**ŠTA JE TO ŠTO PREDUZETNIKE ČINI PREDUZETNICIMA?[[1]](#footnote-1)**

Stručnjaci koji blisko sarađuju sa njima i istraživači koji ih proučavaju, često spekulišu o tome šta preduzetnike čini preduzetnicima. Naravno, preduzetnici i dalje vole da se zadržavaju na ovoj temi. S obzirom na to da postoji veliki broj "lovačkih" priča i izmišljenih teorija taman koliko i preduzetnika i istraživača, sastaviti vjerodostojnu teoriju o preduzetničkoj praksi do sada nije pošlo za rukom ni profesorima ni stručnjacima.

Koje su osnovne karakteristike, navike i ponašanja klase „preduzetnik“? Da li suština preduzetništva može da se nauči/podučava? Drugim riječima, šta današnji preduzetnici kao što su Rob Glaser i Jeff Bezos mogu da nauče od starijih pristalica kao što su Josiah Wedgwood i Leonard Shoen? U okviru istog istorijskog razdoblja, koji su to zajednički elementi koje preduzetnici u različitim industrijama posjeduju? Drugim riječima, da li postoji nešto poput „preduzetničkog razmišljanja“ što može biti primijenjeno u prostoru, vremenu i tehnologiji?

Godine 1997. krenula sam na prilično opasno, ali uzbudljivo putovanje kako bih istražila ovo pitanje. Putujući kroz 17 država u SAD-u tokom nekoliko mjeseci, sastala sam se sa 30 osnivača preduzeća veličine od 200 miliona dolara do 6,5 milijardi obuhvatajući raznolike industrijske grane, od čelika i željeznice do plišanih medvjeda, poluprovodnika i biotehnologije. Ideja ovog proučavanja nije bila samo da se intervjuišu ovi osnivači, nego da se iz njihovih priča razumije razlog konkretnih problema u pretvaranju ideje u uspješno preduzeće. **Preduzetnici su imali zadatak da riješe konkretnu studiju slučaja sa informacijama datim na 17 stranica za nešto više od dva sata, konstantno raspravljajući naglas o tome, dok svaki od njih nije riješio 10 istih presudnih problema kako bi izgradili svoju kompaniju, počevši od potpuno iste ideje proizvoda.** Rigorozne analize ovih transkripata dovele su do prilično iznenađujućih, ali izuzetno poučnih principa. Ovaj set principa, kada se spoji, počiva na koherentnoj logici koja je jasno ustanovila postojanje posebnog oblika racionalnosti koji smo svi odavno prepoznali kao "preduzetnički“. Iz razloga koji će postati jasni u sljedećem poglavlju, ovu vrstu racionalnosti sam nazvala "efektivno/uspješno razmišljanje".

**Djelotvorno/uspješno rasuđivanje: Problem**

Riječ "djelotvoran" je suprotnog značenja od riječi "uzročan". U principu, u MBA (Master of Business Administration) programima širom svijeta, studenti uče uzročno ili intuitivno razmišljanje - u svakoj funkcionalnoj oblasti poslovanja. Uzročna (kauzalna) racionalnost počinje sa unaprijed utvrđenim ciljem i datim setom sredstava, i nastoji da identifikuje optimalnu - najbržu, najjeftiniju, najefikasniju, itd - alternativu za postizanje datog cilja. Odluka napraviti-kupiti u proizvodnji, izbor ciljnog tržišta sa najvećim potencijalnim profitom u marketingu, ili izbor portfolija sa najmanjim finansijskim rizikom, ili čak zapošljavanje najbolje osobe za upravljanje ljudskim resursima, primjeri su rješavanja problema upotrebom uzročnog razmišljanja. Još zanimljivija varijanta uzročnog razmišljanja podrazumijeva stvaranje dodatnih alternativa za postizanje datog cilja. Ovaj oblik kreativnog uzročnog rasuđivanja se često koristi u strateškom razmišljanju.

