mnogo više oslanja na internet i e-kioske. (Atkinson & Ezell, 2014, str. 9)

Veza između preduzetništva i inovacija, a posebno inovacija u sektoru malih i srednjih preduzeća, posebno je vidljiva. Iako velika preduzeća, a posebno multinacionalne korporacije raspolažu 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, 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.

Mnoga istraživanja pokazala da su razvijene zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj sektora malih i srednjih preduzeća imale veći ekonomski rast (Schmitz, 1989; Acs, 1992; Audretsch & Thurik, 2000). Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i preduzetništva, ali i malih i srednjih preduzeća kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili će imati sve karakteristike preduzetničke firme, dinamičnim pristupom posmatraju sebe, kao zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzeća.

Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promjenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Inovacija predstavlja radnju koja kreira resurse (na primjer nafta, penicilinska plijesan, boksit, kupovina na otplatu, kontejner, udžbenik, i tako dalje) (Drucker, 1985). Međutim, pronalazak ili izum ne mora biti esencijalan za inovacije sa aspekta preduzetništva, niti je inovacija po definiciji novi izum. Kompanije postižu svoju konkurentsku prednost kroz proces inovacija. Prema Porteru (1990), do inovacija se dolazi u najširem smislu i kroz nove tehnologije ali i uvođenjem novih načina obavljanja poznatih aktivnosti i djelatnosti.



Slika 1. LED i LCD tehnologija primijenjena na proizvodnji TV prijemnika

(Izvor: preuzeto 02.05.2018. godine se

<https://adhesivekey4220.files.wordpress.com/2015/01/led-vs-lcd-monitors.jpg>)

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

- Ne radi se samo o tome da imate ideju. Dosta 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.

Muš i žena, koji otvore svoju drugu delikatesnu radnju ili svoj drugi meksički restoran u predgrađu nekog grada, sigurno time preuzimaju i određeni rizik. Međutim, da li su oni preduzetnici? Sve što oni rade, već je rađeno na isti ili sličan način mnogo puta prije toga. McDonalds je međutim, bio i jeste preduzetništvo, kako navodi Draker (Drucker, 1985).

Ali, primjenjujući koncepte i tehnike menadžmenta (pitajući se i odgovarajući na pitanje šta je „vrijednost“ za potrošača?), standardizujući „proizvod“, modelirajući proizvodni proces i alate, i zasnivajući obuku ljudskih resursa na analizama posla koji treba obaviti, a zatim uspostavljajući tražene standarde za sve to, McDonalds je istovremeno drastično povećao dohodak iz korišćenih resursa i stvorio novo tržište i novog potrošača. To je, u stvari, preduzetništvo (Drucker, 1985, str. 36).

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 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).

Inovacija može biti na različit način korišćenje postojećih tehnologija, procesa ili proizvoda i usluga. Drugim riječima, biznisi iz sektora usluga, građevinarstva, trgovine, finansijskog posredovanja su mnogo veći kreatori radnih mjesta nego što su to preduzeća visoke tehnologije. Naravno, preduzeća iz oblasti visoke tehnologije omogućavaju komercijalizacijom inovacija pokretanje tradicionalne industrije rezervnih dijelova i dalje jačanje uslužnog sektora, čime generišu nova radna mjesta indirektno.

1.2. Kreativnost i inovativnost kao preduslov uspjeha

Male preduzetničke firme koje se ponašaju kao „gazela“ firme, to jest kao preduzeća koja ostvaruju eksponencijalni rast u kratkom vremenskom periodu, po pravilu su i kreativne i inovativne. Kreativnost i inovativnost zavise od ključnog resursa u preduzeću: od ljudi ali i od preduzetničke kulture u organizaciji. „Kreativnost je sposobnost razvijanja novih ideja i otkrivanja novih načina sagledavanja problema i mogućnosti. Inovacija je sposobnost primene kreativnih rešenja za te probleme i mogućnosti poboljšanja ili obogaćenja kvaliteta života ljudi“ (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97). S druge strane, u preduzećima i organizacijama u kojima ne vlada podsticajna organizaciona kultura za čije kreiranje je prvenstveno zadužen ili zadužena preduzetnik ili preduzetnica sa vizijom za promjene, u dugom vremenskom roku ne mogu da očekuju razvoj i rast. „Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše inovaciju kao primjenu novog ili značajno poboljšanog proizvoda (to jest fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške

metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili spoljnim odnosima“ (Atkinson & Ezell, 2014, str. 131).

Zajednička tema koja se provlači kroz ove studije o preduzetničkim namjerama unutar postojećih organizacija jest da se organizacije razlikuju u razmjeru u kojem omogućavaju okruženje koje podstiče preduzetničko djelovanje. Takva “podsticajna” okruženja karakterišu, na primjer, podesan sistem nagrađivanja i podrška top menadžmenta, eksplicitni ciljevi te podesne organizacione vrijednosti, da navedemo tri široko priznate karakteristike. “Podsticajno” okruženje je ono koje kod članova organizacije pojačava opažanje preduzetničkih djelatnosti kao mogućih i poželjnih (Hisrich et al., 2011, str. 67).

Miler i Frajzen (Miller i Friesen, 1982) konstatuju da preduzetničke firme karakteriše njihova spremnost da hrabro inoviraju, te da pri tom preuzimaju značajne rizike u svojim proizvodno-tržišnim strategijama. Inovativnost odražava suštinsku spremnost preduzeća da odstupi od postojećih tehnologija ili praksi i da se upušta u poduhvate koji prevazilaze trenutno stanje razvoja u određenoj oblasti (Kimberly, 1981 kako je navedeno u Sorak, 2017). Ona podrazumijeva i sklonost MSP da kreativno iniciraju i podržavaju nove ideje, da eksperimentišu, kreiraju nove procese koji za rezultat mogu dati nove i/ili kvalitetnije proizvode, usluge ili nova tržišta (Taylor, 2013). „Do inovacije može doći u mnogim različitim tačkama u procesu inoviranja, uključujući ideju i koncepciju, R&D (istraživanje i razvoj), transfer (premiještanje „tehnologije“ prema proizvodnoj organizaciji), proizvodnju i raspoređivanje ili korišćenje na tržištu“ (Atkinson & Ezell, 2014, str. 131).

Inovativnost može da ima više oblika, jer se može odnositi na proizvode, usluge, procese rada i/ili tržište. Prema Lumpkinu i Desu (Lumpkin & Dess, 1996) inovativnost može biti spremnost da se uvede nova linija proizvoda ili eksperiment sa novim reklamnim medijem, ili na primjer fokusirani napor preduzeća da se ovlada najnovijim proizvodima ili tehnološkim dostignućima. Najčešća podjela inovacija je na:

- 1) tehnološke inovacije, i
- 2) proizvodno-tržišne inovacije.

Tehnološke inovacije odnose se na istraživanje i razvoj novih proizvoda i procesa i reinžinering 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).

Inovativnost preduzetnika zavisi od njegove ili njene volje da stvari radi na drugačiji način, tj. da isproba nove načine koji se razlikuju od sadašnjih, od njegovog ili njenog entuzijazma da usvaja nove ideje i nove metode u svom poslovanju, kao i od želje da implementira inovativne strategije u svoj biznis (Khandwalla, 1987). Inovativnost podrazumijeva i traženje kreativnih, izuzetnih ili neuobičajenih rješenja za probleme ili potrebe. „Zaista, pronalaženje novih načina zadovoljenja potreba kupaca, izmišljajući nove proizvode i usluge, stavljajući zajedno postojeće ideje na nove i različite načine i stvaranje novih pletiva na postojećim proizvodima i uslugama su obilježja preduzetnika“ (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97). Inovacija nije važna samo u visokotehnološkim djelatnostima. Ona je važna i za „staromodne“ i „tradicionalne“ kompanije, jer i one moraju da inoviraju kako bi preživjele. Takođe, i u malim firmama inovacije predstavljaju osnov preduzetničkog ponašanja i ključni su faktor za postizanje poslovnog uspeha. Zato menadžeri treba da stvore uslove koji pogoduju duhu preduzetništva i akciji, jer kroz inovacije se transformišu nove ideje ili mišljenja u tržišni uspjeh i korporativnu korisnost (Petrović, Cvijanović i Vukotić, 2014).

Iako velike kompanije razvijaju mnoge nove ideje, kreativnost i inovativnost su potpis malih, preduzetničkih preduzeća. Kreativno razmišljanje je postalo osnovna poslovna vještina i preduzetnici dovode do razvoja i primjene te vještine. U stvari, kreativnost i inovacije često leže u srcu sposobnosti malih preduzeća da se uspješno takmiče sa velikim rivalima...Neki mali biznisi stvaraju inovacije reaktivno kao odgovor na povratne informacije korisnika ili promijenjenih tržišnih uslova dok drugi proaktivno stvaraju inovacije, susrećući se sa mogućnostima koje kapitalizuju. Ponekad je inovacija revolucionarna, stvarajući promjene na tržištu, remeteći trendove koji su rezultat stvaranja nečega iz ničega. Mnogo češće, inovacija je evolutivna, razvijajući tržišno održive ideje kroz nadogradnju postojećih proizvoda, procesa i usluga i koje proizilaze iz sastavljanja starih stvari na nove načine ili od uzimanja od postojećih proizvoda s ciljem stvaranja nešto jednostavnijeg ili bolje proizvoda (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 98).

Kreativnost je glavna pretpostavka inovativnosti u organizaciji, bez obzira na njenu veličinu. Kreativnost organizacije zavisi od organizacione kulture koja podržava kreativne individue da ispolje svoje pune potencijale. U korporacijama koje primjenjuju preduzetnički koncept poslovanja i način razmišljanja i djelovanja, koji podrazumijeva podsticanje zaposlenih da budu kreativni, proaktivni i inovativni, da griješe i uče iz svojih grešaka, a da im se to ne zamijera, već, čak štaviše i podstiče ih se na stalne pokušaje u traganju za novitetima, kreativnost zaposlenih se iskorišćava i nagrađuje. Smatramo da svako može biti kreativan ako djeluje i radi u okruženju koje podstiče primjenu raznovrsnih metoda i tehnika sistematskog traganja za inovacijama.

