

**Originalni naučni rad**

**UDK 005.511:334.72**

**DOI 10.7251/SVR1817078B**

# **ZNANJE I INOVACIJE KAO NEOPHODAN PREDUSLOV USPEŠNOG UPRAVLJANJA I PREDUZETNIŠTVA**

**Prof. dr Krstan Borojević**

Fakultet za bezbednost i zaštitu, Nezavisni univerzitet Banja Luka

**Doc. dr Olgica Nestorović**

Ekonomski fakultet, Internacionalni univerzitet Travnik

**Apstrakt:** Autor ovog rada ističe važnost dve bitne komponente procesa upravljanja i preduzetništva, znanje i inovacije, i njihov značaj, kao i neophodnost za stalnom edukacijom i osposobljavanjem za nove veštine i znanja, koje bi generisale kreativnost, uspešno upravljanje u preduzeću i inovativnost, što će sve zajedno imati ključni rezultat u upravljanju preduzećem. Kompanije su pred stalnim izazovom promena i zato je potrebno ne samo im se prilagođavati, već im ići otvoreno u susret. Ekonomija danas je upravo ekonomija znanja. Vrednost se stvara iz znanja, umeća, intelektualne imovine i sposobnosti. S druge strane, inovacija je kreacija duha, i kao takva nematerijalna ulaganja imaju sve značajniju ulogu u privrednoj aktivnosti.

**Ključne reči:** *upravljanje, preduzetništvo, znanje, inovacije, kreativnost, nematerijalna ulaganja*

## **ZNANJE KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Kroz ljudski kapital zasnovan na znanju, umeću, veštinama i intelektualnoj svojini, koji treba usmeravati ka inovacijama, ostvaruje se razvoj proizvoda i usluga koje stvaraju novu vrednost. Na taj način se ističe stalna potreba za obukom i razvojem zaposlenih kroz uticaj na njihovo znanje, veštine i sposobnosti. Ulaganje u znanje i inovacije je ulaganje u budućnost, koji, pak, kao faktori utiču na generisanje brzih promena, koje su neophodne za uspešno upravljanje u preduzeću.

Jedno od istraživanja koje govori o ispitivanju inovacija i njihovih dimenzija, jeste istraživanje Johannessen, Olsen i Lumpkin (2001), koje govori o ispitivanju tri dimenzija inovacija, i to postavljanjem pitanja: šta je novo, kako je novo i za koga je novo. Kroz postavljena pitanja definiše se vrednost koju donosi inovacija, stepen u kome inovacija doprinosi i različite strane na koje može uticati inovacija.

Kompanije su pred stalnim izazovom promena. Ulaganje u znanje i veštine je jedini način da se odgovori tom izazovu. Znanje je osnova za inovacije, a one pomažu kompanijama da se razvijaju u skladu sa promenama poslovnog okruženja. Na svom putu rasta i poboljšanja uslova, posebnu ulogu imaju inovacije i korporativno preduzetništvo. Inovacije su kombinacija ideja i informacija koje donose pozitivne promene. One uključuju skup naučnih, tehnoloških, organizacionih, finansijskih i komercijalnih aktivnosti. Za stvaranje konkurentne prednosti od vitalnog značaja su znanje kao osnova i inovacije kao pokretačka snaga.

Nobelovac za ekonomiju Džejms Tobin, je još sedamdesetih godina XX veka skrenuo pažnju na doprinos „klasičnih“ faktora ekonomskom rastu, kao što su radna snaga i kapital, koji je tada iznosio 12%, a da je znanje u ulozu faktora produktivnosti doprinosilo preko 80%. Ta tendencija je bila još izraženija u Japanu, gde je preko 95% rasta dolazilo na osnovu znanja, a samo 5% iz učinka ostalih faktora (Đukić, 2011).

Tradicionalna ekonomska teorija i praksa zasnovane su na materijalnoj osnovi kroz zemljište, opremu i novac i usmereno težište na efikasnu raspodelu rada i kapitala. Danas se više od 50% bruto društvenog proizvoda (BDP) u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. na intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi. Na primeru SAD-a, može se sagledati uloga i značaj znanja i ljudskog kapitala. Usluge u SAD-u čine 76% BDP-a. Temelj usluga (softver, zdravstvena zaštita, komunikacije, obrazovanje itd.) su intelektualni i informacioni procesi koji stvaraju najveći deo vrednosti za firme. U proizvodnji, najveći doprinos stvaranju vrednosti čine istraživanje i razvoj, projektovanje procesa, kreiranje proizvoda, logistika, marketing ili tehnološka inovacija.

U doba mašina, proizvodi i oprema su bili u centru pažnje. Danas, u doba informatike, znanje je u centru pažnje i vrednost se stvara iz znanja, umeća, intelektualne imovine i sposobnosti. To je sve sadržano u ljudima i može se reći da je ekonomija danas zapravo ekonomija znanja, jer se bogatstvo stvara upravo efikasnim menadžmentom znanja. Ulaganje u kompaniju znači okupljanje talenata, sposobnosti, veština i ideja što je intelektualni kapital, a nisu fizički i finansijski resursi.