Djelotvorno razmišljanje, međutim, ne počinje sa određenim ciljem. Umjesto toga, ono počinje sa datim setom sredstava i omogućava ciljevima da se vremenom razviju iz različitih zamisli i težnji osnivača kao i ljudi koji su u interakciji sa njima. Dok su uzročni mislioci poput velikih generala koji žele da osvoje bogate zemlje (Genghis Khan koji osvaja dvije trećine već poznatog svijeta), uspješni mislioci su poput istraživača na putovanjima u nepoznatim vodama (Kolumbo koji otkriva novi svijet). Međutim, važno je istaći, da ista osoba može koristiti i kauzalno i efektivno rasuđivanje u zavisnosti od toga šta okolnosti zahtijevaju. **Ustvari, najbolji preduzetnici su u stanju da dobro iskoriste oba načina**. Ali oni preferiraju efektivno rasuđivanje više od kauzalnog u ranim fazama novog poduhvata, i vjerovatno većina preduzetnika ne napravi dobar prelaz (ili bolje reći u pravom trenutku) u kasnijim fazama koje zahtijevaju kauzalno razmišljanje.

Slika 1 grafički prikazuje različite oblike gore pomenutih razmišljanja. Dok uzročno razmišljanje može ili ne mora da podrazumijeva kreativno razmišljanje, efektivno razmišljanje je suštinski kreativno. Jednostavan zadatak kao što je kuvanje večere može da posluži kao primjer kontrasta ove dvije vrste razmišljanja. Kuvar, kojem je dat određeni meni i treba samo da odabere svoje omiljene recepte za stavke u meniju, kupi sastojke i pripremi jelo u svojoj dobro opremljenoj kuhinji, je primjer kauzalnog razmišljanja. Primjer efektivnog razmišljanja bi podrazumijevao kuvara kojem meni nije dat unaprijed i koji je sproveden u nepoznatu kuhinju gdje on ili ona mora da pretraži vitrine sa nepoznatim sastojcima i pripremi jelo od istih. Iako i kauzalno i efektivno razmišljanje zahtijevaju domen-specifičnih vještina i obuku, **efektivno razmišljanje zahtijeva nešto više - imaginaciju, spontanost, preuzimanje rizika, i prodajnu sposobnost.**

**Efektivno razmišljanje: Proces**

Svi preduzetnici počinju sa tri kategorije sredstava: 1) Ko su oni – njihove osobine, ukusi i sposobnosti, 2) Šta znaju - njihovo obrazovanje, obučenost, stručnost i iskustvo, i, (3) Koga oni poznaju - njihove društvene i profesionalne mreže. Korišćenjem ovih sredstava, preduzetnici počinju da projektuju i sprovode moguće efekte koji mogu nastati sa njima. Najčešće, oni počinju sa jako malo sredstava koja su im pri ruci i kreću direktno u akciju bez razrađenog plana. Za razliku od kauzalnog razmišljanja koje zaživi kroz pažljivo planiranje i kasnije izvršavanje, efektivno razmišljanje živi i diše kroz izvođenje. Planovi su napravljeni, nedovršeni, revidirani i prerađeni kroz svakodnevnu akciju i interakciju. Ipak, u svakom trenutku je prisutna neka značajna slika koja tim drži na okupu, ubjedljiva priča koja daje inspiraciju stejkholderima (zainteresovanim stranama) i putovanje koje ne prestaje i crta mape neotkrivenih teritorija. Kroz njihove akcije, set sredstava efektivnih preduzetnika, a samim tim i set mogućih efekata se mijenja i rekonstruiše. Na kraju, neki od novonastalih efekata se stapaju u jasno dostižne i željene ciljeve – oznake koje ukazuju na vidljivu stazu koja se pojavljuje u divljini. Ipak, u našim učionicama, mi podučavamo potencijalne preduzetnike krajnje kauzalnom procesu - sekvencijalnom progresu od ideje do istraživanja tržišta, finansijskih projekcija, izgradnje tima, biznis plana, finansiranja, prototipa, tržišta, izlaza, uz upozorenje naravno, da će biti i iznenađenja na tom putu. Ipak, iskusni preduzetnici znaju da iznenađenja ne odstupaju od staze/putanje. Ona su flora i fauna predjela, iz kojih se uči kako izgraditi put kroz džunglu.

