

IDEJA – SUŠTINA PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

IDEA – THE ESSENCE OF ENTERPRINEURSHIP ACTIVITIES

Dr Marin Gužalić, vanredni profesor
Lidija Buha, dipl. ekonomista, asistent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu se bavimo problematikom ideja, inovacija na osnovu ideja i preduzetništvom. Polazi se od karakteristika ambijenta privrednih aktivnosti i sagledava se uloga i značaj inovacija u tim procesima. Inovacije se posmatraju sa stanovišta pojmovnosti, funkcionalnosti, i vezom sa biznisom, menadžmentom koji je nosilac preduzetničkih aktivnosti i promena u organizaciji i privrednom ambijentu. U takvom pristupu posebno se sagledava uloga ideje, od njene pojmovnosti do uloge, svrhe i cilja, u preduzetničkim aktivnostima. Posebno se prikazuju tehnike generisanja ideja kao moćne metode u pronalaženju pravih ideja za rešavanje poslovnih problema, zadataka i tema.

Ključne reči: ideja, inovacija, brainstorming, brainwriting

Abstract. The topics of this document are ideas, innovations based on the ideas and entrepreneurship. We start from the characteristics of business activities' ambient and look through the role and meaning of innovations in these processes. Innovations are observed from the point of abstractness, functionality and their connection with business, management which is the carrier of entrepreneurship activities and changes in organization and economic ambient. In such approach is especially observed the role of the idea, from its abstractness to the role, purpose and the goal in entrepreneurship activities. Techniques of idea generation are separately displayed as a powerful methods in discoveries of the right ideas for solving business problems, tasks and topics.

Keywords: idea, innovation, brainstorming, brainwriting

UVOD

Inovacije zasnovane na idejama predstavljaju osnovu preduzetničkih aktivnosti. Kada se obezbedi da je to "sjajna ideja", ona pripada posebnoj grupi inovativnih mogućnosti. Sve druge preduzetničke aktivnosti zajedno, uzete po broju, daleko zaostaju od inovacija zasnovanih na sjajnoj ideji. Ono što je suština preduzetničkih aktivnosti, u mnogim organizacijama se naziva istraživanje. U osnovi toga rada se nalazi traganje i pronalaženje, a zatim korišćenje pravih ideja.

Istovremeno, sjajne ideje predstavljaju najrizičniji i najmanje uspešan izvor inovativnih mogućnosti. "Stopa promašaja (u smislu finansijskih efekata) je ogromna. Samo jedan od stotinu patenata za ovu vrstu inovacija ostvari dovoljno sredstava da njima isplati troškove razvoja i registracije patenta. Daleko manji procenat, verovatno jedan od pet stotina, ostvari novčanu dobit veću od troškova "džeparca" vlasnika patenta."¹ Sjajne ideje su i pored toga i dalje najveći izazov. Ne može se unapred znati koja inovacija će obezbediti uspeh, i kad se uspeh ostvari, da se razume zašto je baš ta ideja omogućila ostvarenje uspeha organizaciji. Taj elemenat rizika čini izazov preduzetničkim aktivnostima. Podjednako se odnosi na nova preduzeća, preduzeća koja funkcionišu i uvode nove poslovne poduhvate, ili tragaju za korenitim promenama u organizaciji. Reinženjering organizacije se zasniva na ideji da se izvrši "temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim savremenim merilima uspeha kao što su trošak, kvalitet, usluga i brzina."² To je potraga za novim modelima organizacije poslovanja za organizaciju, što predstavlja novi početak za organizaciju.

U ovom radu se pokušava prikazati proces inovacija zasnovanih na ideji. Polazi se od spoznaje uloge i značaja inovacija zasnovanih na ideji u poslovnim i društvenim procesima. Ideja se spoznaje sa različitih aspekata da bi se prikazale i tehnike generisanja ideja. To je metod kojim se dolazi do prave ideje na osnovu koje se pokreću preduzetničke aktivnosti u organizaciji.

¹ P. F. Drucker: *Inovacije, preduzetništvo, praksa i principi*, Grmeč, Beograd, 1996. str. 154.

² M. Hammer/J.Champy: *Reinženjering tvrtke*, Mate, Zagreb, 2005. str. 34.

INOVACIJE

Savremena društva funkcionišu primenjujući znanje i informaciju u procesima zadovoljenja čovekovih potreba i ograničenih resursa. Osnova funkcionisanja je promena. Promena koja je svrsishodna, usmerena ka cilju. Ona je nosilac diskontinuiteta sa prošlošću vezanih za sistem vrednosti. Savremena društva su organizovana na nov način. Promenio se pogled na svet, osnovne vrednosti, socijalna i politička struktura. Promenio se i odnos prema vrednostima organizacija – ne posmatra se njihova veličina i dugovečnost, već sposobnost da se menjaju. Organizacija je nosilac promena koje su postale svetski proces. Obuhvataju sve delove sveta. To je sistem u kome funkcionišu sistemi. Sistemi organizacija, sposobnih da se takmiče – konkurišu, povezuju se i rastu – integracija, stim da primenjuju racionalna rešenja dezintegracije na putu ka novim integracijama. Uključuje sva društva, sve strukture – od plemenskih, lokalnih, regionalnih, transnacionalnih. Povezuje ih informacija kojom se obezbeđuje funkcionalnost sopstvene strukture i uspeh organizacije.