Projekat EVLIA (pun naziv: "Pretvaranje dobrih ideja u realnost kroz korišćenje intelektualne svojine za finansiranje MSP (malih i srednjih preduzeća) u jugoistočnoj Evropi"), koji se realizuje od 01. novembra 2012. godine, ima za cilj razvoj i usvajanje metodologija i parametara za ekonomsku i finansijsku procenu inovativnih ideja i nematerijalne svojine preduzeća i/ili organizacija. Ova metodologija bi se kasnije koristila prilikom donošenja odluka o odobravanju finansijskih sredstava od strane banaka, finansijskih institucija, fondova i/ili drugih alternativnih izvora finansiranja MSP. Ovim projektom se intelektualna dobra, odnosno intelektualni kapital kao deo nematerijalne imovine preduzeća, definiše kao deo šireg seta nepokretnosti koji doprinosi stvaranju tržišta zasnovanog za znanju i procesu stvaranja vrednosti kako na mikro, tako i na makro nivou.

Nematerijalna ulaganja su sredstva koja nemaju fizičko ili finansijsko otelotvorenje, a takođe se pominju kao znanje ili intelektualni kapital. Veći deo fokusa na nepokretnosti je na istraživanju i razvoju ključnih kadrova, i softvera. Međutim, opseg nematerijalne imovine je znatno širi. Tako je klasifikacija grupe nematerijalnih ulaganja podeljena na: kompjuterizovane podatke (kao što su softver i baze podataka); inovativnu imovinu (kao što su autorska prava, dizajn, žig), i ekonomsku kompetenciju (uključujući i vrednosti brenda, specifičnog ljudskog kapitala, mreže koje povezuju ljude i institucije, organizaciona znanja koja dovode do povećanja efikasnosti preduzeća, i aspekti propagande i marketinga) (OECD, 2011).

### **INOVACIJE I KREATIVNOST U SAVREMENOM PREDUZETNIŠTVU**

Inovacija je kreacija duha, nematerijalnog karaktera i kako nematerijalna ulaganja imaju sve značajniju ulogu u privrednoj delatnosti, sve više na značaju dobija ljudski faktor i značenje inovacija. Jednom primenjena inovacija se proširuje i koristi je u drugom ili istom obliku ili je nadograđuje. Stvaralac inovacije i onaj ko je primenjuje postiže svrhu koja je zadata, sve dok se ne pojavi neka nova inovacija i ne potisne upotrebnu vrednost prvobitne inovacije, čime gubi i konkurentnost. Upravo to nameće potrebu permanentne kreativno-inovativne aktivnosti i inovacije kao uslova trajne ekonomske uspešnosti i razvijenosti preduzetništva.

Širenje inovacija postaje danas stil ponašanja uspešnih preduzeća. Najveći garant uspeha preduzeća su preduzetnički duh i inovacije, naročito one koje se zasnivaju na naučnom znanju.

Da bi preduzeće zaista imalo uspešan preduzetnički duh, neophodno je da imaju kreativnost, znanje, sposobnosti vezane za prirodu kreativno-inovativnog rada. U tom smislu karakteristike takvog menadžmenta su:

- Svijest o ulozi i značaju kreativno-inovacijske aktivnosti za uspešnost i razvoj preduzeća u informacijskom društvu, u uslovima tržišne ekonomije i sve veće dematerijalizacije privrednih djelatnosti, uključujući i proizvodnu;
- Sposobnost za prepoznavanje kreativnih ljudi i inovatora u preduzeću i njegovom bližem okruženju, te spremnost da ih se potiče, motiviše i stimuliše u kreativnom i inovatorskom radu;
- Spremnost da osiguravaju permanentno obrazovanje i usavršavanje svih zaposlenih u preduzeću, posebno kreatora i inovatora, s težnjom da kreativno inovacijskom aktivnošću, direktno ili posredno, budu zahvaćeni što širi slojevi radnika u skladu sa potrebama preduzeća;
- Sposobnost djelovanja u smjeru stvaranja što povoljnije klime u preduzeću u korist razvitka i uspešnosti -inovatorske aktivnosti;
- Sposobnost za svrsishodno organizovanje, usmjeravanje, nadziranje i vođenje odnosno podupiranje kreativno-inovatorske aktivnosti uz uspostavljanje odnosa saradnje;

- Spособnost pravednog prosuđivanja rezultata kreativno-inovatorske aktivnosti u granicama svojih prava i odgovornosti;
- Spособnost odobravanja pravog trenutka za primjenu inovacija;
- Sistematsko praćenje svjetskih inovativnih tokova, prosuđivanje stepena istrošenosti proizvoda ili drugih dobara, stvari i odnosa koja su prije bila predmetom inovacija;
- Neprestana težnja ostvarivanju ciljeva kreativno-inovatorske djelatnosti u preduzeću i što potpunije ostvarivanje cilja da cjelokupno preduzeće postane kreativno i inovatorsko preduzeće.<sup>1</sup>

Kreativno-inovativna aktivnost u preduzeću danas se uobičajeno povjerava odgovarajućem timu koji se sastoji od kreatora, stručnjaka različitih struka i funkcionalnih rukovodioca na čelu kojega je glavni rukovodilac preduzeća ili odgovorna osoba koju on imenuje i koja mu je direktno odgovorna<sup>2</sup>. Od posebne je važnosti odabir članova tima, kao i voditelja tima, jasna definicija ciljeva tima, te ciljeva i svrhe inovacija, zatim metode vođenja tima i odnosa koji se uspostavljaju između članova tima, te članova i voditelja tima. To mogu biti samo odnosi ravnopravnosti i saradnje. Svi članovi tima moraju biti dobro motivisani za rad, pravedno nagrađeni za rezultate rada. Svoje ciljeve i interese trebaju vidjeti u ostvarivanju ciljeva i interesa preduzeća kao cjeline i biti zaokupljeni promjenama u smislu pronalaženja novoga.