U malim preduzećima, organizaciona kultura prvenstveno zavisi od vizije preduzetnika - osnivača biznisa i uspostavljenog održivog poslovnog koncepta. "Prema definiciji, sve inovacije moraju u određenoj mjeri u sebi sadržavati novinu, bilo da je ta novina nešto novo za kompaniju, tržište, bilo za svijet. Takođe je važno upamtiti da inovacija nije tek bilo šta novo; ona takođe mora stvoriti održivi poslovni koncept". (Atkinson & Ezell, 2014, str. 132)

Pri uspostavljanju preduzetničkog okruženja unutar utemeljene organizacije, trebaju biti prisutni određeni pokazatelji i karakteristike vođstva. Drugo, podstiče se eksperimentisanje-eksperimenti i greške. Treće, organizacija se treba pobrinuti da ne bude početnih parametara prilike koji bi ometali kreativnost u razvoju novog proizvoda. Četvrto, resursi kompanije trebaju biti raspoloživi i lako dostupni. Peto, treba podsticati multidisciplinarni timski pristup. Šesto, duh korporativnog preduzetništva ne može se nametnuti pojedincima, on treba počivati na dobrovoljnoj osnovi. Sedma karakteristika dobrog preduzetničkog okruženja je sistem nagrađivanja. Osmo, korporativno okruženje povoljno za korporativno preduzetništvo ima sponzore i pobornike širom organizacije, koji ne samo da podržavaju kreativnu aktivnost, nego imaju i fleksibilnost u planiranju potrebnu za uspostavljanje novih ciljeva i potrebnih smjerova. Konačno, i možda najvažnije, top menadžment treba potpuno podržavati i prigrbliti preduzetničku aktivnost, i fizičkom prisutnošću i vođenjem brige o raspoloživosti osoblja te finansijskih resursa (Hisrich et al., 2011, str. 72).

Dva su bitna spektra kreativnosti, a to su procesi 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. Dok proces ostaje isti, ljudi svojim pristupom mijenjaju problem (Škrtić & Mihić, 2011, str. 113-114). Zavisno kojim se pristupom koristili, razlikujemo dvije vrste preduzetnika: prilagodljive (adaptivne) i inovativne preduzetnike, kao što je predstavljeno u sljedećoj tabeli.

Tabela 1. Dva pristupa kreativnom rješavanju problema

Prilagodljiv (adaptivan) preduzetnik	Inovativni preduzetnik
Disciplinovan, prezican, metodičan pristup	Problemu pristupa na neuobičajen način
Fokusiran više na rješavanje problema nego na pronalazak novih rješenja	Otkriva nove probleme i nova rješenja
Pokušava prilagoditi postojeća rješenja	Preispituje postojeće probleme i procedure rješavanja
Orijentisan na sredstvo postizanja cilja	Ne mari za sredstvo, samo za postizanje cilja
Osjetljiv na kolektivnu koheziju i saradnju	Ne mari puno za kolektiv i koheziju

(Izvor: Kirton, 1976, str. 623 navedeno u Škrtić i Mihić, 2011, str. 114)

Kreativnost može biti posljedica slučajnosti, ali i istrajnog i sveobuhvatnog sistematskog procesa traganja za inovacijama. Inovacija može nastati kao rezultat neočekivanog ili slučajnog događaja, što je opisano i u narednom primjeru.

Primjer inovativnosti kao posljedica slučajnog događaja: Perky Jerky

Brian Levin: Perky Jerky. Serijski preduzetnik Brajan Levin, koji je kreirao prvi izborni sistem kroz slanje tekstualnih poruka (koji se koristi u Američkom idolu), i prijatelj bili su u žičari na snježnim padinama u Snowbird, Utah, jednog jutra kada je Levin potražio u ruksaku sendvič od govedina. Nažalost, Brajan je prosuo energetske piće po paketu, smočio je govedinu, ali Levin i njegov prijatelj su bili gladni i pojeli su svoj obrok. Dok su skijali niz planinu, ovojica su doživjeli energetske podsticaj. Komad govedine, sada sasvim mekan, preuzeo je karakteristike energetskog napitka, ali je zadržao svoj ljut okus. Inspirisan tim događajem, Levin je potrošio naredne dvije godine radeći u laboratoriji hrane kako bi poboljšao proces za pravljenje energetski pojačane govedine zbog koje je izgradio kompaniju za lansiranje novog proizvoda na tržište, koji je nazvan vesela govedina. Kompanija sada ima godišnji promet od 10 miliona \$ ■



Slika 2. Perky Jerky, preuzeto 23.02.2017. godine sa <https://runninglarge.wordpress.com/2013/07/26/perky-jerky-review/>.

Kreativnost zaposlenih, menadžera i preduzetnika jedan je od ključnih preduslova za definisanje ideja.

Proces kreativnog razmišljanja se sada prepoznaje kao važan element menadžmenta. 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. Ti različiti načini razmišljanja odgovaraju različitim okolnostima. Međutim, kreativno razmišljanje je nužan, ali ne i dovoljan uslov za definisanje ideja. Obezbjedivanje dovoljnih uslova podrazumijeva obezbjeđivanje odgovarajućih okolnosti i okruženja za kreativnost. Postoje poznate tehnike koje mogu da se iskoriste za podsticanje kreativnog razmišljanja i definisanja ideja, kao što su tehnike „brejnstorminga“ (eng. Brainstorming; tehnika kojom članovi grupe predlažu ideje nadovezujući se na ideje drugih članova, s ciljem da pronađu što više mogućih rješenja), ali uklanjanje prepreka može da bude jednako važno. Prepreke za kreativno razmišljanje su:

- Vertikalno razmišljanje: definisanje problema na samo jedan način.
- Stereotipno shvatanje situacija i unutrašnje podjele.
- Sažimanje informacija.
- Samozadovoljstvo i nedovoljna radoznalost. (Deakins & Freel, 2012, str. 269)

Prilagođavanje normama često ograničava kreativne mogućnosti. Da bi se pojedinci ohrabрили da kreativno razmišljaju, možda će biti neophodno da promijene okruženje ili primjene različite tehnike. „Fabrike ideja“ Džona Kaoa (Kao, 1997) predstavlja primjer pokušaja da se izgradi okruženje koje će biti inkubator novih poslovnih ideja i podsticanja kreativnosti, s obzirom na to da je cilj te tehnike da se stvori okruženje koje je sigurno, neformalno i oslobađajuće (Deakins & Freel, 2012, 269).

1.3. Moderni preduzetnički ekosistemi i organizaciona kreativnost

Organizaciona kreativnost rezultat je sistematskog i organizovanog napora zaposlenih u organizaciji u traženju novih tržišnih prilika. 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 stejkholderima 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. Preduzetništvo u sva tri sektora, poslovnom, vladinom i nevladinom sektoru, u profitnim i neprofitnim organizacijama svih veličina, svih organizacionih i pravnih formi, u mikro, malim, srednjim i velikim preduzećima, zavisi od sistematskog traganja i koršćenja prilika od strane ljudi koji

formalnim i neformalnih vezama čine najvrijedniji kapital, socijalni kapital. Obzirom da su ljudi nosioci promjena, kao što su ljudi ti koji prihvataju promjene, ne možemo razmatrati poboljšanje organizacione kreativnosti, ako ne razmotrimo na koji način se ljudski resursi obrazuju u sistemu formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja. Obrazovni sistemi su važni za razvoj kreativnosti i definisanje ideja.

Na primjer, Timons (1994, str. 43) navodi: "Tvrdnja da se kreativnost može naučiti ili poboljšati ima važne implikacije za preduzetnike koji moraju da razmišljaju kreativno". Dakle, obrazovanje je važno iskustvo kojim se uslovljava određeni način razmišljanja. Obrazovni sistem može da podstakne ili ograniči kreativno razmišljanje, što će uticati na način na koji posmatramo šanse, ne samo u mladosti, već i kasnije u životu. (Deekens & Freel, 2012, str. 269)

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.

Weissbach (Weissbach, 2008) smatra da je preduzetnička edukacija u vrtićima još tabu tema za mnoge eksperte, ali da postoji mnogo ciljeva predškolskog obrazovanja koja su u potpunosti saglasna sa ciljevima preduzetničke edukacije, a to su:

- ↳ razvijanje kapaciteta djece za rješavanje problema,
- ↳ orijentacije ka solucijama,
- ↳ kreativnost,
- ↳ hrabrost i
- ↳ takmičenja zasnovana na igranju različitih uloga.

Mišljenja smo da preduzetnička edukacija treba da bude zastupljena u tranzicionim zemljama od najranijih životnih doba njenih građana. U *predškolskom obrazovanju* u formi zabavnih igara neophodno je jačati timski duh djece, učiti ih da donose odluke između više alternativa, da odmalena shvate značaj lojalnosti domaćim brendovima, da se podstiče kreativnost i samostalnost djece u isto vrijeme.