Globalizacija je pretvorila planetu u globalno selo. Svet je postao sve komplikovaniji, kompleksniji. Svetska finansijska kriza se pretvorila u svetsku ekonomsku krizu. Ona pokazuje i diktat tehnologije, lokalnog i globalnog poslovanja. Vreme postaje bitan faktor poslovanja. Ekologija zahteva nužna rešenja na globalnom nivou kako bi se sačuvao život na ovoj planeti. Informaciona plima se sve teže savladava. Tempo promena je neuravnotežen, pri čemu je dezintegracija prirodan proces a integracija veštački proces.

Čovekove potrebe su predmet interesovanja organizacija. One, svojim privrednim aktivnostima u uslovima ograničenih resursa, pomeraju granice u strukturi čovekovih potreba. Potrebe se šire po širini, dubini i dinamici, dajući tržištu nov smisao kompetentnosti. Kupac je kompetentan i njegove potrebe se sve većim stepenom zadovoljavaju, pošto organizacije "danas imaju kupce – poslovne kupce i pojedinačne kupce – koji znaju što žele, koliko to žele platiti i kako to dobiti pod svojim uslovima."³

Na tržištu se konkurencija intenzivira po broju i vrsti, što utiče na promene karakteristika tržišta. Slične robe se prodaju na različitim tržištima prema ciljnoj konkurenciji – na jednom tržištu prema cenama, prema kvalitetu, prema uslugama distribucije, prodaje, servisiranja. "Dobri izvođači istiskuju slabije jer njihova najniža cena, najviši kvalitet i najbolja dostupna usluga brzo postaju standard za ostatak konkurencije."⁴ Konkurenciju povećavaju i novoosnovane organizacije. One su u pravom smislu nove organizacije – uvode generacijski nove proizvode ili usluge, kao i nove metode rada. Sve je podređeno kvalitetu i kupčevom očekivanju od proizvoda i usluge.

Promenila se i sama promena. Ona je postala standard, konstanta, pri čemu se brzina neprekidno uvećava. Promenio se životni ciklus proizvoda, vreme razvoja i pojavljivanja na tržištu. Danas se od organizacije očekuje da bude brza u promenama ili će postati "mrtva".

Svaka organizacija, kao deo procesa društvene reprodukcije, suočava se sa procesom donošenja odluka vezanih za raspoloživa sredstva i resurse. Odluke se odnose na izbor delatnosti kojima se zadovoljavaju konkretne potrebe pojedinaca. Ideja, vizija, strategija, poslovna politika, su "vezivna tkiva" konkretne ekonomije svake organizacije. Svako želi da mu organizacija bude dovoljno fleksibilna, kako bi se prilagodila promenama tržišnih uslova i bila konkurentna cenama i kvalitetom, što zahteva da bude dovoljno inovativna u proizvodnji i pružanju usluga. Kupac je u fokusu interesovanja svake organizacije, a procesi između organizacije i kupca su ogledalo uspešnosti tog interesovanja. Uspeh koji traje obezbeđuju: kvalitet, znanje i inovacije. P. Draker naglašava da je za uspeh organizacije neophodno ugraditi tri sistemske odrednice:

- neprekidno, stalno unapređivanje svih procesa u organizaciji,
- organizacija mora da nauči koristiti metode kojima je ostvarivala uspeh i
- organizacija mora da nauči da inovira kao sistemski proces.

Primena ovih principa je nužan uslov u poslovanju. Zadatak menadžmenta se svodi na viziju kojom se organizacija uključuje, preživljava i uspeva u izmenjenim okolnostima.

³ Isto kao 2, str. 22

⁴ Isto kao 2, str. 23

Organizacija se suočava sa novim izazovima. Stara pravila tržišnog poslovanja i ostvarivanja profita se relativizuju. Nova pravila zahtevaju praćenje procesa globalizacije i njenih efekata u traženju novih prilika, u uslovima rizika. J. Kotter⁵ u tom smislu predlaže nova pravila za uspeh organizacije: kretati se ka manjem i preduzetničkom, a izbegavati veliko i birokratsko preduzeće; pomagati velike poslove, u i van preduzeća, koristeći konsultante i druge koji nude nove mogućnosti. Da bi se uspelo, nije dovoljno imati dobar menadžment već i liderstvo; mnogi poslovi omogućavaju da preduzeće iskaže svoju spretnost; potrebno je da se poveća sposobnost i mogućnost kao uslov da se konkuriše, pri čemu se moraju imati visoki standardi i želja da se pobeđuje. Rast i razvoj preduzeća je preokupacija, a učenje je sve bitniji faktor poslovnog uspeha. Primenom ovih principa organizacija mora definisati sopstvenu teoriju poslovanja. Teorija poslovanja⁶ se odnosi na pretpostavke o tržištima, identifikovanje potrošača i konkurencije, njihovo ponašanje i vrednosti, na tehnologiju i jake i slabe strane preduzeća. Potrebna je suštinska inovacija.