## **IZVORI INOVACIJA**

Inovacije imaju svrhu da menjaju potencijale za stvaranje bogatstva, ulažući u resurse nova svojstva i spособnosti, otvaraju nove delatnosti, novu moć i novi sistem vrednosti, kako bi resurse koji to nisu bili preobrazili u prave resurse.

Sa stanovišta preduzetničke ekonomije resursi ne postoje sami po sebi sve dok čovek ne pronađe njihovu upotrebnu vrednost. Korov pomoću inovacije postaje za ljude korisna biljka; boksit se ljudskom aktivnošću pretvara u aluminijum; penicilinska plesan u lijek itd. Tako se i svrsishodno upotrebljeno znanje pretvara u novi oblik s novom svrhom, itd.

Bez ostvarivanja određene svrhe inovativnosti i inovacije gube smisao. Svrshodnost inovacije ujedno je i motivacija za pronalazača. Ako je svrsishodnost postala sastavnim delom njegove svijesti, i on sam dobija zaslužen priznanje.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> A. Pulić: Informacijsko društvo i ekonomija, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.str.150

<sup>2</sup> Opširnije vidjeti Stanković F. i Vukmirović N.: Preduzetništvo, Matica Srpska, Novi Sad, 1995. str. 113

<sup>3</sup> K., Borojević: Preduzetništvo i preduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja MMP, Banja Luka 2011., str.80

U teoriji se izdvaja osam mogućih izvora inovacija<sup>4</sup>:

- Neočekivanost;
- Nepodudarnost;
- Potrebe procesa;
- Industrijske i tržišne strukture;
- Demografska kretanja;
- Promjene u predodžbama;
- Nova znanja;
- Dobre zamisli.

Neočekivanost se uglavnom povezuje uz uspeh i neuspeh preduzeća iz spoljnog okruženja. Neočekivani uspeh i neočekivani neuspeh, su po pravilu, posledica nedovoljnog poznavanja činjenica i okolnosti relevantnih za određenu deltnost. Iako imaju različite posledice, mogu nagovestiti ili izazvati promene kao povoljnu priliku za uspešnu inovaciju i umanjiti rizik.

U vezi sa tim, menadžment se mora upitati: (1) kakve su moguće koristi od neočekivanog uspeha; (2) kuda bi to odvelo preduzeće; (3) šta bi se moralo učiniti da bi se dati događaj (pojava) pretvorila u povoljnu priliku za inovaciju; i (4) kako se prema tome postaviti?

Menadžment preduzeća treba znati da neočekivani uspeh znači povoljnu priliku, ali i da postavlja određene zahteve: da mu se posvete što sposobniji ljudi, da rukovodioci daju potrebnu podršku.

Neočekivani neuspeh se takođe ne sme zanemariti jer se on može pretvoriti u još veći neuspeh. Naprotiv, izvlačenje pouka iz njega može biti povod za buduće uspehe, a ne samo za izbegavanje daljih propusta i negativnih posledica. Naime, neočekivani neuspesi redovno su posledica greške, nepromišljenosti, "trčanja pred rudu", neupućenosti ili neodgovarajućeg dizajna. Neuspeh često otkriva potrebu za nekom promenom, a time i povoljnu priliku za inovaciju.

Pre nego što inovativni preduzetnik preobrazi neuspeh u inovaciju treba temeljito istražiti uzroke neuspeha da bi se došlo do uspeha. U tom nastojanju vrlo je važno istražiti i uspeh i neuspeh konkurenata i uzeti ih kao simptome povoljnih prilika za inovacije.

Neočekivane spoljne okolnosti u okruženju preduzeća vrlo su važan izvor informacija. Reč je o događajima o kojima nije bilo informacija, ili barem ne primerenih događaju koji se iznenada dogodio.

Povoljne okolnosti traže nešto više od sreće ili intuicije - traže inovacije i način upravljanja njima koji omogućuje korišćenje povoljnih okolnosti.

Pod nepodudarnosti se podrazumjeva protivrečnost, nesklad između pojedinih međusobno vezanih pojava. Neretko se ne razumeju uzroci određene nepodudarnosti, a često se ne mogu ni dokučiti. Nepodudarnost

---

<sup>4</sup> Deželjin, J. i drugi: Poduzetnički menadžment, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2002. str. 98

unutar ekonomske stvarnosti može se različito izraziti. Ako se nepodudarnost u ekonomskoj stvarnosti na vreme uoči, to može biti povoljna prilika za inovaciju koja će, uz minimalna ulaganja, proizvesti veće količine proizvoda i usluga ili preduzeti nešto drugo, u zavisnosti od vrste nepodudarnosti.

Iskustvo pokazuje da se inovativna rešenja u nekoj od ovih nepodudarnosti moraju zasnivati na poznatoj tehnologiji i dostupnim resursima. Inovacija mora biti jednostavna, ne sme zahtevati velike investicije u odnosu prema mogućim učincima.