**Neočekivano je stvar preduzetničkog iskustva, a pretvaranje nepredvidivog u nešto potpuno prozaično je poseban domen vještog preduzetnika**. Razmotrimo kako ta dva procesa funkcionišu u jednostavnom slučaju osnivanja restorana. Zamislite preduzetnicu koji želi da osnuje indijski restoran. U kauzalnom procesu koji učimo, ona bi počela sa malo istraživanja tržišta u ugostiteljstvu u gradu po njenom izboru, izabrala lokaciju vrlo pažljivo na osnovu istraživanja tržišta, segmentirala tržište na smislen način, izabrala ciljne segmente na osnovu procjene potencijalnog profita, dizajnirala restoran privlačan njenim ciljnim segmentima, prikupila neophodna finansijska sredstva, okupila tim i na kraju implementirala posebnu marketinšku strategiju i upravljala svakodnevnim operacijama da bi joj restoran bio uspješan.

U efektivnom procesu, sve bi zavisilo od toga ko je preduzetnik, šta zna i koga zna. Radi boljeg razumijevanja ovog procesa, recimo da je ona dobar poznavalac indijske kuhinje koji razmatra započinjanje sopstvenog biznisa. Pod pretpostavkom da ima vrlo malo sopstvenog novca, **koji su sve načini da ona svoju ideju predstavi tržištu?** Kada se ovo koristi kao vježba na času, studenti obično ukazuju na pravce djelovanja, kao što je partnerstvo sa već postojećim restoranom, učestvovanje na nacionalnim sajmovima hrane, formiranje usluge keteringa itd. Hajde da kažemo da stvarni pravac djelovanja kojim ona odlučuje da nastavi je da ubijedi prijatelja koji radi u centru grada da joj dozvoli da donese ručak njegovim kolegama na degustaciju. Neke mušterije su se onda prijavile za ručak-servis i tako je ona pokrenula pripremu hrane kod kuće, kao i ličnu isporuku. Na kraju, uspijeva da uštedi dovoljno novca da uzme prostor u zakup i otvori restoran. Ali isto tako može biti razumljivo da poslovni ručak ne ide dalje od prvih nekoliko mušterija i umjesto toga naša preduzetnica otkriva da klijente ustvari interesuje njena etnička filozofija ili životna iskustva ili indijska kultura ili drugi aspekti njene ličnosti ili stručnost ili kontakti ili interesi.

Ona bi zatim mogla da odluči da ode u bilo koji od nekoliko različitih grupa preduzetničkih poduhvata. Navodeći samo neke mogućnosti, njeno eventualno preduzeće može da se uspostavi kao uspješno u bilo kojoj od sljedećih industrija: obrazovanje, zabava, putovanja, proizvodnja i pakovanje, maloprodaja, unutrašnja dekoracija, ili čak samo - pomoć i motivacija!

Slika 2 grafički prikazuje i sučeljava kauzalni marketing proces sa efektivnim. Stvarnost obiluje mnoštvom primjera uspješnih procesa u preduzetništvu. Ustvari, priče o efektivnosti prožimaju istoriju preduzetništva još od 18. vijeka. U osamnaestom vijeku, grnčar po imenu Josiah Wedgwood, shvatio je da lonci mogu da podnesu težnje ljudi za društvenom mobilnosti. U dvadesetom vijeku, King Gillette se poigrao sa idejom stvaranja nečega što bi klijenti željeli da stalno iznova kupuju i dok se jednog jutra brijao, sinula mu je ideja da bi brijač bio jedna od mogućnosti. Tom Fatjo, ugledni profesionalac iz Hjustona, usudio se da osnuje komunalnog giganta BFI tokom sastanka podsektora u predgrađu kako bi riješio problem odlaganja otpada u zajednici. I početkom dvadeset prvog vijeka, dok je pokušavao da izgradi interaktivni kablovski kanal sa naprednim sadržajem, bivši izvršni direktor Microsoft-a po imenu Rob Glaser zaljubio se u Mozaic (pretraživač), i namjerio da ozvuči mrežu na način kako to radi kompanija RealNetwork.