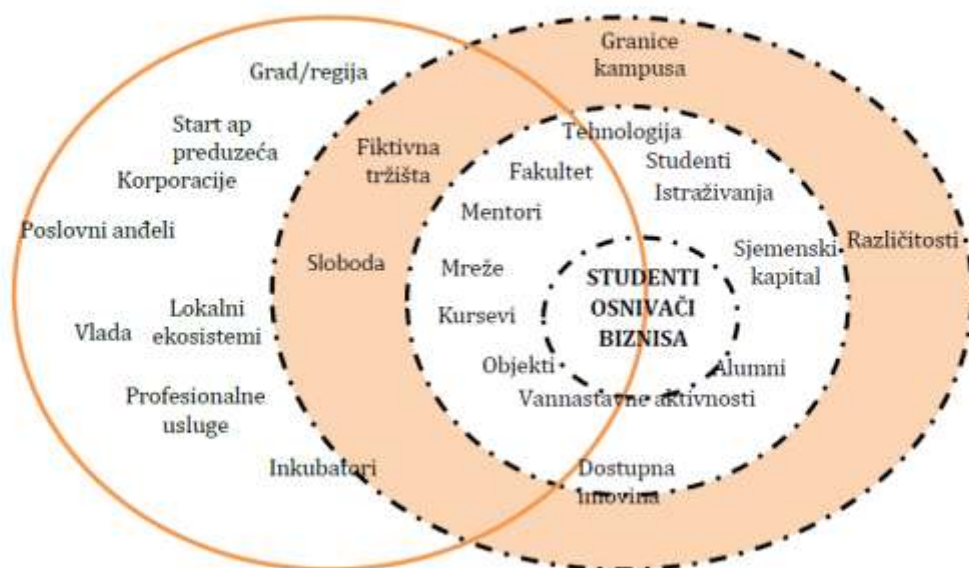
U *osnovnoj školi* neophodno je podići na viši nivo edukaciju koja ima slične ciljeve preduzetničkoj edukaciji, a to su individualnost i timski rad, snalažljivost, istraživanje, inovativnost, spremnost na drugačije, otkrivanje drugačijeg i snalaženje u neuobičajenim okolnostima. U *srednjim školama* koje nisu poslovno orijentisane, obavezno uvesti predmet preduzetništvo, gdje će đaci prepoznati osnovne mogućnosti samozapošljavanja, kreiranja proizvoda i usluga, istraživanja tržišnih mogućnosti, osnova poslovnog planiranja, osnova finansijskih analiza, virtuelnog poslovanja, stimulisanja tržišnih uslova formiranjem omladinskih preduzetničkih virtuelnih i stvarnih firmi. I konačno, na svim fakultetima, a ne samo na fakultetima poslovne ekonomije i menadžmenta neophodno je uvesti preduzetničku ekonomiju i poslovno pravo, barem kao izborne predmete. Upravo ćemo se fokusirati na preduzetničku edukaciju i preduzetnički ekosistem modernih univerziteta.

Jedan od preduslova za izgradnju "kompletne" ličnosti diplomiranog studenta spremnog za pokretanje vlastitog biznisa ili integraciju na tržištu rada, diplomiranog studenta "naoružanog" znanjem, vještinama i kompetencijama je i snažan, reformisan i moderan univerzitet. Miller i Acs (2017) smatraju da kampusi univerziteta zapravo treba da budu preduzetnički ekosistemi, u kojima će u centru pažnje biti *studenti osnivači preduzeća*. Razlike se neće praviti po pitanju različitih studija koje pohađaju, u fokusu bi bili isključivo studenti koji ulažu najviše truda za opstanak njihovih brzorastućih i novonastalih preduzeća. Nedavna studija Henreksona & Sinandajia (2013) ukazuje na to da je korištenje milijardera preduzetnika iz Forbes magazina bolji pokazatelj snage preduzetničkih ekosistema od tradicionalnih mjera kao što su prihod, samozapošljavanje i formiranje novih biznisa.

Najbolje rangirani svjetski univerziteti, kao što su MIT, Stanford, Harvard, Univerzitet u Čikagu imaju uspostavljen preduzetnički ekosistem i veliki broj studenata, zahvaljujući svojim profesorima i uspostavljenim centrima podrške razvoju preduzetništva u kampusima univerziteta, pokreću vlastite biznise. Pristup preduzetničkog ekosistema pojavio se kao odgovor da podrži post-startape na način da prepoznaje da se kompanije sa visokim rastom razvijaju u prepoznatljivim tipovima pratećeg okruženja (Mason & Brown, 2014). Stam (2015, str. 1) navodi da je, u svom najosnovnijem smislu, "preduzetnički ekosistem nezavisan skup aktera kojim se upravlja tako da omogućava preduzetničke akcije". Miller & Acs (2017) smatraju da kampusi zapravo treba da budu preduzetnički ekosistemi, u kojima će u centru pažnje biti studenti osnivači preduzeća. Razlike se neće praviti po pitanju različitih studija koje pohađaju, u fokusu bi bili isključivo studenti koji ulažu najviše truda za opstanak njihovih brzorastućih i novonastalih preduzeća.

Međutim, na studenta osnivača utiču mnogi faktori koji ga okružuju, koje pored ličnih karakteristika, inovativnosti i dostupnih sredstava čine i agenti, institucije, okolina i procesi koji mu omogućavaju da započne vlastiti biznis. Na sljedećem dijagramu možemo vidjeti primjer preduzetničkog ekosistema odnosno kampusa, u slučaju Univerziteta u Čikagu, trenutno rangiranog na devetom mjestu najboljih svjetskih univerziteta².

² Rang lista <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>, preuzeto 23.03.2018. godine



Slika 3. Preduzetnički ekosistem Univerziteta u Čikagu
(Izvor: Prevedeno i adaptirano iz Miller & Acs, 2017)

Da bi se jedan ovakav ekosistem održao, potrebno je da postoji što više prethodno navedenih elemenata, da su kvalitetni, odnosno što više kurseva i edukacija, izvora finansiranja, vannastavnih aktivnosti te da student ima slobodu da sam bira svoj put, koje će mogućnosti iskoristiti kako i kad.

Obrazovni sistemi koji podstiču studente da preduzmu inicijativu, da su proaktivni i inovativni, direktno utiču na njihove preduzetničke namjere (Lange, Marram, Javahar, Long & Bigrave, 2011; Mustafa, Hernandez, Mahon & Chee, 2016, navedeno u Petković, 2017). Širi društveni kontekst i razvoj institucija koje pružaju direktnu podršku razvoju preduzetništva takođe pozitivno utiču na razvoj preduzetništva i samozapošljavanje studenata kao karijere u toku ili nakon završetka školovanja (Morris & Levis, 1995; Fini, Grimaldi & Sobrero, 2009; Mustafa et al., 2016).

Bez obzira na studijske programe koje studenti pohađaju, određeni elementi preduzetničke edukacije mogu biti od velikog značaja za podsticanje studenata na kreativno razmišljanje, proaktivnost, inovativnost. Rad u timovima, na raznim studentskim projektima i praktična nastava u realnom okruženju doprinijeće izgradnji samopouzdanja, vještina i neophodnih kompetencija za tržište rada.

Preduzetničko obrazovanje i obuke iz preduzetništva mogu biti dio formalnog ili neformalnog obrazovnog sistema, ali i informalnog obrazovanja. Neformalni oblici preduzetničkog obrazovanja i obuke odnose se na organizovane procese učenja, usmjerene na sopstveno obrazovanje i razvoj (Baručić & Umihanić, 2017, str. 29). Liñán (2004, str. 9, navedeno u Baručić i Umihanić, 2016, str. 30) smatra da preduzetničko obrazovanje kao koncept obuhvata "čitav niz aktivnosti obrazovanja i obuke - u okviru obrazovnog sistema ili van toga sistema - koji pokušavaju da razviju namjere

učesnicima da upražnjavaju preduzetničko ponašanje ili neki od elemenata koji utiču na namjeru, kao što su preduzetničko znanje, poželjnost preduzetničke aktivnosti ili njegova izvodljivost."

Ulazeći u partnerske odnose kroz horizontalne i vertikalne integracije, organizacije predvođene preduzetnicima kao liderima promjena dobijaju priliku da evoluiraju kroz konstanto traganje za tržišnim šansama na inovativan način. Ljudi su najvrijedniji resurs u organizaciji i ne bi se smjeli tretirati kao trošak, već kao investicija. Mladi koji se školuju na univerzitetima koji imaju razvijen preduzetnički ekosistem imaju veće predispozicije za ispoljavanje kreativnosti u inovativnosti, bilo da sami kreiraju svoj biznis ili se zaposle u organizacijama u kojima je preduzetnička kultura ujedno i filozofija djelovanja. Preduzetnička kultura koja omogućuje podsticajno radno okruženje i koja prepoznaje i motivise kreativne i inovativne zaposlene aktivnim mjerama menadžmenta ljudskim resursima, prvi je preduslov za poboljšanje organizacione kreativnosti.

Jednostavno generisanje jednog uspešnog kreativnog rješenja za rješavanje problema ili potrebe obično nije dovoljno dobro da preduzetničko preduzeće uspije na dugi rok. Uspjeh - čak i opstanak - u savremenom svijetu poslovanja zahtijeva od preduzetnika da stalno koriste svoju kreativnost (i svojih zaposlenih). Preduzetnici mogu biti sigurni da ako su razvili jedinstveno, kreativno rješenje za rješavanje problema ili ispunjavanje potrebe, konkurent (možda šest vremenskih zona udaljen) vrijedno radi, razvijajući još kreativnije rješenje za njihovo zastarijevanje. Ova izuzetno brza i ubrzavajuća stopa promjena stvorila je okruženje u kojem bi ostajanje u liderskoj poziciji stalno zahtijevalo kreativnost, inovacije i preduzetništvo. (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101)

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.