Ključ za inovaciju je da se svake treće godine sistematski stavi na probu život svakog aspekta kompanije, svakog njenog proizvoda, usluge, tehnologije, tržišta i kanala distribucije.

Za sistematsku inovativnost potrebna je spremnost da se na svaku promenu gleda kao na zgodnu priliku. Inovativnost ne rađa promene. Kada postanu uspešne inovacije mogu i te kako da unesu promene. Međutim, većina njih koje su za cilj imale promene u društvu, na tržištu ili promenu kupca, propale su. Uspešne inovacije su postigle uspeh iskorišćavanjem nastale promene, a ne pokušavajući da te promene nametnu. U knjizi "Inovacije i preduzetništvo" P. Drucker je napisao da se "sistematska inovativnost sastoji od namerne i organizovane potrage za promenama, kao i od sistematske analize pogodnih prilika za inovacije u privredi i društvu, koje se ukazuju baš zahvaljujući njima"<sup>5</sup>. U istoj knjizi je identifikovao je sedam glavnih povoda koje treba smatrati za znake i izvore moguće inovativnosti. Četiri od ovih izvora se nalaze u okviru samog preduzeća. Oni se uglavnom smatraju za simptome promena. U njih spadaju: neočekivan uspeh ili promašaj, neslaganja (razlika između stvarnosti kakava jeste i stvarnosti za kakavu se predpostavlja da jeste), inovacija nastalih zbog potrebe samog poslovanja, kao i promene u industriji i strukturi tržišta koje dolaze iznenada. Preostala tri izvora uključuju promene izvan industrije ili kompanije, a to su demografska kretanja, promene ukusa, opažanja i značenja, kao i nova znanja, naučna i nenaučna. Najkorisniji od svih "prozora" za inovacije uvek je onaj neočekivani, a to se posebno odnosi na neočekivan uspeh. On nosi najmanje rizika i najmanje je težak. Već se prilično dobro zna kako se upravlja istraživanjem. Ali kao i kod ostalih mogućnosti za uvođenje promena, važno je da se na sistematičan način gleda kroz ove "prozore" i pita da li su te mogućnosti istovremeno i dobra prilika za kompaniju da ih uvede.

## **KULTURA NAKLONJENA ZNANJU ILI "ORGANIZACIJA KOJA UČI"**

Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nisu zauvek date. Obuka i razvoj moraju da se izvode na svim nivoima organizacije, jer, najčešće, zbog stalnog napretka i promene tehnologije jedan deo znanja postaje zastareo.

---

<sup>5</sup> P., Drucker: Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd, 1995. god. str. 164

Ako je cilj visoki rast i visok kvalitet, onda je obuka važan deo jednačine uspeha. Obuka nije odgovornost samo sektora za ljudske resurse, već zahteva aktivnu ulogu rukovodioca na svim nivoima organizacije. Dobar primer je firma "General Electric" koja svake godine angažuje 200 predavača, 30 službenika, 30 direktora za ljudske resurse i mnogo mladih menadžera koji aktivno učestvuju u programu obuke za profesionalnu orijentaciju. Teme su konkurencija, pobeđivanje na globalnom tržištu, kao i ocenjivanje najvažnijih vrednosti u odnosu na vrednosti kompanije. Obuka podstiče zaposlene da se sukobe sa sopstvenim vrednostima. Bitan element razvoja ljudskog kapitala je prenošenje jedinstvenog i specijalizovanog znanja. Jedna od mogućnosti obuke je da menadžeri analiziraju i posmatraju aktivnosti drugih kompanija i prenesu stečeno znanje u svoju kompaniju. U okviru kompanije, važnu ulogu predstavlja i prenošenje sopstvenog znanja drugome, ali i usvajanje tzv. "tihog" znanja od drugih radnika.

Kompanije vrše obuku na licu mesta, organizuju obuku na poslu ili van njega (npr. saradnja sa univerzitetima), prate pojedinačni napredak zaposlenog i unapređuju razmenu eksplicitnog i "tihog znanja". Važno je da zaposleni praktično koriste stečena znanja, dele ih sa drugima u kompaniji i zajednički rade na postizanju ciljeva kompanije i time stvaraju novu vrednost. Zbog toga postoje sistemi vrednovanja. Uobičajeni su "od vrha na dole", a mnoge organizacije koriste sistem vrednovanja iz svih uglova i sistem povratne informacije. Postoji potreba da se prate i "suptilnije" osobine kao što su umeće komunikacije i socijalne vrline, lične vrednosti, ubedenje i stavovi. Za menadžere je važno da postižu vrhunske rezultate, ali ne na račun zaposlenih, već kroz razvoj suštinskih vrednosti kompanije na duži rok.

Kultura naklonjena znanju je jedan od najznačajnijih faktora za uspeh organizacije i vrlo teško je kreirati ako već ne postoji. Potrebno je da organizaciona kultura ima nekoliko komponenti u vezi sa znanjem:

- Ljudi imaju pozitivnu orijentaciju ka znanju: zaposleni su pametni, radoznali, željni i slobodni da istraže, imaju rukovodioce koji ih ohrabruju da stvaraju i koriste znanje;
- Ljudi su motivisani da podele znanje i nemaju strah da će ih to koštati radnog mesta;
- Menadžment znanja je u skladu sa postojećom organizacionom strukturom;

Kultura sa pozitivnom orijentacijom ka znanju je ona koja visoko vrednuje učenje na poslu i van njega i u kojoj iskustvo, stručnost i brza inovacija jesu vrednovani. Firma privlači i zapošljava ljude koji osnažuju pozitivnu orijentaciju.