**Efektivno razmišljanje: Principi**

Da li sve ovo ipak znači da moramo opet pribjeći «lovačkim pričama»? Ispostavlja se da sve ove priče imaju neke zajedničke principe rezonovanja koji preokreću njihove pristalice u kauzalno razmišljanje. Štaviše, ovi principi su spojeni u jednu koherentnu logiku koja pokazuje da je to zaista ubjedljiva alternativa ka kauzalnoj racionalnosti:

* Dok se kauzalno razmišljanje fokusira na očekivani profit, efektivno razmišljanje stavlja akcenat na dozvoljeni gubitak;
* Dok kauzalno razmišljanje zavisi od konkurentnih analiza, efektivno razmišljanje je izgrađeno na strateškim partnerstvima;
* Dok kauzalno rezonovanje podstiče eksploataciju već postojećeg znanja i predviđanja, efektivno rezonovanje stavlja akcenat na uticaj nepredviđenih okolnosti.

Dok su menadžeri naučeni da istražuju tržište i biraju tržišne segmente sa najvećim mogućnošću ostvarenja profita, preduzetnici dospijevaju na tržište sa minimalnim trošenjem resursa kao što su vrijeme, trud i novac. U krajnjem slučaju, princip dozvoljenog gubitka prelazi u nulte resurse prema tržišnom principu. Par stručnjaka-preduzetnika koje sam ja izučavala su insistirali na tome da ne bi trebalo pribjegavati bilo kakvom tradicionalnom istraživanju tržišta ali bi se svakako trebao proizvod približiti na najbolji mogući način potencijanim kupcima prije nego se lansira na tržište. Da citiram jednog od njih „*Ja mislim da bih počeo ovako... ...umjesto postavljanja svih ovih pitanja, otišao bih i...pokušao da nešto prodam... sam bih napravio neku procjenu gdje idem...pokupio prijatelje... ili bih jednostavno izašao i započeo prodaju. Tako bih najbolje naučio o ljudima, preprekama, pitanjima, najboljim cijenama i jednostavno bih to tako obavio. Prije nego što dobijem mašinu, pokušao bih samo da prodam. Prije početka same proizvodnje. Dakle, moje istraživanje tržišta bi zapravo bilo zasnovano na klasičnoj prodaji (na ruke). To zahtijeva naporan rad, ali mislim da je svakako bolje od pokušaja da se uradi istraživanje tržišta*. U pronalaženju prvih kupaca u njihovoj neposrednoj blizini, bilo da je u okviru geografske blizine ili njihovih društvenih mreža ili u profesionalnoj oblasti, preduzetnici sebe ne vezuju za bilo koju teritoriju ili unaprijed osmišljeno "tržište" ili strateški univerzum za svoje ideje. Umjesto toga, oni dopuštaju sebi da se iznenade na kom tržištu/tržištima će na kraju završiti gradeći svoj biznis ili čak kreirajući nova tržišta. **Polazeći od potpuno istog proizvoda, preduzetnici u istraživanju završavaju kreiranjem preduzeća u 18 potpuno različitih industrija!**

**Princip strateških partnerstava**

**Drugi ključni princip efektivnog rezonovanja je fokus na izgradnji partnerstava, umjesto rada na sistematskoj analizi konkurencije**. Budući preduzetnici imaju tendenciju da započnu proces ne pretpostavljajući postojanje unaprijed određenog tržišta za svoje ideje, detaljna analiza konkurencije ne bi imala nikakvog smisla u početnoj/inicijalnoj fazi. Kao što je jedan od subjekata objasnio, "*U jednom trenutku u našoj kompaniji naredio sam da ljudi ne razmišljaju o konkurentima. Samo da rade svoj posao. Da misle samo na svoj rad.“* I na taj način se preduzetnici fokusiraju na izgradnju partnerstava od samog početka. U stvari, idealan početak za uspješno pokretanje biznisa je uvođenje kupaca u strateška partnerstva. «*Tradicionalno istraživanje tržišta ti kaže da prikupljaš vrlo raznovrsne informacije, koristeći poštu. Ja to ne bih tako uradio. Kao što sam rekao na početku, ja bih bukvalno ciljao ključne kompanije koje bih nazvao admiralskim brodom, uradio im frontalnu lobotomiju... Izazov je, dakle, zaista da izaberete svoje partnere, i spakujete se prije nego što se kapital ugasi.»* U stvari, princip strateškog partnerstva veoma se dobro uklapa u princip dozvoljenog gubitka iznoseći preduzetničku ideju na tržište sa zaista niskim kapitalnim ulaganjem. Osim toga, pretpristupno obavezivanje od strane ključnih stejkholdera pomaže da se smanji neizvjesnost u ranim fazama stvaranja preduzeća. Najzad, pošto se preduzetnik ne vezuje za neko određeno tržište za svoje ideje, proširenje mreže strateških partnerstava određuje u velikoj mjeri na koje tržište/tržišta će kompanija na kraju završiti.