Postoje različite definicije inovacija. One proizilaze iz različitih polaznih pretpostavki i različitih određenja. Zbog toga ih je teško na jedinstven način definisati. Međutim, većina definicija ih vezuje za preduzetništvo i preduzetnika. U osnovi to je nov, kreativan i svrshodan način rešavanja zadataka ili problema. Inovacija je skup radnji kojima se vrši promena kod postojećih resursa, dajući im novu snagu, novu svrhu, nov metod. To je proces uvođenja promena kojima se povećava efektivnost postojećeg resursa korišćenjem prilike – mogućnosti, za ostvarenje većih efekata, ili povećanjem nivoa organizovanosti – smanjenjem troškova organizacije, povećanjem efikasnosti sistema organizacije. Pojam se često vezuje za materijalnu proizvodnju, iako se odnosi na celokupnu društvenu strukturu. U najširem smislu inovacije se vezuju za pronalazak, naučno otkriće, patent i izum u materijalnoj proizvodnji. Ekonomisti pojam inovacije vezuju za tržište i konkurenciju proizvoda i usluga i za procese i promene u biznisu. "Inovacija je kreativna manifestacija ljudskih umnih sposobnosti i kao takva može se klasificirati i kategorizirati na brojne načine. Najjednostavnija klasifikacija je:

- po profesionalnosti autora inovacije: profesionalne i amaterske,
- po mjestu nastanka: stvorene na radnom mjestu,
- po vrsti nastanka: zaštićene patentom, *know how* (znati kako), modeli, uzorci, autorstvo."⁷

Naučna i stručna literatura posvećuju inovacijama dosta prostora. Definicija inovacija koristi se u različitim oblastima i prilikama: od filozofskog, tehničkog, socijalnog, političkog, ekonomskog poimanja, i pri tome se pojavljuju suštinske razlike. Jedino u čemu se slažu je da pojam *inovatio* potiče od latinske reči koja označava novinu, promenu postojećeg. Većina autora, koja se bavi inovacijama, slaže se da se pojmom inovacije obuhvataju: nova ideja, uvođenje nove ideje, uvođenje invencije (izuma), ideje koje se razlikuju od postojeće forme, i uvođenje nove ideje koja narušava ustaljena ponašanja. Zajednička karakteristika pojma se odnosi na "novo" i "uvođenje", što pojmu inovacije pruža priliku da se definiše i kao: proces od stvaranja ideje do komercijalizacije; prihvatanje promena; radikalne promene u tradicionalnom načinu ponašanja; novo sredstvo ili nešto novo za društvo; stvaranje novih stvari na stari način; i stvaranje novih stvari na nov način. Ovakvim pristupom, našu pažnju usmeravamo ka odnosu inovacije i proizvodnje, poslovanja. Naime, suštinske reči "proces", "promena", "stvaranje", "staro", "novo" se vezuju za inovaciju usmerenu ka proizvodnji, poslovanju, imajući u vidu proizvodni proces, organizaciju, novu ideju, tehnologiju, aktivnosti, ponašanje i dr.

Postoje i drugačiji pristupi u definicijama pojma inovacija, po kojima je to: kreativan proces stvaranja; kombinacija novog načina u proizvodnji novih upotrebnih dobara; kompleksan skup aktivnosti od koncepcije same ideje do njene komercijalne upotrebe i tržišnog života; invencija i upotreba novih sredstava; procesi društvenih promena izazvanih primenom novih tehnologija; repetitivan proces širenja metoda i događaja izazvanih idejom i procesom njenog prihvatanja i primene; novo sredstvo, metod i ideja; prihvatanje promene koja je nova za organizaciju, tržište, privredu, društvo; sve što pojedinac uočava i prihvata kao novo. Najjednostavnija definicija se odnosi na stvaralački čin ljudskog uma kojim se afirmišu umne sposobnosti čoveka – kreativnost. To je interakcija višestrukih socijalnih, komunikacijskih, društvenih procesa ukupne akcije čoveka i okruženja u procesu stvaranja.

⁵ J. Kotter: *New Rules for Success*, Harvard Business School Bulletin, 1995, str. 4-6

⁶ P.F. Drucker: *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, 1994, str. 96

⁷ R. Dobro: *Poduzetništvo*, Sveučilište Zadar, Zadar, 2006, str.56

Pouzdanost se zna kako se neguje organizaciona kreativnost i koji su preduslovi neophodni da bi se stvarala preduzetnička organizacija. Ona zahteva posvećenost učenju – dogradnji sposobnosti, jer pravo na ideju ima svako, pravo na promenu ima onaj ko zna. Podloga uspeha koji traje je kvalitet, promena i znanje, kao sistem. Odstupanje od ovih pravila afirmiše nedovoljno znanje, ono, koje je "sposobno" da procese i aktivnosti komplikuje kako bi istaklo kao najbitnije "svoje znanje". Neophodno je afirmisati timski rad u okviru koga se cene vrhunska znanja. Tada se fokus nalazi u sferi funkcionisanja tima.

U funkcionisanju savremenih tržišta inovacije su važne za svaki segment privrednog i društvenog života. Podjednako su bitne za institucije sistema i za privredne subjekte. Zbog toga ih tržišna privreda posmatra kao *organizacije*. U organizacijama problematika inovacija se lakše definiše. Bitni su principi kojima se organizaciji pruža šansa da ima moć, da je uspešna. Da ljudi koji rade u njoj imaju moć. Da upotrebljavaju um i da su subjekti. "Kreativnim kompanijama potrebno je sledeće: zajednička ideja, jasan identitet, podsticaji koji definišu ponašanje."⁸

Svima organizacija je potrebna zajednička ideja bez obzira koliko velike bile i u kojim kulturama funkcionisale. Zajednička ideja predstavlja za organizacije svetlo koje ih vodi ka novom, nepoznatom, neviđenom, jer inovacija se oslanja na moć zajedničkog cilja koji se nalazi u ideji, viziji.

IDEJA – POKRETAČ PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

Brze promene zahtevaju od menadžmenta u organizaciji da se u svom radu postavi preduzetnički, proaktivno. Za to im je neophodan viši nivo znanja, ovladavanje novim znanjima, kako bi se postojeća znanja koristila efikasnije i efikasnije. Vreme promena afirmiše ideju kao agens svih promena.