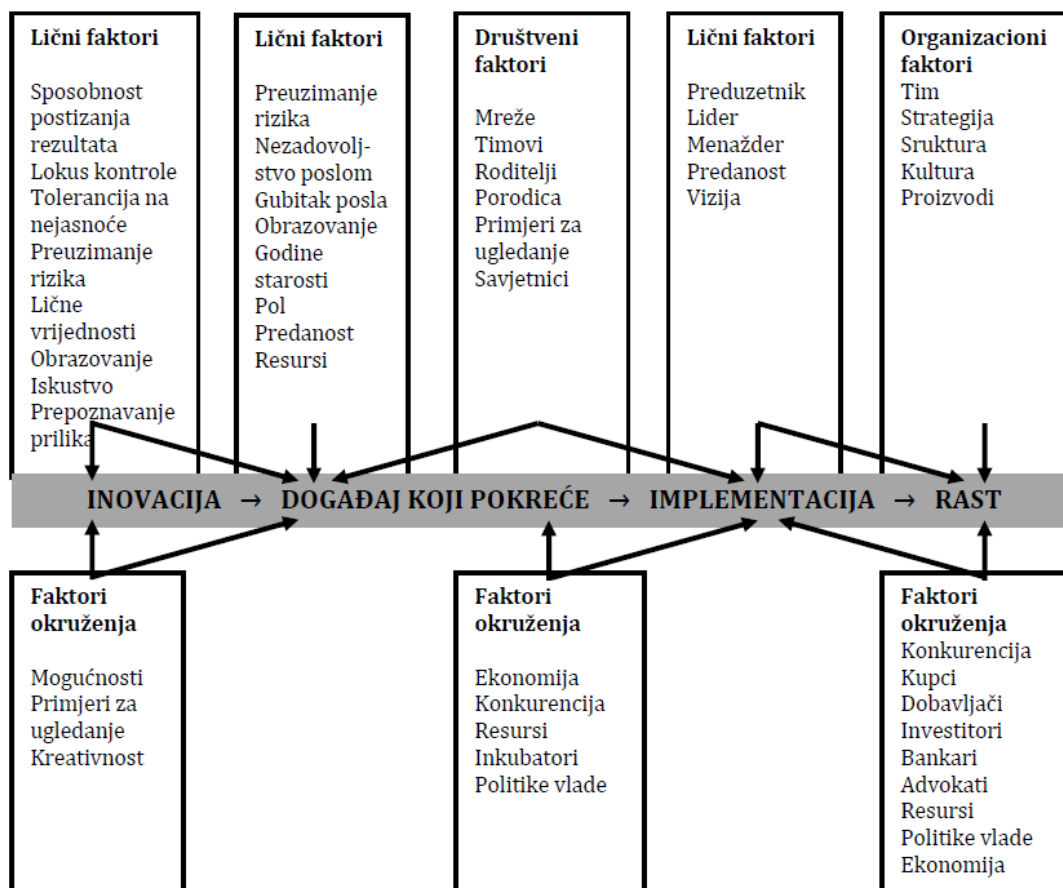
1.4. Preduzetnički kreativni proces

Sistematsko traženje preduzetničkih prilika podrazumijeva temeljan, posvećen i mukotrpan rad i velika ulaganja u istraživanja i razvoj (I&R ili R&D – research and development, engl.) novih proizvoda, procesa, tehnologija, marketinških rješenja i organizacionih obrazaca. Izdvajanja za R&D u razvijenim zemljama svijeta su izuzetno visoka, pri čemu u apsolutnom iznosu, velike multinacionalne kompanije, univerziteti i istraživački centri ulažu znatno više novca nego MSP. Izdvajanje za R&D u BiH prema podacima Svjetske banke (The World Bank, 2013) iznosilo je 0,33% od ukupnog BDP, što dovoljno govori da smo u velikom zaostatku za razvijenim zemljama svijeta i u apsolutnom i u relativnom smislu. U isto vrijeme izdvajanje za R&D u Hrvatskoj su 0,82%, u Srbiji 0,73%, u Češkoj Republici 1,91%, Sloveniji 2,60%, SAD 2,73%, Njemačkoj 2,83%, Austriji 2,96%, Danskoj 3,08%, Finskoj 3,30%, Švedskoj 3,31%, Japanu 3,47%, Izraelu 4,09% i Južnoj Koreji 4,15% (The World Bank, 2013).

Prema Battelle R&D Magazine, američke kompanije, vladine agencije i univerziteti ulažu više od 465 milijardi US\$ godišnje u istraživanje i razvoj (R&D). Mala preduzeća su važan dio ukupne R&D slike. Jedna studija od strane Uprave za male biznise (SBA) izvještava da mala preduzeća proizvode 16 puta više patenata po zaposlenom od svojih većih konkurenata. (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 97)

Preduzetnički proces je skup aktivnosti i okolnosti koje usmjeravaju preduzetne muškarce i žene da preduzmu inicijativu u procesu prepoznavanja prilike na tržištu i uočavanje potreba koje drugi nisu uočili ili obratili pažnju, a za koju postoji događaj okidač koji ih motiviše da tu inicijativu pretvore u preduzetnički poduhvat. Brojni istraživači iz oblasti preduzetništva, predstavljali su vlastite modele preduzetničkog procesa, koji se sastoje od faza prije i nakon pokretanja preduzetničkog poduhvata. Predstavimo nekoliko modela preduzetničkog kreativnog procesa. „Više od hiljadu novih biznisa rađa se svaki sat svakog radnog dana u Sjedinjenim Državama. Preduzetnici vode revoluciju koja transformiše i obnavlja ekonomije širom sveta. Preduzetništvo je suština slobodnog poslovanja jer rođenje novih preduzeća daje tržišnoj ekonomiji vitalnost“. (Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 1)

Adaptirani model preduzetničkog procesa Mura (Moor, 1986), prema Bajgrejvu i Zakarakisu (Bygrave & Zacharakis, 2010) ima četiri glavne faze predstavljene na narednoj slici, i to: inovaciju, događaj koji pokreće, implementaciju i rast.



Slika 4. Model preduzetničkog procesa

(Izvor: Prevedeno i adaptirano iz Moore, 1986 navedeno u Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 4)

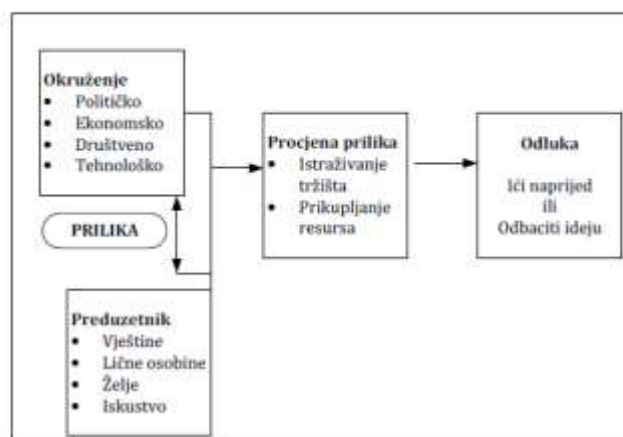
Ono o čemu Bajgrejv i Zakarakis (Bygrave & Zacharakis, 2010) govore su lični, sociološki i faktori okruženja, tojest faktori koji dopinose rađanju novog preduzeća. “Osoba dobija ideju o novom poslu putem istraživanja ili neočekivane prilike. Da li će odlučiti da nastavi sa razradom ideje, zavisi od faktora kao što su njegove alternativne karijerne perspektive, porodica, prijatelji, uzori, stanje ekonomije i raspoloživost resursa”. (Bygrave & Zacharakis, 2010, str. 4)

Prema Hisriču i Ramadaniju (Hisrich & Ramadani, 2017, str. 12) preduzetnički proces se sastoji iz četiri posebne faze: 1) identifikacija i ocjena prilike, 2) razvoj poslovnog plana, 3) određivanje i procjena zahtjeva za resursima, i 4) lansiranje i upravljanje novim preduzećem, što je predstavljeno na sljedećoj slici.

Identifikacija i ocjena prilike	Razvoj poslovnog plana	Zahtjevi za resursima	Lansiranje i upravljanje preduzećem
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Procjena prilika ◇ Nastanak i dužina trajanja prilike ◇ Realna i doživljena vrijednost prilike ◇ Rizici i povratak prilika ◇ Prilike versus lične vještine i ciljevi ◇ Konkurentno okruženje ◇ Kreiranje plana procjene prilika 	<p>Sekcija 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Naslovna strana ◇ Sadržaj ◇ Rezime <p>Sekcija 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Opis posla ◇ Opis industrije ◇ Plan tehnologije ◇ Marketing plan ◇ Finansijski plan ◇ Plan proizvodnje ◇ Plan organizacije ◇ Operativni plan ◇ Sažetak <p>Sekcija 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Aneksi ◇ Kreiranje bizni plana 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Odrediti neophodne resurse ◇ Odrediti postojeće resurse ◇ Identifikovati gapove u resursima i dostupne dobavljače ◇ Razviti pristup dobavljačima neophodnih resursa 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Razviti plan pokretanja preduzeća ◇ Razumjeti ključne varijable za uspjeh ◇ Identifikovati probleme i potencijalne probleme ◇ Razviti menadžment stil ◇ Razviti strategiju rasta

Slika 5. Aspekti preduzetničkog procesa
(Izvor: prilagođeno iz Hisrich & Ramadani, 2017, str. 13)

Ključni element ovdje je preduzetnik kao osoba koja identifikuje priliku. Sklonost ka uočavanju jaza na tržištu je teško i složeno područje za objašnjavanje. Isto tako i identifikacija održive konkurentske prednosti postavljanja ideja različitih od konkurencije čini srž preduzetničkog kreativnog procesa. “U najširem smislu preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti povezane sa opažanjem poslovnih mogućnosti i kreiranjem organizacije (preduzeća) radi iskorištavanja tih mogućnosti za stvaranje vrijednosti.” (Paunović, 2017, str. 50) Nekoliko autora su identifikovali različite specifičnosti vjerujući da igraju ulogu u tome pogledu, kao što su lokus kontrole, potreba za ostvarivanjem i preuzimanje rizika kao ključnim karakteristikama preduzetnika (Hornaday, 1982; Timmons Smollen, and Dingee, 1985; Lessem, 1986; Gibb 1990; Wickham, 1998 kako navode Lee-Ross & Lashley, 2009).



Slika 6. Preduzetnički process kreiranja preduzetničkog poduhvata
(Izvor: Adaptirano iz Lee-Ross & Lashley, 2009, str. 15)

Svaka osoba može naučiti kako da bude kreativna. Problem u većini organizacija je da se od svih zaposlenih ne očekuje da budu kreativni. Tradicionalno vođena preduzeća ne podstiču kreativnost svojih zaposlenih niti se trude da otkriju unutrašnje kreativne potencijale svojih radnika i menadžera. Dugoročno posmatrano, neiskorištavanje unutrašnjih potencijala predstavlja visoke troškove oportunitetata koji mogu da dovedu do stagnacije i likvidacije preduzeća. "Svaki pojedinac može da se uči tehnikama i ponašanjima koji im pomažu generisati više ideja", kaže Džojks Vikof (Joyce Wycoff), autor nekoliko knjiga o kreativnosti (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101). "Preduzetnički proces počinje sa idejom koju preduzetnik ima za otpočinjanje posla." (Paunović, 2017, str. 51). Iako ljudski mozak najkreativnije ideje produkuje u toku sna, malo je ideja koje su našle put do potrošača na tržištu a da nisu bile rezultat mukotrpnog, metodičnog i sistematskog traganja za idejama i inovacijama. Preduzetnicima su na raspolaganju brojne tehnike dolaska do poslovnih ideja, koje su opisane u narednom poglavlju.