**Princip rizika u nepredviđenim okolnostima**

Treći princip efektivnog razmišljanja je srce preduzetničkog znanja - sposobnost da se neočekivano pretvori u profitabilno. Kako je jedan čovjek u istraživanju rekao „*Uvijek živim po motou 'Pripremi se-pali-nišani'. Ja mislim da ako potrošite previše vremena radeći priprema-cilj, nećete vidjeti sve dobre stvari koje će se desiti ako zaista to uradite i tek onda nišanite. I saznate gdje je vaš cilj.»* Velike preduzetničke firme su proizvodi nepredviđenih okolnosti. Njihova struktura, kultura, jezgro konkurentnosti i izdržljivost su ostaci pojedinih ljudi koji nastoje da izgrade i ispune određene težnje kroz interakcije sa prostorom, tehnologijama i vremenom u kojem žive. Na primjer, možemo da nagađamo da li bi Wedgwood grnčarija postojala da grnčar Josiah Wedgwood nije upoznao filozofa Thomas Bentley-ja i uključio ga u partnerstvo koje je stvorilo brend i veliku kompaniju koja traje više od dva vijeka. Ključ Wedgwood bogatstva je bilo saznanje da ljudi ulažu svoj novac tamo kuda idu njihove težnje i da bi lonci i vaze mogli da postanu prevozna sredstva društvene mobilnosti.

Slično tome, i danas naučnici spekulišu šta bi bilo sa Microsoft-om da je IBM napisao drugačiju vrstu ugovora ili da Geri Kildahl nije odletio svojim avionom na dan kada je IBM zvao. Ipak, to nije predviđeno samo da bi se oblikovale kompanije u prethodnim primjerima. Stvar je u tome kako su preduzetnici iskoristili nepredviđene okolnosti i da način na koji su došli do njih mora da bude jezgro modela efektivnog razmišljanja.

Shvatanje da nisu sva iznenađenja loša i da sama iznenađenja, bila dobra ili loša mogu da se koriste kao inputi za proces stvaranja novog poduhvata, razlikuje efektivno rasuđivanje od uzročnog koje teži da se fokusira na izbjegavanju iznenađenja što je više moguće.