O idejama se raspravljalo od davnina. Platon je u pasusu o teoriji o idejama pošao od pitanja: šta je filozof? Etimološki, filozof je ljubitelj mudrosti. Ali, to nije isto što i ljubitelj znanja, jer prosta radoznalost ne čini filozofa. U osnovi, "filozof je onaj čovek koji voli 'viziju istine' ".(Rasel) Odmah se postavlja pitanje, šta je vizija? Za razumevanje, "čovek koji samo voli lepe stvari, samo je čovek koji sanja, to je onaj čovek koji poznaje apsolutnu lepotu potpuno budan. Prvi ima samo mnjenje; drugi znanje.....Onaj ko poseduje znanje, poseduje saznanje o *nečem*, to jest o nečem što postoji, jer ono što ne postoji nije ništa. Zato je znanje nepogrešivo, jer je logički nemoguće da ono bude pogrešno. Ne može se imati mnjenje o nečem što ne postoji, jer je to nemoguće; niti o onom što postoji, jer bi tada to bilo znanje. Stoga mnjenje mora biti o onom što postoji i što ne postoji."⁹ Bez ideja, kaže Sokrat, ne bi bilo ničeg na šta bi se naš um mogao osloniti, što bi uništilo svako rasuđivanje.

Sa stanovišta filozofije, govoriti o idejama znači govoriti o gledištima. Postoje ideje sa kojima sve druge stvari pokazuju sličnosti, iz kojih se onda izvode svoja imena. Iz toga proizilaze i određene teškoće: "(a) Da li pojedinačno učestvuje u celoj Ideji ili samo u jednom delu? Postoje primedbe i na jedno i na drugo gledište. Ako je tačno prvo, jedna je stvar istovremeno na više mesta; ako je tačno drugo, Ideja je deljiva, a neka stvar koja sadrži deo malog, biće manja od apsolutno malog, što je apsurd. (b) Ako nešto pojedinačno učestvuje u nekoj Ideji, to pojedinačno i samo Ideja su slični; stoga mora postojati druga Ideja, koja obuhvata i pojedinačnost i originalnu Ideju. A onda mora postojati još jedna, koja obuhvata pojedinačne stvari i te dve Ideje i tako dalje *ad infinitum*. (c) Sokrat sugerise da su ideje možda samo misli, ali Parmenid ističe da misli moraju biti o nečem (d) Ideje ne mogu da liče na pojedinačne stvari koje u njima učestvuju, zbog razloga navedenih pod (b). (e) Ideje, ukoliko postoje, moraju nam biti nepoznate, jer naše znanje nije apsolutno."¹⁰

Sa stanovišta prakse, ideja je pokretač preduzetničkih aktivnosti. Kod ideje je sve dopušteno i poželjno. To je razigrana mašta pretpostavki u kombinacijama racionalno – iracionalno, moguće – nemoguće, ostvarivo – neostvarivo, shvatljivo – neshvatljivo,... . I sve je to u svojim suprotnostima: kada je za nešto – možda je za to, možda nije, možda je protiv,... To su matrice pretpostavki koje su u potrazi za određenim rešenjima (X) funkcija – pri čemu se (x) kreće od 1- k (a "k" se kreće od 1 – n); a svaka funkcija ima "z" nepoznatih, (pri

⁸ J. Riderstal/K.Nordstrom: *Karaoke kapitalizam, Plato, Beograd, 2006, str. 178.*

⁹ B. Rasel: *Istorija zapadne filozofije, Narodna knjiga, Beograd, 2004, str. 129.*

¹⁰ Isto kao 9, str. 135.

čemu se "z" kreće od 1 – n) različitog stepena dejstva u svakoj funkciji. A ipak, sva složenost ideja se često svodi na obične pojmove, stvari, događaje, metode, priče.

Za preduzetnika ovo područje je posebno interesantno. Razvijanje novih ideja je kompleksan zadatak. Najveći broj novih ideja nastaju u procesima razvijenog mehanizma za identifikaciju potencijalnih ideja. Izvori novih ideja nalaze se među: potrošačima, preduzećima, metodama koje koriste druga preduzeća, kanalima distribucije, istraživačkim i razvojnim projektima, franšizingu i u kupovini drugih preduzeća, ličnim iskustvima pojedinaca (zaposleni, preduzetnici, menadžeri), država i institucija i kao hobi pojedinaca.

U isto vreme traženje i sakupljanje ideja se nalazi i u oblastima: naučno i tehnološke evolucije; društvene i demografske evolucije; i među "nedostajućim elementima". Naučno i tehnološka evolucija je najnepredvidiviji izvor inovativnih ideja, ali i najsnažniji. Ona nosi mnogo šansi, rizika. Društvena i demografska evolucija predstavlja važan izvor inovativnih ideja pošto je reč o usklađivanju društvenih trendova i inovativnih procesa. Osnov svake inovacije, bez obzira da li se radi o: novom proizvodu, novoj usluzi, novom procesu, novom metodu, novoj potrebi potrošača, nalazi se u novoj ideji. Većina ideja, bez obzira iz koje oblasti bile, ostaju na nivou same ideje. Smrtnost ideja se kreće do 95% od ukupnih ideja, koje se smanjuju zahvaljujući informatičkim tehnologijama i ispod 50%.¹¹

Zadaci preduzetništva u procesima prikupljanja ideja se nalaze u odgovornom odnosu prema svakoj ideji. Ono zahteva angažovanje svih zaposlenih metodama stimulacije za kreativnost i otvorenost za isticanje ideja. Ideje se mogu prikupljati preko internih i eksternih izvora. Za traženje ideja se koriste naučnoistraživačke metode. Za te procese preduzetništvo koristi organizovan sistem prikupljanja ideja kao vlastiti istraživački potencijal.