Brainstorming 75
Klasični metod brainstorming (eng., "oluja mozgova", prev.aut.) iako je jedna od najčešće korišćenih metoda dolaska do poslovnih ili nekih drugih ideja, često može da izazove frustraciju "manje glasnih" članova grupe u kojoj se primjenjuje ova kreativna metoda dolaska do ideja. S toga, primjena brainwriting metoda (metoda zapisivanja misli) podrazumijeva zapisivanje ideja na listu papira. Više je varijacija ove metode. Između ostalih, prvi je metod nazvan 6-3-5 Brainwriting osmislio Bernd Rohrbach (1968) a sastojao se od grupe od šest ljudi vođenih od strane moderatora koji je zahtijevao da se u pet minuta, na jedan list papira zapišu po tri ideje od strane radne grupe.
Sušтина Brainstoming 75 metode da svaki učesnik sesije u relativno kratkom vremenskom roku napiše, na primjer, 75 stvari koje ih najviše nerviraju. Obično većina učesnika sesije piše kako ih nervira vrijeme, nekultura sugrađana, korupcija, nečistoća i tome slično, a nakon toga stvari koje ih nerviraju postaju sve specifičnije i izuzetno je kompleksno navesti 75 stvari ili pojmova koje

nerviraju individue, a koje bi se mogle riješiti nekom inovacijom ili unapređenjem postojećih proizvoda ili usluga. Ovakav način zapisivanja misli zaista može da "izrodi" dobru i izvodljivu tržišnu priliku.

Preduzetnički proces počinje odlukom da se postane preduzetnik. Ta odluka se najčešće donosi ili iz nužde, kao nemogućnost da se nađe zaposlenje kod poslodavaca u javnom, privatnom ili neprofitnom sektoru, ili zbog očekivanog rezanja radnih mjesta i otkaza, ili iz uočene prilike i želje da individua sama kreira svoju sudbinu i bude sama svoj gazda. Manji broj ljudi postaje preduzetnikom jer to očekuju njeni ili njegovi roditelji koji u jednoj ili više generacija posjeduju porodično preduzeće.

U GEM izvještaju (Global entrepreneurship monitoring – globalno praćenje (monitoring) preduzetništva, prevod sa engl.) za 2016. godinu (GEM, 2017), 18-tu godinu zaredom GEM je pratio stope preduzetništva u više faza preduzetničke aktivnosti, ocijenjivao je karakteristike, motivacije i ambicije preduzetnika i istraživao stavove koje društva imaju prema ovoj aktivnosti. Ovaj izveštaj uključuje rezultate zasnovane na 65 svjetskih ekonomija koje popunjavaju anketu o populaciji odraslih (APS) (starosti od 18 do 64 godine) i 66 ekonomija koje popunjavaju Nacionalno ekspertske istraživanje (NES). Zemlje koje su učestvovala u GEM istraživanju za 2016. godinu pokrivaju 69,2% svetske populacije i 84,9% svetskog BDP-a.



U 2017. godini, autor udžbenika je učestvovao sa svojim timom Centra za projektni menadžment i preduzetništvo Ekonomskog fakulteta Univerzitet u Banjoj Luci u globalom istraživanju GEM 2017 za Bosnu i Hercegovinu, zajedno sa koordinatorom Centrom za razvoj poduzetništva iz Tuzle i Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Mostaru.

U 2016. godini, 22% ispitanika iz uzorka iz 64 svjetske ekonomije izrazilo je namjeru da započne vlastiti biznis u roku od tri godine. Dvije trećine preduzetnika u ekonomijama baziranim na resursima bili su prilikama motivisani, a ne nuždom, jer nisu imali bolje mogućnosti za rad. U ekonomijama koje su bile zasnovane na efikasnosti, broj je iznosio 71%, dok su ekonomije podstaknute inovacijama pokazale najveću proporciju šansama motivisanih preduzetnika, 79%.

Među preduzetnicima čiji su motivi vođeni prilikama, jedan dio njih pokušava da poboljša svoju situaciju, bilo kroz povećanu nezavisnost ili kroz povećanje prihoda (nasuprot zadržavanju prihoda). GEM naziva ove pojedince preduzetnicima vođenim prilikom za napredak (IDO). Da bi procijenili relativnu zastupljenost preduzetnika vođenih prilikom da napreduju, nasuprot onima motivisanih nuždom, GEM je kreirao Motivacijski indeks. Ovaj indeks otkriva da je u 2016. godini bilo u prosjeku 1,2 puta više IDO preduzetnika u odnosu na nuždom motivisanih preduzetnika, u ekonomijama baziranim na resursima. Ekonomije koje su usmjerene na efikasnost pokazale su veću proporciju od 2,3 puta. Velika razlika može se vidjeti u ekonomijama vođenim inovacijama, gdje u prosjeku ima skoro četiri puta više IDO-a u odnosu na preduzetnika vođene nuždom. U dvije evropske ekonomije, Švedskoj i Finskoj, postoji 10 ili više puta više IDO preduzetnika od onih motivisanih potrebama.

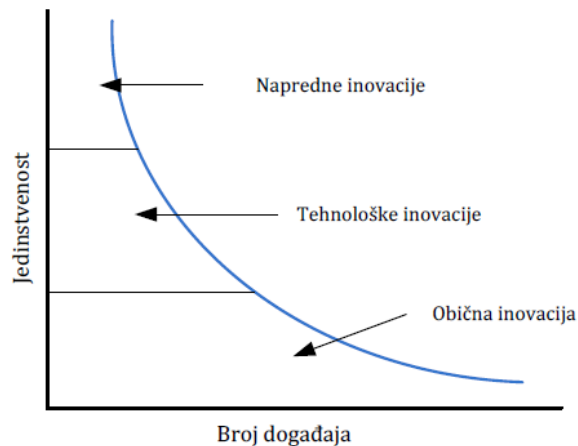
Posljednji puta Bosna i Hercegovina je bila predstavljena u GEM izvještaju 2013. godine. Nažalost, u vrijeme kada je ova knjiga bila u pripremi, upitno je da li će se rezultati GEM istraživanja za Bosnu i Hercegovinu za 2017. godinu naći u globalnom izvještaju, zbog nedostatka novčanih sredstava za plaćanje godišnje licence GEM konzorcijumu i nerazumijevanju vlasti na svim nivoima za podršku ovome veoma važnom istraživanju.

Procjenjuje se da je 90% novih preduzeća osnovano u djelatnostima, ili blisko povezani sa djelatnostima, u kojima su osnivači imali prethodno iskustvo (Bygrave, 1994, str. 4 navedeno u Paunović, 2017, str. 54). S druge strane, određeni broj preduzetnika je pokrenuo vlastite preduzetničke poduhvate zbog nerazumijevanja nadređenih u preduzeću za njegove ili njene ideje, zbog dosade i tjeskobe, želje da se vlada svojom sudbinom, samoaktuelizacije, adrenalina koji individuu tjera da istražuje neistraženo (frontier, eng.).

1.5. Vrste inovacija

Za razliku od invencije koja podrazumijeva novitet, inovacija ne mora a priori podrazumijevati novo tehničko-tehnološko rješenje bazirano na izumu. Prema Šumpeteru (Schumpeter, 1996, str. 66) inovacija se definiše kao „komercijalna ili industrijska aplikacija nečega novog, kao što je novi proizvod ili proces ili novi tip organizacije, novi izvor ponude na tržištu proizvoda”. Prema Hisriču i Ramadaniju (Hisrich & Ramadani, 2017) kao što je predstavljeno na grafikonu 1, postoje tri glavne vrste inovacija prema padajućem redoslijedu jedinstvenosti:

- 1) napredne probojne (revolucionarne) inovacije,
- 2) tehnološke inovacije, i
- 3) obične inovacije.



Grafikon 1. Inovacijski grafikon
(Hisrich & Ramadani, 2017, str. 46)

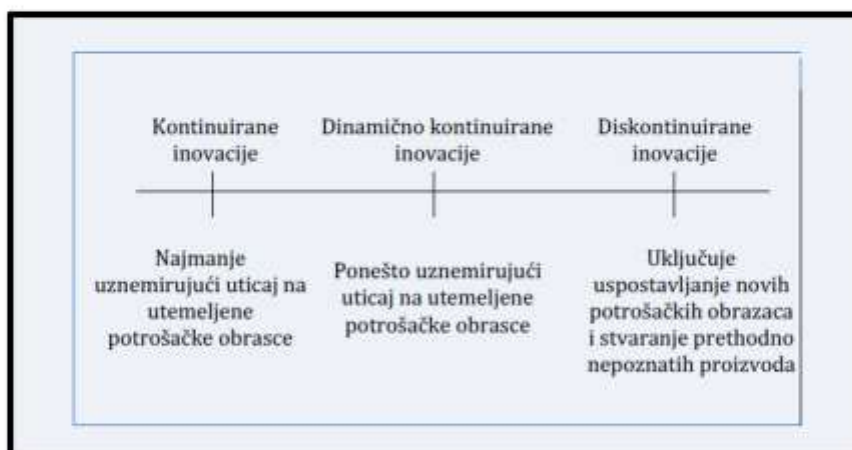
Prema očekivanju, najmanje je *probojnih inovacija*. Ove ekstremno jedinstvene inovacije često uspostavljaju platformu na kojoj se razvijaju buduće inovacije u nekom području. S obzirom da su one često osnova daljeg inoviranja na nekom području, ove inovacije treba zaštititi što je moguće jačim patentima, trgovačkim tajnama i/ili vlasničkim pravima. U napredne inovacije ubrajaju se ideje kao što su: pencilin, mašina za veš, kompjuter, avion, automobil, internet i nanotehnologija. Sljedeća vrsta inovacija-*tehnološke inovacije*, javljaju se češće od probojnih inovacija i obično nisu na istom nivou naučnih otkrića i unapređenja. Ipak ovo su vrlo značajne inovacije budući da nude napredak na području proizvoda/tržišta. Kao takve, obično ih se treba zaštititi. Inovacije kao što su personalni kompjuteri, preklopni sat za slanje slika, zvučnih i tekstualnih poruka te mlazni avioni, primjeri su tehnoloških inovacija. Posljednja vrsta inovacije, *obična inovacija* je ona koja se javlja najčešće. Ove inovacije obično proširuju tehnološke inovacije tako što omogućavaju bolje proizvode ili usluge ili one koje imaju različit, obično bolji prolaz na tržištu. Ove inovacije obično proizilaze iz analize tržišta i tehnološke receptivnosti, a ne nametanja. Drugim riječima, tržište ima veći uticaj na inovaciju (tržišni pull-receptivnost) od tehnologije (tehnološki push-nametanje) (Hisrich et al., 2011, str. 148-149).