**Efektivno razmišljanje: logika**

U osnovi svih principa efektivnog rasuđivanja je koherentna logika koja počiva na fundamentalno različitim pretpostavkama o budućnosti u odnosu na kauzalno rasuđivanje. Kauzalno rasuđivanje se zasniva na logici da *„U mjeri u kojoj možemo predvidjeti budućnost, mi je možemo i kontrolisati.“* To je zato što i naučnici i stručnjaci u današnjem poslovanju troše ogromne količine znanja i resursa na razvoj prognostičkih modela. Efektivno rasuđivanje, međutim, zasniva se na logici da „*U mjeri u kojoj možemo da kontrolišemo budućnost, mi ne treba da je predviđamo.“* Kako kontrolisati nepredvidljivu budućnost? Odgovor na ovo pitanje zavisi od naših vjerovanja o tome odakle dolazi budućnost. Da li je budućnost u velikoj mjeri nastavak prošlosti. U kojoj mjeri ljudsko djelovanje može zaista promijeniti njen tok? Iako je budućnost uvijek neizvjesna, nijesu sve neizvjesnosti iste. Ustvari, najjednostavniji način za objašnjenje različitih vrsta neizvjesnosti je putem klasičnog statističkog modela budućnosti uz pomoć urni sa različito obojenim lopticama, pri čemu je recimo pri izvlačenju crvene loptice kao rezultat nagrada (od recimo, $ 50 ). Neka prva urna sadrži recimo 10 crvenih kugli i 10 zelenih. U ovom slučaju, igrač može da izračuna šanse očekivanog dobitka od $ 25 na svakom izvlačenju, jer ima 50 - 50 šansi za osvajanje $ 50. Ovo je model rizične, ali predvidljive budućnosti. Preduzetnici, kao i većina ljudskih bića u stvarnom svetu, međutim, obično moraju da rade bez ikakve predvidivosti. Urna koja je njima poznata nema zadati broj lopti poznate boje. Umjesto toga, ona sadrži nepoznat broj loptica nepoznatih boja, ali igra ostaje ista. U ovom slučaju, najbolja strategija za igrača je da izvuče loptice nasumično nekoliko puta i da pažljivo zabilježi rezultat svakog izvlačenja, tako da raspored lopti u urni može biti otkriven tokom vremena. Ovo je model neizvjesne, ali budućnosti koja se može naučiti i koja postaje predvidljiva tokom vremena. Korišćenje kauzalne logike – *„u mjeri u kojoj možemo da predvidimo budućnost, možemo da je i kontrolišemo“* - ima smisla u oba ova slučaja. Ali, preduzetnici biraju gledanje na budućnost kroz efektivnu logiku. Svjesno ili nesvjesno, oni se ponašaju kao da vjeruju da budućnost ne postoji "tamo negdje", da bi bila otkrivena, nego se stvara kroz same strategije igrača. Drugim riječima, preduzetnik koji koristi efektivnu logiku kaže: Bez obzira na početni raspored loptica u urni, ja ću nastaviti da dobijam crvene loptice i staviću ih u urnu. Tražiću druge ljude koji takođe posjeduju crvene kugle i podstaknuti ih da postanu partneri i da dodaju crvene kugle u urnu. Kako vrijeme bude prolazilo, biće toliko crvenih kugli u urni da će skoro svaki žrijeb imati po jednu. S druge strane, ako ja i moji poznanici imamo samo zelene lopte, mi ćemo ih staviti u urne, i kada ih bude dovoljno, stvorićemo novu igru u kojoj zelene lopte pobjeđuju. Naravno, takav stav može više izraziti nadu nego predstavljati realnost i mnoge preduzetnike u stvarnom svijetu može obmanuti. Ali, ostaje činjenica da preduzetnici koriste ovu logiku da bi pokušali i izgradili nove urne i iznova smišljali nove igre. Ustvari, nekoliko stručnih preduzetnika koje sam ja proučavala navode da nastupanje na tržištu koje je predvidljivo i nije baš tako dobra ideja, jer će tu uvijek biti neko pametniji i sa dubljim džepom, koji će to predvidjeti bolje nego oni sami. Ali nastupati na nepredvidivom tržištu znači da tržište može da se oblikuje kroz sopstvene odluke i postupke u saradnji sa prethodno zainteresovanim partnerima i potrošačima. Zajedno bi na tom putu mogli da koriste nepredviđene situacije kao dio sirovina koji čine samu urnu koju grade. Vješti preduzetnici obično se ne bave brojanjem loptica ili igranjem. Umjesto toga, oni se ustvari bave kreiranjem budućnosti, koja podrazumijeva zajednički rad sa velikim brojem ljudi tokom dužeg vremenskog perioda. Čvrste urne budućnosti su ispunjene trajnim ljudskim odnosima koji vremenom prevazilaze neuspjehe i stvaraju uspjehe. Oličena u mreži tih trajnih odnosa, efektivna logika je posebno korisna i efikasna u oblastima kao što su uvođenje novih proizvoda na nova tržišta. Ta oblast se često pominje kao kvadrat samoubistva, upravo oblast u kojoj tradicionalne marketinške tehnike nemaju efekta zbog toga što je efektivna logika zavisna od ljudi, za razliku od kauzalne logike, koja zavisi od posljedica.