U startu, nema dobrih ili loših, ostvarivih ili neostvarivih ideja. To vreme treba da potvrdi. Ideja je samo jedna pretpostavka razigrane mašte. Preduzetnik je uvek shvata ozbiljno, i kada se šali, i kada racionalno razmišlja. Dobra, prihvatljiva, moguća, ostvariva ideja je ona koja će zadovoljiti očekivanja, da je "prepoznatljiva" od mnogih, iako se prvi put sreću sa njom, da je realna, da ima univerzalnu vrednost. Mora imati snagu da vrši promene. Da je u stanju da i sebe menja, da menjajući se traje, u okruženju koje se sve više i brže menja.

Proces izbora i dolaska do "dobre" ideje koristi poznate teoretske metode. Osnovne faze kod razvoja novih proizvoda u organizaciji su:

Slika 1: Proces generisanja ideja



¹¹ Isto kao 7, str. 62

Generisanje ideja predstavlja aktivnosti preduzetnika u procesu traženja pravih ideja za proizvod ili uslugu. Menadžerske funkcije u organizaciji, podstiču kreativnost zaposlenih, kako bi mogli ostvarivati dugoročnu i kratkoročnu efektivnost i efikasnost. Za to su im potrebni određeni alati – nužno ovladavanje metodama i tehnikama generisanja ideja (brainstorming i brainwriting).

Selekcija ideja predstavlja deo procesa razvoja proizvoda posvećen vrednovanju i izboru prikupljenih ideja za novi proizvod u okviru kojih se vrši klasifikacija pravih ideja.

Razvoj koncepta predstavlja razrađenu verziju ideja koja je razumljiva za potrošača.

Poslovna analiza predstavlja proces razvoja preliminarnog plana strategije marketinga za uvođenje novog proizvoda na tržište.

Razvoj proizvoda predstavlja kompleksan proces u okviru koga se proizvod stavlja u fazu razvoja.

Testiranje tržišta predstavlja fazu provere na manjem ciljnom tržištu.

Komercijalizacija predstavlja fazu procesa kojom se proizvod isporučuje na celokupnom tržištu interesantnom za organizaciju.

BRAINSTORMING

Brainstorming i brainwriting predstavljaju tehnike generisanja ideja. Koriste se u prvom redu za rešavanje menadžerskih (preduzetničkih) problema. Svrha im je da se prikupljanje i generisanje ideja koristi za razvoj kreativnih sposobnosti organizacije.

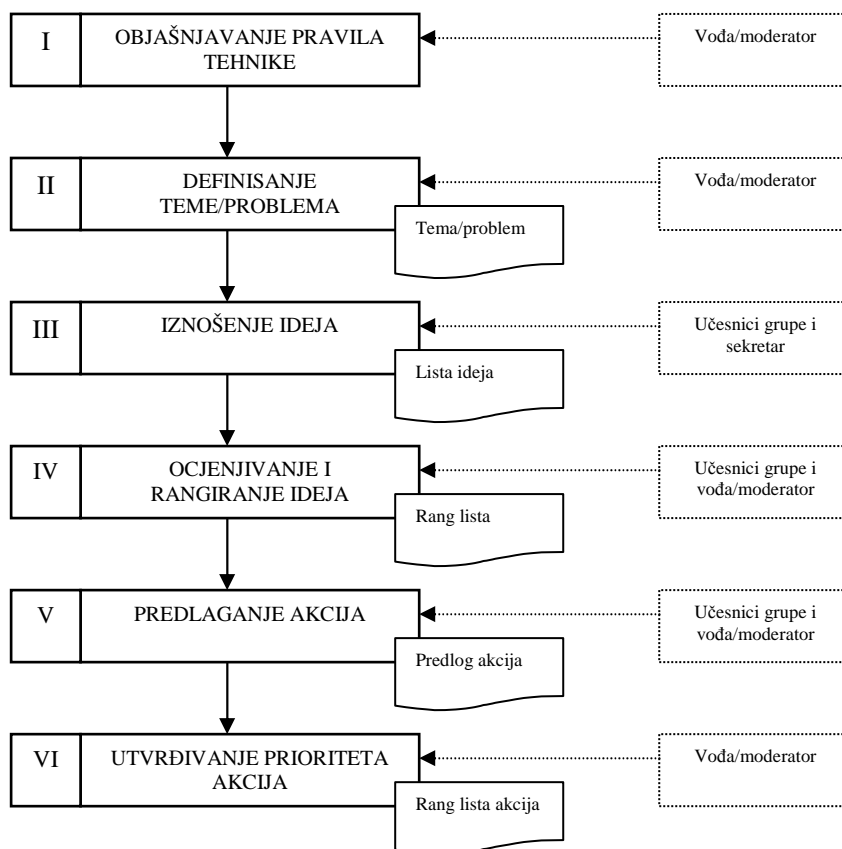
Obe tehnike su grupne. To znači da se odnose na grupu učesnika u razvoju ideja koje bi pomogle u pronalaženju rešenja za određeni problem ili zadatak. Brainstorming ("oluja misli") je tehnika kojom se podstiče kreativno mišljenje određene grupe kako bi se u što kraćem roku dobio što veći broj ideja. Ovu tehniku je razvio A.Osborn tridesetih godina prošlog veka. Brainwriting je grupna tehnika za razvoj ideja, pri čemu učesnici u grupi zapisuju svoje ideje. Ova tehnika, za razliku od tehnike brainstorming, pokušava da eliminiše uticaj vođe na grupu u procesu formiranja mišljenja grupe, kao i na slobodno i neograničeno iznošenje ideja. Razvoj tehnika generisanja ideja je doživeo više verzija, zasnovanih na istim osnovama. Za različita područja su modifikovane i prilagođene tehnike koje predstavljaju određene varijacije za:

- razvoj novih proizvoda;
- rešavanje menadžerskih (preduzetničkih) problema;
- unapređenje prodaje i plasmana proizvoda;
- unapređenja sistema kvaliteta proizvoda i usluga i drugo.