Inovacija se tradicionalno podrazumijevala u tehničkom kontekstu. Brojne tehničko-tehnološke inovacije promijenile su naš način života u XXI vijeku. Internet, pametni telefoni, LED tehnologija, nanotehnologija, digitalna tehnologija, samoupravljajući automobili, vještačka inteligencija, 3D štampači, biogenetika, proizvodnja i skladištenje solarne energije, desalinizacija vode, neke su od inovacija koje su našle primjenu ili još uvijek traže svoju primjenu. „Međutim, inovacija u uslugama postaje sve važnija jer uslužne djelatnosti sada čine više od 80% ekonomije SAD-a i 75% ili više većine evropskih ekonomija“ (Atkinson & Ezell, 2014, str. 132).

Novina za kompaniju	Velika	Nove linije proizvoda		Novi proizvodi za svijet
		Poboljšanja postojećih proizvoda	Dodaci postojećim linijama proizvoda	
	Mala		Repozicioniranje	
		Mala	Novina za tržište	Velika

Slika 7. Klasifikacija inovacija
(Izvor: Kuper, 1993 navedeno u Deakens & Freel, 2012, str. 135)

Novi se proizvodi mogu klasifikovati sa stajališta potrošača ili preduzeća. Preduzetnik bi trebao analizirati obje tačke gledišta jer i sposobnost uspostavljanja i postizanja proizvodnih i prodajnih ciljeva, kao i shvatanje ovih ciljeva od strane kupaca, određuju uspjeh ili neuspjeh novog proizvoda.



Slika 8. Kontinuitet klasifikacije novih proizvoda
(Izvor: Robertson, 1967 navedeno u Hisrich et al., 2011, str. 151)

Inovacije se kreću u svome kontinuitetu od inkrementalne, postepene, odnosno od kontinuirane inovacije čiji razvoj se odvija po evolutivnom principu. S druge strane, diskontinuirane inovacije mogu da dovedu do revolucionarnih promjena. Očigledan primjer je "puštanje Interneta na slobodu".

Kontinuum koji je predložio Thomas Robertson (1967) i koji je prikazan na slici 2, sadrži tri kategorije temeljem uznemirujućeg uticaja koji upotreba ovih proizvoda može imati na utemeljene potrošačke obrasce. Većina proizvoda pretežno potpada pod "stalne inovacije". Primjeri su godišnje promjene stila automobila, promjene modnog stila, promjene

pakovanja, promjene veličine ili boje proizvoda. Proizvodi poput kompaktnih diskova, Sonyjevih Walkman-a i iPod-a spadali bi pod "dinamično kontinuirani" dio kontinuuma. Uistinu novi proizvodi, nazvani diskontinuirane inovacije, rijetki su i zahtijevaju mnogo novog učenja kod potrošača, jer ti proizvodi izvode ili dotad neispunjenu funkciju ili postojeću funkciju vrše na nov način. Internet je primjer diskontinuirane inovacije koji je radikalno promijenio životni stil našeg društva (Hisrich et al., 2011, str. 150).

Inovacija ne mora a priori značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo. Inovacija može biti na različit način korišćenje postojećih tehnologija, procesa ili proizvoda i usluga. Inovacije mogu biti u oblasti finansija (na primjer uvođenje ATM mašina – bankomata, usluge elektronskog i mobilnog bankarstva, uvođenje "ličnog bankara", itd.), marketinga (Pay per click marketing) pa čak i javnih usluga (e-Stonia <https://e-estonia.com/>, Estonija kao primjer zemlje koja je digitalizovala većinu javnih usluga).

Uspješni preduzetnički projekti su često inovativni, a da ne predstavljaju novi izum. Inovacija često leži u rekombinaciji postojećih resursa. Istinsko otkriće nije nalaženje novih predjela, već gledanje drugim očima.

Studija slučaja: Kokošije noge, dostupno na <http://www.preduzetnickicentri.me/sadrzaj/otkrijite-potencijal-u-onome-sto-vec-postoji> preuzeto 14.04.2016. godine

Primjer je Sergio Rial, menadžer banke iz Brazila, koji je poslat u Kinu da tamo osnuje ABN AMRO Banku. Upoznao se sa bankarskim sektorom te zemlje, ali mu je u tom procesu pažnju privuklo nešto sasvim drugo – kokošije noge. Da, kokošije noge koje se jedu u Kini. Ne samo karabataci i bataci koje mi jedemo, već i kandže, koje se smatraju delikatesom. Ono što je svaki drugi posjetilac u Kini već vidio, Rial je posmatrao mnogo pažljivije. U Brazilu niko ne jede kokošije noge. Niko ih ne jede ni u Argentini i drugim državama Južne Amerike. A Brazil i Argentina su među vodećim proizvođačima piletine u svijetu. Šta se tamo dešava sa kokošijim nogama? Bacaju ih. Možete zamisliti kako se ova priča završava. Možete pročitati sve o tome u kratkom izvještaju Far Eastern Economic Review – Rial je počeo da koordinira prometom kokošijih nogu iz Južne Amerike u Aziju. Otkrio je nešto što već postoji i obezbijedio da se kokošije noge dobro iskoriste.

1.6. Izvori inovativnosti

Izvori inovativnosti mogu da egzistiraju unutar preduzeća, ali i izvan granica preduzeća. Najvrijedniji izvor inovativnosti su zaposleni u preduzeću. Za male biznis znanje koje se ne može, ili je teško kopirati, predstavlja trajnu konkurentsku prednost u vidu takozvanog prećutnog znanja ključnih zaposlenih. Prećutno znanje (tacit knowledge, engl.) se ne dokumentuje, kako ne bi bilo podložno kopiranju i poslovnoj špijunaži. Prećutno znanje je lično znanje pojedinca (North, 2011) koje uključuje vještine i znanje (Grant, 2002). To je subjektivno, kontekstno specifično, teško za posmatrati i relativno netransparentno, jer je ukorijenjeno, na primjer, u postupcima ljudi, rutinama, iskustvu, posvećenosti, idealima, vrijednostima i emocijama (North, 2011). „Shodno tome, prećutno znanje (tacit knowledge, eng.) karakterišu ograničena mogućnost dijeljenja i prenosivosti što ga čini održivim strateškim resursom – to jest strateškim izvorom trajnih konkurentnih performansi“ (Aschenbrenner, 2015, str. 106).

Međutim, istovremeno, takvo znanje koje "nose" pojedinci u malim biznisima može da predstavlja i prijetnju za opstanak malih biznisa, jer odlaskom ključnih zaposlenih, odlazi i znanje koje je teško, ili

nemoguće kopirati. S tog je ključni zadatak preduzetnika - vlasnika kreiranje podsticajnog radnog okruženja koje podstiče i nagrađuje kreativnost, inicijativnost, proaktivnost, a greške i promašaje iz želje da se bude inovativan ne kažnjava i ne osuđuje. Čak šta više, pojedine kompanije podstiču svoje zaposlene i da griješe, jer je jedna od najboljih metoda podsticanja inovativnosti, učenje iz vlastitih grešaka. S obzirom na to da se često ne može ostvariti ekonomija obima, za mnoge male firme je malo vjerovatno da će biti u mogućnosti da se efektivno nadmeću na bazi cijene. Zbog toga, konkurencija zasnovana na necjenovnim faktorima, kao što je inovacija, postaje ključna za poslovni razvoj (Deakins & Freel, 2012).

Kako preduzeće raste i razvija se, u podsticajnoj preduzetničkoj organizaciji koja ima razvijenu preduzetničku kulturu, otvara se horizont velikog broja raznovrsnih izvora inovativnosti. "Literatura je identifikovala izvore inovativnosti kao:

- Organizacionu kreativnost;
- Istraživanje i razvoj (R&D);
- Savezništva i saradnju;
- Motori inovacija;
- Tehnološki klasteri, i
- Posljedice širenja tehnologije" (Datta, Reed & Jessup, 2013, str.160).

Organizaciona kreativnost je funkcija kreativnih pojedinaca i raznih društvenih procesa i kontekstualnih faktora koji određuju način na koji pojedinci komuniciraju i ponašaju se (Schilling & Phelps, 2007). Organizaciona kreativnost zavisi u velikoj mjeri od organizacione kulture i okruženja u kojem rade pojedinci i timovi. Takođe, organizaciona kreativnost zavisi i od podsticaja od strane vlasnika i menadžmeta preduzeća, kao i tehnika podsticanja kreativnosti koje kompanije primjenjuju.