 Drugim riječima, kada je određeni efekat već odabran kao što je ciljani segment u okviru postojećeg tržišta, ljudi koje zaposlimo kao i partneri će zavisiti od efekta koji želimo da postignemo ili tržišta na koje želimo da prodremo. Efektivna logika, međutim, ne pretpostavlja već postojeća tržišta i zasniva se na ideji da će kreirana tržišta biti utemeljena na ljudima koje smo sposobni da privučemo. Ustvari, u efektivnom razmišljanju, tržišta su u suštini stabilna konfiguracija kritičnih masa učesnika koji se pojavljuju da bi transformisali učinke ljudske mašte u napredak i ispunjavanje ljudskih težnji putem ekonomskih sredstava. Iskusni profesionalci u preduzetničkoj areni, bilo da su bankari, advokati, ulagači ili drugi investitori, uvijek su se slagali sa uspješnim preduzetnicima da je pronalaženje i upravljanje pravim ljudima ključ za stvaranje dugotrajnog preduzeća. Ovi preduzetnici znaju da ti "pravi" ljudi nisu na tržištu rada čekajući poslove i podsticaje koje im preduzetnici mogu ponuditi. Umjesto toga, "pravim" ljudima je potrebno emotivno vlasništvo nad ciljevima kojima teže i jedini način da se motivišu je vjerovanje da će ostvareni efekti iskazivati njihove najdublje strasti i težnje, a to će im omogućiti da najbolje iskoriste svoje potencijale. Ali, najbolji preduzetnici shvataju nešto više o centralnoj ulozi ljudi u oblikovanju urne. Koristeći efektivnu logiku oni ne mogu previše da čekaju da bi našli prave ljude. Osim konstantne težnje da privuku prave ljude, oni takođe uče da ih hrane i odgajaju u svojim baštama. Kako je J.W, napisao „*Mi moramo napraviti umjetnike od pukih muškaraca“.* Osnivači AES korporacije, multimilionerske elektro kompanije sa organizacijama u 12ak zemalja širom svijeta kažu „*AES je zabavan jer su ljudi koji ovdje rade u potpunosti zauzeti. Imaju potpunu odgovornost za svoje odluke. Oni su odgovorni za rezultate. Sve ono što svakodnevno odrade tiče se kompanije, a isto tako se tiče i zajednica u kojima poslujemo".*

Ipak, postoji ta tamna strana korišćenja efektivne logike u preduzetništvu. Pošto oni ne pretpostavljaju postavljene ciljeve unaprijed ni efekte i puštaju ih da izađu kroz proces u korišćenju efektivne logike za kreiranje proizvoda i tržišta, preduzetnici i njihovi partneri takođe mogu proizvesti bolne i problematične efekte na društvo u kojem žive. Efekti koje oni kreiraju mogu izazvati neznanje i pohlepu ali isto tako i volju i težnju ljudi da učestvuju u stvaranju novih urni i igara budućnosti. Ali naša svijest o postojanju efektivnog rasuđivanja bi trebala da nas upozori na mnogo oštriju ulogu preduzetnika i tržišnog sistema u oblikovanju naše budućnosti kao ljudske vrste, a ne kao onih koji doprinose BDP-u.