Brainstorming tehnika se odnosi na grupu koja se međusobno dobro poznaje. Rad u grupi se odvija u opuštеноj atmosferi kako bi se iskoristio potencijal učesnika i sinergetski efekat grupe kao celine kod rešavanja problema ili zadatka. U radu se primenju pravila ove grupne tehnike. Iznete ideje nije dozvoljeno kritikovati kako bi se iznete ideje mogle dalje razvijati; podstiču se neuobičajene ideje. Što je ideja neuobičajenija, ona je poželjnija. Od učesnika se zahteva da zaborave na racionalno razmišljanje, jer se kreativnim mišljenjem može doći do "dobre" ideje; zahteva se što veći broj ideja; razvoj ideje je poželjan u svim pravcima: dodavanjem novih ideja na postojeće ideje, ili kombinacijom ideja sa sopstvenom idejom ili ideja grupe na ideju. Na kraju radne seanse vrednuju se iznete ideje: Vreme radne seanse grupe obično se ograničava na 30 minuta. Uobičajeno je da se tokom radne seanse grupe generiše više desetina ideja. Ono zavisi i od same pripreme seanse. Za uspešan rad grupe neophodno je odrediti vođu grupe – moderatora seanse, čija uloga je da stvori opuštenu atmosferu pravilnim definisanjem problema ili zadatka grupe, podsticanjem kreativnog razmišljanja, sprečavanjem kritikovanja iznete ideje; odrediti sekretara seanse, koji kao tehničko lice ispisuje iznete ideje na tabli, panou ili foliji i numeriše ih rednim brojem.

Učesnici su upoznati sa pravilima da svoje ideje iznose spontano, da ne kritikuju tuđe ideje i da vrednuju ideje ako se od to njih zahteva.

Slika 2: Dijagram toka brainstorminga



Izvor: V.Vulanović i ostali; Metode i tehnike unapređenja procesa rada, IISC FTN, Novi Sad, 2003, str. 313.

Postupak brainstorminga se sprovodi u 5 – 8 koraka.

U prvom koraku, vođa/moderator upoznaje učesnike seanse sa pravilima grupne tehnike i podstiče učesnike na kreativno mišljenje i aktivno učešće u iznošenju ideja.

U drugom koraku vođa/moderator definiše temu – problem, zadatak, za koji se traži ideja kako bi se pronašlo rešenje.

U trećem koraku učesnici grupne tehnike iznose ideje, koje sekretar grupe ispisuje kako bi svaki učesnik video iznetu ideju.

U četvrtom koraku vrednuju se ideje svakog učesnika seanse zapisane od strane sekretara, a zatim rangiraju po značaju ili prioritetu. Za ocenjivanje koriste se različite skale uticaja: od 0 do 5, odnosno od – 5 do + 5.

U petom koraku se predlaže akcija. Na osnovu rang liste ideja, učesnici grupe predlažu moguće akcije za rešenje utvrđenog problema.

U šestom koraku se donosi plan. On obuhvata utvrđenu rang listu ideja, prioriteta akcija koju treba sprovesti, predlog rokova za izvršenje, izvršioce, sredstva i budžet.

Ova grupna tehnika ima svoje prednosti i nedostatke. Učesnici u grupi se moraju postupno obučavati kako bi tehnika, koja je prosta i jednostavna, postala i efikasna. Prednosti brainstorminga su: u kratkom vremenskom periodu se dolazi do obilja ideja koje imaju sinergetski efekat grupe, pošto je ukupan broj ideja u grupi veći

od zbira ideja pojedinaca; prosuđivanje i ocenjivanje je odloženo da bi se podstaklo kreativno mišljenje učesnika; neguje se kreativnost u opuštenoj atmosferi; primena prioriternih akcija je moguća odmah. Nedostaci brainstorminga su: teško je voditi sastanak grupe na kome se iznose ideje; ideje koje se iznose su često površne i nema vremena za njihovo "sazrevanje" i dublje razumevanje; primenjiva je na prostije probleme; pojedinačni učesnici vrednuju svoje ideje – koje "razumeju" i pokušavaju ih nametnuti drugima, što se primeti kod procenjivanja i rangiranja ideja; ograničava se individualna zasluga za ideju i njena dalja razrada.

BRAINWRITING

Brainwriting tehnika predstavlja grupnu tehniku u okviru koje učesnici u grupi – najčešće do 6 učesnika, formulišu tri početne ideje, odnosno 18 ideja. Početna pitanja se ispisuju vidljivo svim učesnicima grupe. Jedan od učesnika u grupi se imenuje za vođu. Zadatak mu je da prati i omogući efikasan rad grupe. Svaki član grupe dobija blok u koji se upisuje ime i prezime učesnika, problem koji se rešava, pitanje i tema, napomena – koja podseća korisnika kako se daju pisani odgovori za ideje. Vreme za pisanje odgovora je obično od 5-10 minuta. Posle upisivanja odgovora svi učesnici stavljaju svoj blok na sto, sa koga uzimaju blok prvog učesnika grupe do sebe kako bi pročitali odgovore i komentarisali njihove ideje. Postupak se ponavlja dok svi ne pročitaju i prokomentarišu odgovore svakog učesnika, što orijentaciono traje oko jedan sat.