Koncept "organizacije koja uči" je jedna od osnovnih odlika sadašnjeg vremena, u kome se promene dešavaju neprestano u svim oblastima života, a posebno u ekonomiji (Sange, 2001). Promene su uslov opstanka i glavna odlika razvoja. One treba da budu stalne i brojne u svim segmentima

organizacije. Pored promena, druga bitna odlika ovog vremena jeste da je ovo vreme usluga. Usluge u razvijenim zemljama već čine preko 60% ukupnog prihoda, a broj zaposlenih u ovom sektoru je prešao 70%. Za organizaciju koja uči, ovi trendovi su posebno bitni, jer su usluge i njeni atributi: pouzdanost, ljubaznost, komunikativnost, maniri itd. u velikoj meri zavisni od obuke i osposobljavanja.

Znanje je faktor koji generiše brze promene. Promene su uslov opstanka, pa se može izvesti zaključak da je učenje i osposobljavanje zapravo pitanje opstanka. Iz svih ovih razloga, savremeni sistemi menadžmenta su zasnovani na promenama, znanju i stalnom učenju. Može se reći da su obuka i osposobljavanje zajednički imenilac svih sistema menadžmenta, te predstavljaju važnu okosnicu integrisanog sistema menadžmenta.

Novi program, novo tržište, novi proizvodi, novi dobavljači, nove tehnologije ili novi načini finansiranja traže obuku zaposlenih. Cilj je da se zaposleni osposobe, da imaju znanja i veštine, što zajedno sa iskustvom treba da omogući ispunjenje zahteva, potreba i očekivanja korisnika, kao i da imaju svest o posledicama koje nastaju za organizaciju, zaposlene i pojedince, ako se oni ne ispune. Obuka i osposobljavanje zaposlenih kao pojedinaca, kao timova i kao ukupne organizacije je put ka organizaciji koja uči. Organizacija koja uči je zasnovana na sledećim pretpostavkama:

- da je znanje najvažniji kapital organizacije, odnosno njena bitna konkurentska prednost,
- da znanje kao kapital organizacije predstavlja znanje svih zaposlenih,
- da se stalno menja i razvija kroz organizaciono učenje.

Organizaciono učenje je zapravo prikupljanje, širenje i korišćenje znanja u organizaciji. Organizaciono učenje možemo razumeti i kao proces stvaranja, razvoja i veština u organizaciji. Stvaranje izuzetnih veština i znanja u organizaciji predstavlja jezgro sposobnosti, što stvara konkurentsku prednost. (Dimitrovski, 2010). Suštinski, u ovim procesima je prisutno menjanje jednog oblika znanja u drugi. Proces, gde pojedinačno znanje postaje organizaciono, je zapravo organizaciono učenje. Važno je reći da je organizaciono učenje samo jedan od oblika organizacionih promena i to promena koja stvara i koristi novo znanje u organizaciji.

## **UTVRĐIVANJE OBRAZOVNIH POTREBA PREDUZETNIKA I MENADŽERA**

Iskustva i dostignuća u obrazovanju preduzetnika i menadžera u razvijenim zemljama postala su vrlo interesantna i za zemlje koje su napustile socijalistički koncept razvoja. U obrazovanju preduzetnika i menadžera bila je prisutna orijentacija da im programi budu što sličniji stranima, a ponekad su bili i kompilacija dva ili više različitih programa, sa obrazloženjem da su oni već provereni u praksi. Za preduzetnike se najčešće



smatra da je za njih najvažnije da imaju urođeni talenat za snalaženje. Naravno, takva shvatanja nemaju naučnu podlogu.

Štaviše, i period tradicije i ogromnog iskustva u obrazovanju menadžera, Američko udruženje za menadžment je još 1990. godine pokrenulo inicijativu za efikasnijim obrazovanjem. Sve su glasnije primedbe velikih korporacija, npr. Mike Dey direktor Savjeta za menadžment, obrazovanje i razvoj IBM izražava sumnju u korist onoga što se nudi zamerka "tradicionalnom modelu učenja jednog korpusa znanja, koji je testiran formalnim ispitom i koji se formalno oslanjao na pamćenje informacija, a ne na njihovo razumijevanje i primjenu".

U suštini, promene u društvenim uslovima života, u ekonomskim odnosima, u položaju čovjeka u svetu rada, u mogućnostima i načinima komuniciranja, u stavovima i vrednosnim orijentacijama ne traže od obrazovanja adaptivnu već inovativnu funkciju. To zahteva stalno preispitivanje validnosti ciljeva obrazovnih programa, reviziju sadržaja, kao i modernizaciju metoda i tehnika obrazovanja.