Preduzetnički profil: 3M i Post-it Notes

Izvor: (Hisrich et al., 2011, str. 76)

Kao rezultat velikog broja preduzetničkih uspjeha, Minnesota Mining and Manufacturing (3M), kompanija iz SAD-a dopušta zaposlenim da određen postotak vremena posvete nezavisnim projektima. To omogućava određenom odjelu unutar kompanije da ostvari važan cilj: generiše značajan postotak prometa prodajom proizvoda lansiranih u posljednjih pet godina. Jedna od najuspješnijih preduzetničkih aktivnosti takve vrste bio je razvoj Post-it Notesa koji je napravio preduzetnik Artur Fraj (Arthur Fry). Razvio ih je podstaknut mukom koju mu je zadavalo ispadanje papirića kojima je označavao stranice svoje crkvene pjesmarice, a koji su neprestano padali dok je pjevao. Kao hemijski inženjer u 3M-u, Fraj je znao za otkriće naučnika Spensera Silvera (Spencera Silvera), ljepilo vrlo slabe ljepljivosti, što je za kompaniju bila loša proizvodna karakteristika. Međutim, ova je karakteristika bila savršena za Frajev problem: naljepnica slabe ljepljive moći koja se može lako skidati činila se kao djelotvorno rješenje. Dobiti odobrenje za komercijalizaciju ideje pokazalo se kao monumentalni zadatak sve dok uzorci nisu bili podijeljeni sekretaricama u 3M-u i drugim kompanijama, što je stvorilo takvu tražnju da je kompanija na kraju počela prodavati proizvod pod nazivom Post-it.



Slika 9. Post it notes

(Izvor: preuzeto sa <https://www.3m.co.rs> 01.05.2018. godine)

„Češće korišćeni izvori ideja za preduzetnike su: klijenti, postojeći proizvodi i usluge, distribucijski kanali, savezna vlada te istraživanje i razvoj” (Hisrich et al., 2011, str. 139)

Čak i uz ovoliko dostupnih raznih izvora ideja, dobiti ideju koja će poslužiti kao osnova novog poduhvata ipak može predstavljati problem. Preduzetnik može koristiti nekoliko metoda koje će mu pomoći generisati i testirati nove ideje, kao na primjer: fokus grupe, brainstorming te problemska analiza (Hisrich et al., 2011, str. 141).

„Kao specifičan instrument preduzetništva, preduzetnici, po pravilu, donose inovacije. Inovacija predstavlja radnju koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs” (Drucker, 1985, str. 45). Draker (Drucker, 1985) je objasnio inovaciju kao fenomen obdarivanja ekonomskom vrijednosti resursima koji nisu ranije imali nikakvu vrijednost i smatrani su čak i štetnima. Kao primjere navodi pojedine rude, kao što je boksit, penicilinsku plijesan, naftu. Kupovna moć, to jest otkriće plaćanja na kredit jedna je od najvećih inovacija koja je promijenila sliku čovječanstva a ne radi se o tehnološkoj inovaciji. Udžbenik je u sličnom rangu inovativnosti revolucionarnog karaktera dok je kontejner napravio revoluciju u prevozu tereta brodovima. Inovacija bi, u tom smislu, trebalo prije da bude ekonomski i socijalni, nego tehnički termin (Drucker, 1985).

Draker (Drucker, 1985) razlikuje sedam izvora inovativnosti do kojih se dolazi na sistematski način, svrsishodnim i organizovanim traganjem za promjenama, tako da se u okviru sistematske analize mogućnosti takvih promjena mogu prihvatiti kao ekonomske ili socijalne inovacije.

Sistemska inovacija na svoj specifičan način znači i kontrolisanje „sedam izvora” inovativne mogućnosti³. Prva takva četiri izvora nalaze se u okviru samog preduzeća, privrednog ili ustanove javnih službi, odnosno u okviru sektora proizvodnje ili sektora usluga. Oni su u osnovi samo simptomi, naznake. Ali, oni su istovremeno i veoma sigurni indikatori

³ Primjere svih „sedam izvora” inovativnih mogućnosti pročitajte u Drucker, P. (1985). *Preduzetništvo i inovacije. Praksa i principi*, drugo izdanje. Beograd: Grmeč.

promjena, koje su se već dogodile, ili se mogu učiniti uz mali napor. Ta četiri izvora su sljedeća:

- *neočekivano* – neočekivani uspjeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj;
- *nepodudarnost* – između stvarnosti kakva trenutno jeste, i stvarnosti koja bi mogla da bude ili kakva „bi trebalo da bude“;
- *inovacija* zasnovana na potrebi nekog procesa (na primjer proizvodnje);
- *promjene u strukturi privrede ili tržišta*, koje svakog iznenade.

Drugi set izvora inovativnih mogućnosti, set od tri takva izvora, obuhvata promjene van preduzeća, odnosno van privrede:

- *demografska kretanja – promjene*;
- *promjene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima*;
- *nova saznanja, naučan i nenaučna* (Drucker, 1985, str. 51-52).

1.7. Komercijalizacija inovacija i kreiranje vrijednosti

Inovacije najčešće kroz postojeća preduzeća ili novoformirana preduzeća, takozvane start up kompanije, pokušavaju pronaći svoje mjesto na tržištu. Komercijalizacija inovacija odnosi se na aktivnosti koje su neophodne za uvođenje inovacija na tržištu (Nambisan & Sawhney, 2007; Nerkar & Shane, 2007). U slučaju tehničko-tehnoloških inovacija, na početku procesa komercijalizacije, veoma je mali broj entuzijasta koji se odlučuju na kupovinu tehnoloških noviteta. Takvih entuzijasta je manje od 3%, kako navodi Mur (Moore, 2000). Međutim, za uspjeh procesa komercijalizacije inovacije, neophodno je dosegnuti mnogo veći procenat glavnih igrača na tržištu. Zbog toga, kako navode Datta, Reed & Jessup (2013, str.149), "mogućnost komercijalizacije inovacije se definiše kao sposobnost preduzeća da lansira proizvod na tržište i dosegne glavne tokove na tržištu iznad početnih inicijalnih usvajača inovacija". Isti autori (Datta et al., 2013) ekstenzivnim pregledom dostupne literature iz 194 objavljenih rada iz 62 svjetskih naučnih časopisa na temu inovacija i komercijalizacije, pokušali su da sistematizuju cjelokupan proces komercijalizacije inovacija na sljedećem šematskom prikazu.

Preduzetničke aktivnosti na komercijalizaciji inovacija					
Otkriće: Tržišno priznanje za inovaciju		Razvoj: Razviti i proizvesti Inovirani proizvod		Raspoređivanje: Prodaja i distribucija dobara	
Izvori inovacija	Vrste inovacija	Ulazak na tržište (Kompetencije i sposobnosti)	Zaštita	Razvoj	Raspoređivanje
Organizaciona kreativnost	Proizvod vs proces	Procjena vremena ulaska vs prednost prvog pokretača	Efikasnost zaštite	Dizajn i vlastita proizvodnja vs saradnja	Vrijeme lansiranja
Istraživanje i razvoj (R&D)	Radikalne vs postepene		Zaštita vs difuzija		Proces razvoja inovacije
Savezništva i saradnja	Arhitektonske vs inovacije komponenti	Analiza kompetencija		Platforma lansiranja: Razvlačenje, podružnica ili zajedničko ulaganje	Formiranje cijena
Motori inovacija	Poboljšanje kompetencija vs inovacija uništenja kompetencija				Distribucija
Posljedice širenja tehnologije					Marketing

Slika 9. Preduzetnički koraci na komercijalizaciji inovacija: teme iz postojeće literature (Izvor: adaptirano iz Datta, Reed & Jessup, 2013, str.160)

Iako je izuzetno mali procenat inovacija koje se uspješno komercijalizuju na tržištu, kompanije koje ne inoviraju osuđene su na propast. Ova konstatacija se ne odnosi na lokalna komunalna preduzeća, preduzeća takozvane prirodne monopole. Međutim, i takve kompanije (distributeri gasa, električne energije, toplotne energije, čistoća) trebaju da inoviraju procese, usluge, marketinške koncepte i inpute s ciljem povećanja efikasnosti i profitabilnosti.

Preduzetničke aktivnosti u vezi sa komercijalizacijom inovacija često počinju sa generisanjem ideje i završetkom lansiranja proizvoda. Međutim, procjene sugerišu da je od svake od 3.000 novih inovativnih ideja, samo jedna komercijalizovana u uspješan proizvod (Stevens & Burley, 1997, navedeno u Data et al., 2013, str. 148).

Kada se ideje pojave iz izvora ideja ili kreativnog rješavanja problema, trebaju dalji razvoj i filtriranje. Ovaj proces pročišćavanja, odnosno proces planiranja i razvoja proizvoda, prema Hisriču i saradnicima (Hisrich et al., 2011, str. 154-155) "podijeljen je u pet glavnih stadija:

- 1) stadij ideje,
- 2) stadij koncepta,
- 3) stadij razvoja proizvoda,
- 4) stadij probnog marketinga, i
- 5) komercijalizacija.

Proces filtriranja rezultira početkom životnog ciklusa proizvoda". Nakon što se ideja isfiltrira, pitanje koje preduzetni menadžer treba postaviti samome sebi je da li će novi proizvod ili usluga imati vrijednost za potencijalne kupce? Ne kupuju se proizvodi kao proizvodi, već se kupuje vrijednost, status, svojstvo, kvalitet, specifikacije, imidž, obećanje i potrebe (Patten, 1997).