Postoje i druge varijante brainwriting tehnike, tzv. tehnika kolektivne mreže. U ovoj varijanti učesnik svakog dana zapisuje ideje u blok u kome su definisane teme, odnosno problemi, zadaci. Blokovi se povremeno sakupljaju i dele učesnicima mreže, koji do tada nisu upisivali svoje ideje i komentare na druge ideje u određene blokove.

Postupak brainwritinga se sprovodi u nekoliko koraka. Tehnički izgled bloka predstavlja instrument pomoću koga se lakše sprovodi sam postupak. Njegov sadržaj zavisi od kompleksnosti zadatka koji se postavlja pred grupu. Obično se upiše ime i prezime, a u napomeni se ističe cilj i zadatak prema učesniku grupe. Naprimer, upišite tri najvažnija problema, upišite šest najboljih ideja za rešavanje problema, izvršite rangiranje uticaja ideja za rešavanje problema. Shodno zahtevima u napomenama, prilagođava se i prostor u obliku tabele, kako bi se jednoobrazno, pojednostavljeno mogao izvršiti uvid u svaki elemenat koji je postavljen kao zahtev prema učesniku. Komentari se daju za svaki elemenat zahteva, što omogućava olakšanje u narednim fazama rada. Pogledajmo postupak u vidu dijagrama na slici br. 3.

U prvom koraku se vrši izbor metoda rada. On se ogleda u tome, što koordinator brainwriting tehnike procenjuje koliko će grupa biti, koja pitanja će se postaviti grupi, ili grupama, odnosno da li će se ista pitanja postaviti svim grupama. Koordinator donosi odluku u skladu sa definisanim problemom, odnosno zadatkom koga treba rešiti.

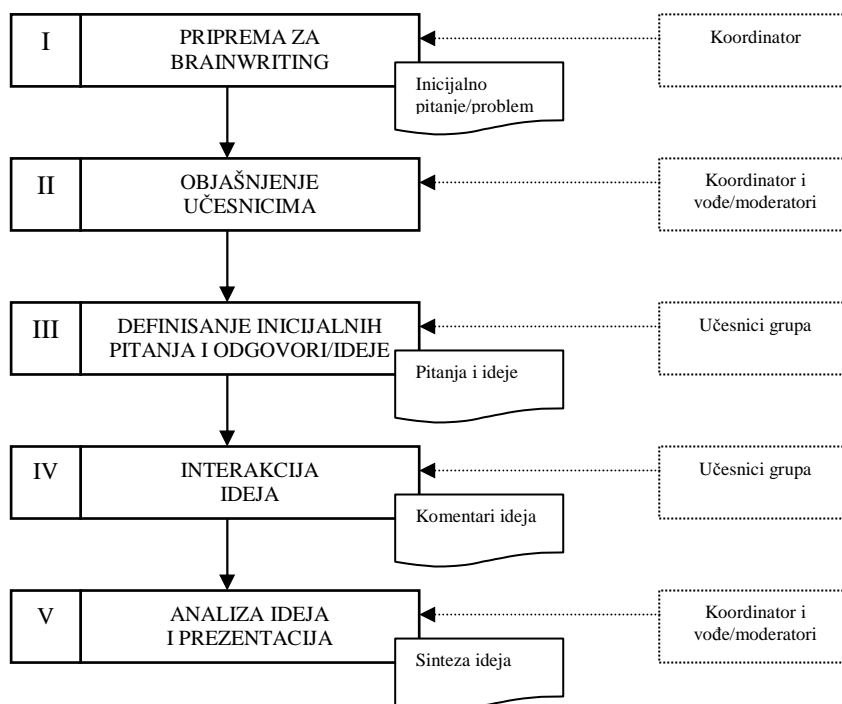
U drugom koraku koordinator upoznaje učesnike sa pravilima. On donosi odluku o broju grupa i učesnika u grupama. Zajedno sa vođama grupa koordinator daje detaljnija objašnjenja svrhe i cilja seanse, objašnjava postupke i korake koji slede do cilja, objašnjava kako će se koristiti rezultati rada grupe, dogovara se koliko će trajati seansa. Kada se formira više grupa, u svakoj grupi se imenuje vođa koji saraduje sa koordinatorom.

U trećem koraku se pristupa radu grupe. U zavisnosti od zahteva koordinatora i pitanja koja je postavio grupi, učesnici upisuju odgovore u blokove. Ukoliko je postavljeno više zadataka, problema, tema, učesnici u grupi sami odlučuju da li će davati odgovore – ideje za rešavanje jednog ili više problema i upisuju ih jasno u blok.

U četvrtom koraku se upisuju komentari. Posle upisivanja svojih ideja blok se stavlja na sto i uzima blok drugog učesnika grupe i tako redom dok se ne pročitaju blokovi svakog učesnika. Postupak se ponavlja sve dok svi učesnici ne daju svoje komentare na ideje i komentare svih učesnika.

U petom koraku se vrši analiza ideja i komentara. Koordinator brainwritinga sakuplja sve blokove, a zatim sa vođama grupa analizira, sintetizuje ideje po određenim kriterijumima, izvode zaključke i prezentuje ih grupama. Grupe diskutuju o zaključcima i zajednički predlažu rešenja za zadati problem ili temu, pri čemu svaki pojedinac rangira svaku ideju.