Analiza procesa konstituisanja programa obrazovanja najuspešnijih preduzetnika i preduztnih menadžera u razvijenim privredama, bez obzira da li je on namenjen realizaciji u okviru osnovnih, poslediplomskih ili drugih specijalističkih studija omogućava konstatovanje sledećih osnovnih faza:

- Identifikovanje i utvrđivanje potreba za obrazovanjem;
- Planiranje i programiranje obrazovnih potreba;
- Priprema i realizacija obrazovnih procesa;
- Vrednovanje obrazovnih rezultata.

Obrazovne potrebe izražavaju socijalnu stranu ljudske suštine i nije ih moguće odvojiti od procesa razvoja, a proces razvoja od procesa učenja. Više autora ukazuje na činjenicu da je obrazovne potrebe teško odrediti, jer one ne predstavljaju vidljiv objekat, već teorijski konstrukt idealnog modela. Tako M. Zvonarević ističe da je svaki program "rezultat kompromisa između obrazovnih potreba na jednoj i obrazovnih mogućnosti na drugoj strani"<sup>6</sup>. U celini posmatrano sve se potrebe mogu podeliti, kao što je već napred pomenuto, na društvene i individualne. Unutar njih susrećemo različite varijacije. Tako autori koji su proučavali delatnost Otvorenog univerziteta u Velikoj Britaniji, potrebe su podelili na četiri kategorije<sup>7</sup>:

- Lične;
- Ekonomske;
- Stručne;
- Socijalne.

---

<sup>6</sup> Zvonarević, M: Primjena psihologije u obrazovanju odraslih, SNSH, Zagreb, 1992str.12.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 17.

Procedura utvrđivanja obrazovnih potreba je različita i zavisi od nivoa za koji se to utvrđivanje odnosi:

- Pojedinaac;
- Organizacija;
- Društvena zajednica.

U praksi obrazovanja preduzetnika i preduzetnih menadžera je najčešće situacija da obrazovne institucije ili kompanije formiraju, odnosno ponude određene obrazovne programe (univerziteti, instituti i drugo) po zamišljenim modelima društvenih potreba za određenim znanjima, ili se kompanije javljaju sa zahtevom za određenim obrazovnim profilima. Međutim, u praksi obrazovanja menadžera nisu nepoznate situacije da su renomirane obrazovne institucije pravile ekskluzivne programe za obrazovanje određenih grupa menadžera ili čak pojedinca.

Ekskluzivnost u obrazovanju znači maksimalno poštovanje individualnosti (znanja, sposobnost, očekivanja) i u skladu sa tim formiranje programa koji će zadovoljiti visoke društvene zahteve.

Cilj utvrđivanja obrazovnih potreba menadžera je, u stvari, da se prikupe informacije, stavovi i mišljenja koji će pomoći da se donese odluka o sadržaju, vrsti programa i organizaciji procesa obrazovanja, odnosno da se sistematizuje aktuelni skup obrazovnih i društvenih okolnosti na osnovu kojeg će se projektovati set budućih okolnosti.

Sa stanovišta profesionalnog obrazovanja mogu se skicirati faze utvrđivanja obrazovnih potreba:

- Analiza rada;
- Određivanje znanja i veština potrebnih za obavljanje određenih delatnosti;
- Utvrđivanje stepena znanja kojim kadrovi već raspolazu;
- Utvrđivanje potrebnih i postojećih znanja.

Na osnovu predhodno iznetih teorijskih polazišta može se reći da u utvrđivanju obrazovnih potreba preduzetnika i preduzetnog menadžera treba poći od <sup>8</sup>:

- Ekonomske razvijenosti društvene zajednice;
- Potreba organizacije-poznavanje ekonomske i tehnološke prakse, poznavanja okruženja u kojem preduzeće radi, delatnosti, stanja i tendencija razvoja;
- Poslova i zadataka vođe i rukovodioca: zahteva, ovlašćenja, odgovornosti, promenljivosti i razvojnosti poslova i zadataka, nivoa rukovođenja i veličine organizacije, odnosno od zahteva za posebnim znanjima, umeća i sposobnostima;
- Predhodnog obrazovanja - po vrstama i nivoima;
- Postojećih znanja - opštih, stručnih, specijalističkih;
- Ličnih procena o potrebnim obrazovnim sadržajima;

---

<sup>8</sup> Buch, T.: The Principles of Educational Management, Harlow, 1994. p. 97.

- Uspešnosti u poslu - od postojećih znanja i sposobnosti;
- Razvijenosti teorije u obrazovanju preduzetnika i menadžera;
- Postojeće prakse u obrazovanju preduzetnika i menadžera-iskaza polaznika o određenim programima obrazovanja; analize posećenosti i očekivanih rezultata edukacije i drugo.

Proces utvrđivanja postojećih znanja, umeća i sposobnosti je složen proces analize, uopštavanja i sistematizacije građe, koji zahtjeva primenu određenih metoda i tehnika naučnog saznanja, kao što su testovi znanja, testovi inteligencije, sposobnosti, skala stavova i drugo. Ukoliko se neka od napred pomenutih komponenata ne sagleda u potpunosti, postoji opasnost da dođe do pogrešnih zaključaka.

Preduzetništvo je nedostižan koncept. On je bio predmet mnogih rasprava i definiše se različito od različitih autora. Neki od njih ga vide kao "rizičnim"; drugi ga zovu i "inovacije", dok ga ostali smatraju "uzbuđenjima".