**Stvaranje U-Haul-a: primjerak efektivne logike**

Godine 1945, tek oženjen, i sa jedva 5.000 dolara, Leonard Shoen krenuo je na put uspjeha koji je doveo do stvaranja U-Haul-a. Do kraja 1949, bilo je moguće iznajmiti vozilo u jednom smjeru između gradova kroz najveći dio Sjedinjenih Država. Kada razmotrimo njegovo putovanje, vidimo da ovaj podvig ne može biti ostvaren bez upotrebe efektivnog rezonovanja. Kada se studentima danas postavi zadatak da napišu biznis plan za ovaj poduhvat (pomoću uzročnih procesa), oni zaključuju da je plan finansijski neizvodiv, čak i psihološki neizvodiv, jer zahtijeva veliki i rizičan kapitalni izdatak, od kojeg se veći dio pretvara u relativno bezvrijedna sredstva kao što su kamioni i zakup mjesta. Štaviše, logistika za započinjanje biznisa počinje u mnogo manjem obimu i raste tako brzo da je Shoen učinio da preovlada analitička snaga najboljih kauzalnih mislilaca. Posljednji ekser u kovčegu obično je potpuno odsustvo bilo kakvih ulaznih barijera za pratioce sa dubokim džepovima nakon koncepta koji se pokazao kao skromniji. Shoen, međutim, nije uradio istraživanje tržišta ili detaljna predviđanja i obezbjeđivanje sredstava u smislu u kojem se koriste u današnjim uslovima. Umjesto toga, koristio je efektivna sredstva, (ko je on, šta zna, koga poznaje), krenuo je u akciju, stvarajući tržište uz rast poslovanja. Prema njegovim riječima, *"Pošto je sama moja sreća dovoljna da se napravi niz uplata na kuću i pokućstvo, i znajući da kad bih ovo uradio ja bih potonuo, počeli smo život nomada stavljajući stvari u našu prikolicu i živjeći između tazbine i roditelja u narednih šest mjeseci. Ja sam kupio neku vrstu prikolice, koju sam smatrao da treba da iznajmim kod bilo koga ko ponudi neku povoljnu cijenu. Do jeseni 1945, zašao sam toliko duboko u ekonomično iznajmljivanje vozila da je bilo ili uspjeti ili propasti."* U to vrijeme preselio se sa suprugom Anna Mary Carty Shoen i njihovim djetetom na Carty ranču u Ridgefield-u, Vašington. Tu, uz pomoć Carty porodice, Shoen je napravio prvo vozilo sa prikolicom u jesen 1945, ofarbao je u upadljivu narandžastu sa upečatljivim nazivom UHaul sa strane, koristeći garažu na ranču (i mljekaru) kao prvi proizvodni pogon. Shoen je zatim praktično poklonio prva vozila zakupcima kako bi mogao da pokrene prodaju u gradovima u koje su se selili. On bi takođe kupio vozila i kamione i prodavao ih zaposlenima, članovima porodice, prijateljima i investitorima kako bi ih zatim ponovo zakupio nazad u AMERCO, matičnu kompanija U-Haul-a. On je zatim potpisao ugovor sa nacionalnim lancima benzinskih stanica da iskoristi njihov neiskorišćeni prostor za parkiranje i da vodi knjige. Zajedno, ova ogromna mreža učesnika je formirala značajnu barijeru za ulazak bilo kojeg konkurenta, koji bi morao da se izloži velikom trošku da bi se takmičio. Oglašavanje je u potpunosti ograničeno na oglase i na iznenadni i zapanjujući prizor sve većeg broja izrazito obojenih vozila koje su se kretali duž autoputa u zemlji. U bilo kom trenutku, U-Haul bi mogao propasti ali rezultirajuće finansijsko razilaženje ne bi bilo katastrofalno pošto su investicije bile rasprostranjene kod mnogih zainteresovanih strana. To nas dovodi do ključnog uticaja efektivnog razmišljanja na uspjeh ili neuspjeh preduzetničkih poduhvata. Efektivno razmišljanje ne mora nužno povećati vjerovatnoću uspjeha novih preduzeća, ali može smanjiti cijenu neuspjeha omogućavajući da se neuspjeh dogodi ranije i na nižim nivoima ulaganja.

Preduzetnici su preduzimljivi, za razliku od upravljačkog ili strateškog okvira, jer oni razmišljaju djelotvorno. Oni vjeruju u tek napravljenu budućnost koja može značajno da se oblikuje ljudskim djelovanjem. I shvataju da u onoj mjeri u kojoj to ljudsko djelovanje kontroliše budućnost, oni ne moraju da troše energiju pokušavajući da je predvide. Ustvari, do te mjere u kojoj je budućnost oblikovana ljudskim djelovanjem, nije od neke koristi da pokušavamo da je predvidimo, mnogo je korisnije razumjeti i raditi sa ljudima koji su uključeni u već postojeće odluke i akcije.

1. Autor **Saras D. Sarasvathy**

   University of Washington School of Business, Box 353200 Seattle WA 98195 VM: (206) 221-5369 FAX:(206) 685-9392 Email: [saras@u.washington.edu](mailto:saras@u.washington.edu)

   Objavljeno u Harvard Business Review [↑](#footnote-ref-1)