Slika 3: Dijagram toka postupka brainwritinga



Izvor: V.Vulanović i ostali; *Metode i tehnike unapređenja procesa rada, IISC FTN, Novi Sad, 2003, str. 317.*

Ova tehnika generisanja ideja – predloga, je efikasna za rešavanje zadataka, problema, tema. Ako se želi veliki broj ideja u relativno kratkom vremenskom periodu, tada se uključuje veći broj učesnika i formira se veći broj grupa iz različitih delova organizacije. Prednosti ove tehnike su: kod zapisivanja ideja eliminiše se uticaj drugih učesnika kroz raspravu ili uticaj vođe grupe na stavove i ideje; svaki učesnik je ravnopravan u iznošenju ideja; tehnika je relativno brza pošto svaki učesnik ima na raspolaganju isto vreme za davanje odgovora, bez obzira koliko se grupa formira; postoji pisani trag o svakoj ideji, komentaru i stavu svakog učesnika grupe; odstranjen je dominantan uticaj određenog člana ili vođe grupe pošto se zaključci ne izvode u toku generisanja ideja, već posle interakcije ideja.

Nedostaci ove tehnike su što ljudi nerado prihvataju da zapisuju svoje ideje. Tada je poželjno preći na brainstorming tehniku; prisutno je multiplikovanje ideja; nema mogućnosti objašnjenja ideje, a zapisani stav se može pogrešno protumačiti; unapred definisano vreme za zapisivanje stvara utisak kod učesnika o nedovoljnom vremenu i ozbiljnosti koja se od njih traži.¹²

ZAKLJUČAK

Ideja – suština preduzetničkih aktivnosti, predstavlja pokušaj afirmisanja preduzetničkog pristupa u afirmisanju ideja kao pokretača promena. Ideja, vodilja preduzeća, odnosi se na viziju koja mora u dovoljnoj meri da poveže sve relevantne ciljne grupe za organizaciju i sve strukture u organizaciji kako bi se obezbeđivala dugoročna efektivnost i efikasnost organizacije. Značaj definisanja vizije za organizaciju je vidljiv kada se organizacija odluči da pristupi zahtevu za dobijanje ISO sertifikata. Tada se obavezno, kao nužan uslov, mora formulisati vizija kao poslovna ideja vodilja za organizaciju.

U radu je obrađen jedan segment složenog sistema uvođenja promena na bazi sistematizovanog pristupa idejama i, na osnovu njih, uvođenja inovacija u procese organizacije, kako bi organizacija bila fleksibilna, stabilna, dugoročno i kratkoročno efektivna i efikasna. Prikaz inovacija na bazi ideja je jedan segment korišćenja inovacija u organizacijama kako bi se obezbeđivao razvoj organizacije. Postoje i druge inovativne mogućnosti o kojima u ovom radu nije bilo reči.

¹² Isto kao 12, Više o brainstormingu i brainwritingu od 311-320

Prikaz tehnika generisanja ideja predstavlja nedovoljno korišćen metod u funkcionisanju organizacija i uvođenja promena ka svrsishodnim ciljevima. Ciljevima koji će proizilaziti iz ideja, vizije, misije, strategija, poslovnih politika. Njihova kvantifikacija se ogleda u definisanju poslovnih ciljeva kao ekonomska, socijalna i ekološka dimenzija, kroz formalne i realne ciljeve. Formalnim ciljevima se definišu ciljevi poslovanja i kriterijumi za ocenu ekonomskog uspeha za organizaciju, preko dobiti, rentabilnosti uloženog kapitala i proizvodnje i ekonomičnosti. Realni ciljevi se odnose na "ostvarivanje namera preduzeća i na konkretni stručni postupak u vezi sa upravljanjem robnim i finansijskim proizvodnim procesima. Mogu se razlikovati proizvodni ciljevi, finansijski, ciljevi rukovođenja i organizacioni, kao i socijalni i ekološki ciljevi."¹³ Evidentan je značaj ideje vodilje i kako do nje doći. Sam pristup prema metodu tehnika generisanja ideja, zahteva preduzetnički pristup, pri čemu je ideja – suština preduzetničkih procesa.

LITERATURA:

1. Dobre, R., "Poduzetništvo", Sveučilište Zadar, Zadar 2006.
2. Drucker, P.F., "Inovacije, preduzetništvo, praksa i princip"i, Grmeč, Beograd 1996.
3. Drucker, P.F., "The Theory of the Bussines", Harward Bussines Review, 1994.
4. Hammer, M./Champy,J., "Reinženjering tvrtke",Mate, Zagreb, 1997.
5. Kotter, J., "New Rules for Success", Harward Bussines School Bulletin, 1995.
6. Rasel, B., "Istorija zapadne filozofije", Narodna knjiga, Beograd, 2004.
7. Rentzhog, O., "Temelji preduzeća sutrašnjice", Prometej, Novi Sad, 2000.
8. Riderstale, J./Nordstrom,K., "Karaoke kapitalizam", Plato, Beograd, 2006.
9. Schmithusen,F. i ostali, "Preduzetništvo u šumarstvu i drvnoj industriji", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
10. Vulinović, V. i ostali, "Metode i tehnike unapređenja procesa rada", IITC FTN, Novi Sad, 2003.

¹³ F. Schmithusen i ostali: *Preduzetništvo u šumarstvu i drvojn idnustriji*, Ekonomski fFakultet, Beograd, 2006, str. 204.