Na konferenciji za preduzetništva održanoj u SAD, je definisan na sledeći način: "Preduzetništvo je pokušaj da se stvori vrednost kroz prepoznavanje poslovnih prilika, upravljanje rizikom uzimajući odgovarajuću priliku i kroz komunikativne i menadžerske veštine da mobilise ljudske, finansijske i materijalne resurse koji su neophodni da bi projekat prerastao u realnost".

### **ULOGA PREDUZETNIŠTVA U EKONOMSKOM RAZVOJU**

Ekonomski razvoj u suštini znači proces pozitivnih promena pri čemu se prihod po glavi stanovnika jedne zemlje povećava za duži vremenski period. Ekonomska istorija razvijenih zemalja, kao što su SAD i Japan teži da podrži činjenicu da je ekonomija efekat za koji je preduzetništvo uzrok. Ljudi u zapadnim zemljama su itekako svesni značaja preduzetništva u ekonomskom razvoju. Nakon nezavisnosti, Indija je shvatila da, za dostizanje

cilja ekonomskog razvoja, neophodno je povećati preduzetništvo kako kvalitativno tako kvantitativno u zemlji. Pojedini autori su opisivali preduzetništvo kao jedan od dva potrebna uslova za ekonomski razvoj. Drugi preduzetništvo opisuju kao neophodnu dinamičku snagu za ekonomski razvoj. Važna uloga preduzetništva koju ona ima u ekonomskom razvoju privrede može se staviti u više sistematskih načina kako sledi:

1. Preduzetništvo promoviše stvaranje mobilnosti kapitala.
2. Ono pruža neposredan zapošljavanje velikih razmera. Tako pomaže da se smanji nezaposlenost u zemlji.
3. Ono pruža ravnomerni regionalni razvoj.
4. To pomaže da se smanji koncentracija ekonomske moći preduzetništva.
5. Stimuliše pravednu preraspodelu bogatstva, prihoda i čak političku moć u interesu zemlje.
6. Ono podstiče efikasnu mobilizaciju resursa kapitala i veština koje bi inače mogle da ostanu neiskorišćene.

7. Takođe izaziva unazad i unapred veze koje su stimulisale proces ekonomskog razvoja u zemlji.
8. Promoviše izvoz zemlje tj. važan sastojak za ekonomska razvoj.<sup>9</sup>

### **ISKUSTVA U RAZVOJU PREDUZETNIŠTVA U NAŠEM OKRUŽENJU**

Iskustva u razvijenim zemljama Evrope ukazuju da je preduzetništvo generator razvoja celokupne privrede i zapošljavanja. Subjekti preduzetništva lakše se prilagođavaju zahtevima tržišta, uz manje angažovanje poslovnih sredstava ostvaruju bolje finansijske rezultate, a beleže i stalan porast zapošljavanja.

Preduzetništvo je značajan deo privrede, kako po broju privrednih subjekata, finansijskim rezultatima poslovanja, tako i po udelu zaposlenih u odnosu na celokupnu privredu.

EU je pojednostavila i unapredila zakonodavnu i administrativnu regulativu vezanu za preduzetništvo, pa sve članice jednako rade na stvaranju povoljnih finansijskih i poreskih pretpostavki funkcionisanja preduzetništva. EU kroz tržišnu regulativu generalno obezbeđuje stimulativan ambijent za sve privredne subjekte, a indirektnim merama ekonomske politike omogućava nesmetan razvoj preduzetništva. Od posebnog značaja su podsticaji preduzetništvu koje doprinosi zapošljavanju mladih, a posebno za članice koje imaju visok stepen nezaposlenosti.

Zemlje EU su izgradile sistem podrške preduzetništvu i tako postigle značajne rezultate, u čemu prednjači: Slovenija, Mađarska, Češka, Poljska i Baltičke zemlje. Rezultati podrške ovom segmentu privrede vidljivi su u velikom broju osnovnih subjekata i u tempu narastanja novih subjekata preduzetništva i jačanju njegovog poslovnog i finansijskog položaja. Ove zemlje su izgradile stabilan i stimulativan ambijent za razvoj preduzetništva, počev od finansijskih institucija za obezbeđenje kredita do centra za obuku informacionih i razvojnih centara koji uključuju i transfer tehnologija. U ovim zemljama kreiraju se odgovarajuće mere ekonomske politike, posebno fiskalne i socijalne kojima se stimuliše razvoj i zaštita preduzetništva, posebno antimonopolska politika koja štiti subjekte preduzetništva od neravnopravnog položaja na tržištu.

Od svih zemalja u tranziciji Češka Republika ima politiku razvoja preduzetništva usklađenu sa smernicama EU, tako da mala i srednja preduzeća u ovoj zemlji čine 99,8% ukupnih privrednih subjekata i zapošljavaju 64,4% ukupno zaposlenih.

Slično stanje je i u Mađarskoj i Poljskoj. U Poljskoj 99% ukupnih privrednih subjekata čine mala i srednja preduzeća, a zapošljavaju 61% ukupno zaposlenih i stvaraju 45% bruto društvenog proizvoda.

---

<sup>9</sup> V., Havinal; Management and Enterpreneurship, New Age International, New Delphi, 2009., p. 110

U Sloveniji mala i srednja preduzeća čine 97,6% privrednih subjekata, zapošljavaju 41,3% ukupno zaposlenih i učestvuju u stvaranju ukupnog bruto proizvoda sa 38,4%.