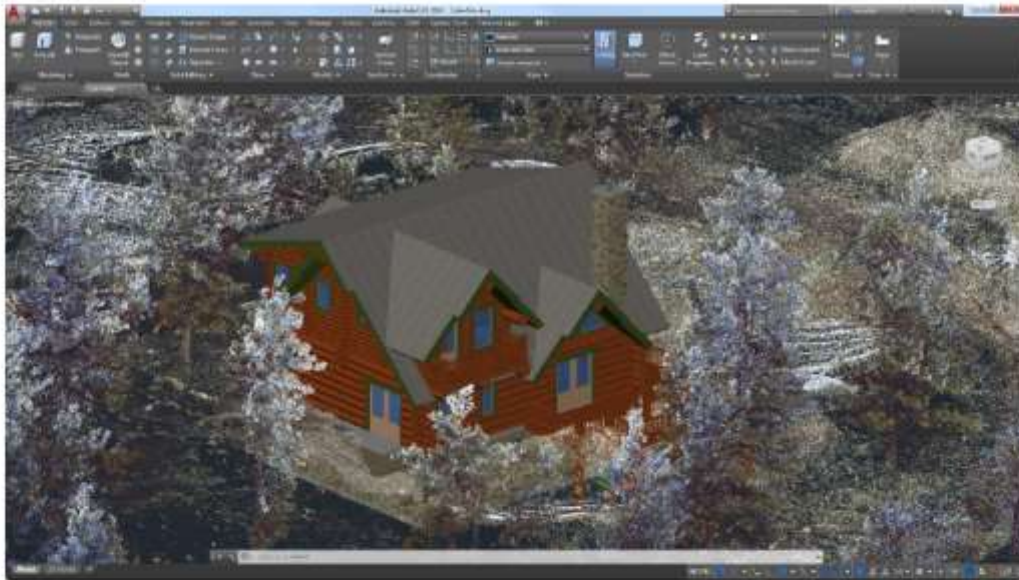
U svakome stadiju procesa planiranja i razvoja proizvoda treba uspostaviti kriterije procjene. Ovi kriteriji trebaju biti sveobuhvatni i dovoljno kvantitativni kako bi pažljivo vrednovali proizvod u svakom stadiju razvoja. Kriterije treba uspostaviti kako bi se procjenila nova ideja u smislu tržišne prilike, konkurencije, marketinškog sistema, finansijskih pokazatelja i proizvodnih pokazatelja. Nova ideja bi trebala uspješno konkurisati proizvodima/uslugama koje već postoje na tržištu, osobinama koje su slične ili nadilaze trenutnu i predviđenu konkurenciju. Nova ideja trebala bi imati jedinstvenu diferenciranu prednost temeljenu na procjeni svih konkurentskih proizvoda/usluga koje zadovoljavaju iste potrebe potrošača. Nova ideja treba biti u sinergiji s postojećim menadžmentskim sposobnostima i marketinškim strategijama. Preduzetnik mora nadgledati formalno procijenjivanje ideje tokom cijelog njenog razvoja. Mora se uvjeriti da proizvod može biti osnova novoga poduhvata. To se čini kroz pažljivu procjenu rezultata svakog od stadija procesa planiranja i razvoja proizvoda. Oni rezultiraju odlukom krenuti ili ne u pojedini stadij: stadij ideje, stadij koncepta, stadij razvoja proizvoda i stadij probnog marketinga (Hisrich et al., 2011, str. 154-155).

U zavisnosti da li se proces komercijalizacije nove ideje, odnosno inovacije izvodi u okviru postojećeg preduzetničkog poduhvata u etabliranoj kompaniji, ili se radi o studentskom projektu unutar univerziteta ili neke od ustanova preduzetničke infrastrukture (poslovni inkubator, tehnološki park, biznis akcelerator, hub, coworking prostor) ili jednostavno o ideji koja će poslužiti kao okidač za formiranje novog preduzeća (start up, eng.), proces komercijalizacije inovacija se može posmatrati kroz sljedeće forme:

1. Spin off proces odvajanja biznisa.
2. Početak biznisa od nule – start up (start up, eng.).
3. Patentiranje ideje, prodaja ili licenciranje.

Dugo vremena smatralo se da je Šumpeterov obrazac kreativne destrukcije (Schumpeter, 1942) immanentan velikim korporacijama i javnim istraživačkim institucijama, koje su u pravilu, donosile radikalne inovacije. Međutim, ne treba zanemariti inkrementalne inovacije, ni inovacije koje su bile razlog formiranja novih biznisa, u početku mikro i malih, da bi u konačnici takve firme postale multinacionalni giganti, kao što su Microsoft, Google, Apple, Samsung i druge preduzetničke rastuće firme.

Na primjer, u razvoju CAD-a, inovativnog softvera za 3D dizajn, rane faze softvera su napravile velike, tehnološki napredne, mašinske inženjerske firme u odbrambenoj, vazduhoplovnoj i automobilskoj industriji (uključujući saradnju sa proizvođačima velikih računara kao što je IBM). Ovo je bila inovacija procesa, sa malo ili bez tržišta za CAD izvan samih firmi (Freel, 2018).



Slika 10. Auto CAD software – Inovativni 3D dizajn

(Izvor: Preuzeto sa <https://www.autodesk.eu/products/autocad/overview>, 30.04.2018. godine)

Međutim, nakon što se tehnologija raširila, započela je druga faza. Ova druga faza je bila karakteristična sa pojavom novih, malih, specijalizovanih firmi. Mnoge od njih su se odvojile od velikih firmi ili javnih laboratorija (takozvani spin off, eng.) pionira u ranom razvoju tehnologije, tako što su inženjeri i naučnici prepoznali mogućnost šire primjene tehnologija. Ostali učesnici su potpuno novi učesnici iz srodnih polja, privučeni potencijalnim profitom. Važno je istaći da su ove nove firme bile tipično male i njihove forme značajno su varirale. U oba slučaja, velike firme i rizični kapital igrali su značajnu ulogu u finansiranju start-apa i rast ovih novih, na tehnologijama baziranim firmama (Freel, 2018).

U oba slučaja neophodno je naglasiti kreiranje vrijednost za kupce. Kod tehnoloških inovacija, veliki uticaj imaju rani prihvatiloci inovacije, koji postaju i najbolji promoteri kompanije, velike ili nove, malog start apa formiranog s ciljem eksploatacije i komercijalizacije inovacije.

„Jednostavan zaključak koji se može izvući jeste da male preduzetničke firme izgleda da imaju komparativnu prednost u ranijim fazama komercijalizacije i stvaranja tržišta, dok velike firme imaju prednost u kasnijim fazama i poboljšanju i povećanju ranih prodora“. (Freeman & Soete, 1997 navedeno u Freel, 2018, str. 282).

Izum je važan (ideja, tehnologija ili neka vrsta intelektualnog vlasništva), ali preduzetnik ne treba kreirati izum. Zapravo, izumi koji vode ka preduzećima vođenim inovacijama često dolaze iz drugih izvora.

Takav je bio slučaj sa Stevom Jobsom, koji je prepoznao izume drugih (najpoznatiji je primjer kompjuterski miš koji je kreirao Xerox PARC) i efektno ih komercijalizovao kroz Apple. Isto je i s Googleom, koji je većinu svog novca zaradio kroz AdWords, reklame koje se temelje na tekstu i ključnim riječima na njihovim stranicama na kojima se vide rezultati pretrage. Druga je kompanija, Overture, izmislila takve reklame, ali je Google bio uspješan u

komercijalizaciji Overtureova izuma. Ovi primjeri pokazuju da je za pravu inovaciju potrebna sposobnost da se izum komercijalizuje. Preduzetnik stoga prvenstveno služi tome da bude agent komercijalizacije. (Aulet, 2015, str. 18)

Dobra i korisna ideja ne znači automatski i da je inovacija prihvaćena od strane tržišta i komercijalizovana. Za komercijalizaciju inovacije nepochodno je da se ispune mnogi preduslovi, kao što su obezbijedena početna novčana sredstva, okupljen tim ljudi i dobro kreiran poslovni model.

Studija slučaja: Najmanji pojas za spasavanje na svijetu

Izvor: Nezavisne novine, preuzeto 24.03.2018. godine sa

<https://www.nezavisne.com/magazin/zanimljivosti/Najmanji-pojas-za-spasavanje-na-svijetu/470301>



Plivanje će u budućnosti biti znatno bezbjednije budući da će se na tržištu pojaviti novi proizvod pod nazivom "Ploota" koji uz pomoć tehnologije slične onoj koja se koristi za vazdušne jastuke u vozilima uspijeva da svog korisnika održi na površini vode u slučaju da postoji prijetnja da se on udavi. Tvorci ovog revolucionarnog proizvoda su istakli da je u pitanju najmanji pojas za spasavanje na svijetu, koji, za razliku od svih drugih, može da se nosi i pod vodom. "Ploota" je napravljena da bude svojevrsna ogrlica za plivače, a sa svojom težinom od jedva 280 grama ne predstavlja preveliki teret tokom plivanja, tako da u većini slučajeva plivač zaboravi da na vratu ima uređaj koji mu može spasiti život u potencijalnoj opasnosti.

Revolucionarna "Ploota" radi na principu sličnoj tehnologiji vazdušnih jastuka u automobilima. To znači da se u kriznim situacijama automatski aktivira i ispunjava dva jastuka na naduvavanje ugljen-dioksidom. Taj proces svaki plivač može aktivirati i manuelno ako smatra da je u opasnosti ili će se uređaj sam aktivirati automatski ako je plivač pod vodom duže od 30 sekundi. Tvorci su procijenili da je ovo period koji je dovoljan "Plooti" da procijeni da je njen korisnik u opasnosti. Ovaj revolucionarni proizvod može poslužiti i kao zamjena za pojaseve i mišiće za djecu koja uče da plivaju.



Sa "Plootom" roditelji više ne moraju da brinu da će se njihovim klincima nešto desiti u vodi.

Kreator ogrlice Rajner Fakeš (Rainer Fakesch), osnivač je izjavio da je na ideju za ovaj proizvod došao na ljetovanju sa porodicom, kada je jedan njegov rođak zamalo izgubio život jer je potcijenio snagu morske struje. Rajner je primijetio da ne postoje praktični proizvodi koji štite plivače od ovakvih nepredviđenih okolnosti, pa je odlučio da se baci na posao i riješi ovaj problem s kojim se suočavaju mnogi plivači.

Nažalost, kao i u slučaju mnogih drugih inovativnih proizvoda, "Ploota" ogrlica još nije spremna za masovnu prodaju. "Nadamo se da će se to uskoro promijeniti budući da se radi o stvarno korisnoj stvari koja bi mogla da spasi nebrojeno mnogo života", rekao je Rajner Fakeš, tvorac revolucionarne ogrlice.

Kreator ovog proizvoda se nada da će u narednom periodu prikupiti dovoljno sredstava da "Plootu" počne masovno proizvoditi. Fakeš se nada će njegov revolucionarni izum spasiti živote miliona ljudi koji se svakodnevno nađu u opasnosti na plažama i bazenima širom planete.

O ovoj inovaciji pročitajte više na <https://www.ploota.de/en/about/>.