Pregled stanja malih i srednjih preduzeća u pojedinim zemljama EU

Zemlja	% privrednih subjekata	% zaposlenih	procjena %BDP
Evropska Unija	99,8	66,4	63
Češka	99,8	64,4	-
Poljska	99,0	61,0	45
Mađarska	99,0	66,0	50
Slovenija	97,6	41,3	38
Hrvatska	99,7	62,8	55

Izvor: Industrial Policies (ECENačini na koje zemlje EU vode brigu o malim i srednjim preduzećima su različite, a obuhvataju direktnu pomoć iz sredstava budžeta i inidirektnu kroz poreske i razne druge olakšice.

## ZAKLJUČAK

Danas su kompanije pred stalnim izazovom promena, a ulaganje u znanje i veštine su jedini način da se odgovori tom izazovu. Znanje je osnova za inovacije, i ono pomaže kompanijama da se razvijaju u skladu sa promenama poslovnog okruženja. Na svom putu poslovnog uspeha posebnu ulogu imaju inovacije i korporativno preduzetništvo. Inovacije su kombinacija ideja i informacija koje donose pozitivne promene. Za stvaranje konkurentske prednosti od velikog značaja su znanje kao osnova i inovacije kao pokretačka snaga. Vrednost se danas stvara iz znanja, umeća, intelektualne imovine i sposobnosti. Ulaganje u kompaniju znači okupljanje talenata, sposobnosti, veština i ideja, što sve zajedno čini intelektualni kapital.

Širenje inovacija danas postaje stil ponašanja uspešnih preduzeća. Menadžment preduzeća treba da zna da neočekivani uspeh znači povoljnu priliku, ali i da postavlja određene zahteve: da mu se posvete što sposobniji ljudi, da rukovodioci daju potrebnu podršku. Ključ za inovaciju je da se svake treće godine sistematski stavi na probu život svakog aspekta kompanije, svakog njenog proizvoda, usluge, tehnologije, tržišta i kanala distribucije. Za sistematsku inovativnost je potrebna spremnost da se na svaku promenu gleda kao na zgodnu priliku koju treba iskoristiti.

Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nisu zauvek date. Kultura naklonjena znanju je jedan od najznačajnijih faktora za uspeh organizacije i vrlo je teško kreirati ako već ne postoji. Ona visoko vrednuje učenje na poslu i van njega i u kojoj su iskustvo, stručnost i brza inovacija jako vrednovani.

Promene u društvenim uslovima života, u ekonomskim odnosima, u položaju čoveka u svetu rada, u mogućnostima i načinima komunikacije, ne

traže od obrazovanja adaptivnu već inovativnu funkciju. To zahteva stalno preispitivanje validnosti ciljeva obrazovnih programa kao i modernizaciju metoda i tehnika obrazovanja.

Preduzetništvo je nedostižan koncept. On je definisan kao pokušaj da se stvori vrednost kroz prepoznavanje poslovnih prilika, upravljanje rizikom uzimajući odgovarajuću priliku i kroz komunikativne i menadžerske veštine da mobilize ljudske, finansijske i materijalne resurse koji su neophodni da bi idejni projekat postao realnost.

Iskustva u razvijenim zemljama pokazuju da je preduzetništvo generator razvoja celokupne privrede i zapošljavanja.

### **KNOWLEDGE AND INNOVATION AS AN UNFORGETTABLE PRECEDENCE OF SUCCESSFUL MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP**

**Professor Krstan Borojević PhD, Olgica Nestorović PhD**

**Abstract:** The author stresses the importance of the two essential components of the process of management and entrepreneurship, knowledge and innovation, and their importance, and the necessity for continued education and training for new skills and knowledge, which would generate creativity, effective management of the enterprise and innovation, which will all together have a key result in the company management. Companies are constantly faced the challenge of change and therefore it is necessary not only to adapt to them, but they go to meet openly. The economy today is precisely the knowledge economy. Value is created from the knowledge, skills, intellectual property and capabilities. On the other hand, innovation is the creation of the spirit, and as such intangible assets have an increasingly important role in economic activity.

**Keywords:** *management, entrepreneurship, knowledge, innovation, creativity, intangible assets*

### **LITERATURA**

1. Pulić A.: Informacijsko društvo i ekonomija, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.str.150
2. Opširnije videti Stanković F. i Vukmirović N.: Preduzetništvo, Matica Srpska, Novi Sad, 1995. str. 113
3. Borojević K.: Preduzetništvo i preduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja MMP, Banja Luka 2011., str.80
4. Deželjin, J. i drugi: Poduzetnički menadžment, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2002. str. 98
5. Drucker P, : Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd, 1995. god. str. 164
6. Zvonarević, M: Primjena psihologije u obrazovanju odraslih, SNSH, Zagreb, 1992str.12.
7. Buch, T.: The Principles of Educational Management, Harlow, 1994. p. 97.
8. Havinal V.;Management and Entrepreneurship, New Age International, New Delphi, 2009.,p. p.110
9. OECD. (2011). New Sources of Growth: Intangible Assets, <http://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf>
10. OECD. (2011). New Sources of Growth: Intangible Assets, <http://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf>